

**République Algérienne Démocratique et Populaire.  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de  
Gestion.  
Département des Sciences de Gestion.**



**THESE DE MASTER II  
EN SCIENCES DE GESTION**

**Thème :**

**« L'équilibre du portefeuille d'activités  
comme déterminant de la performance »  
Cas de La Société Nationale d'Assurance.**

**Réalisée par :** Lamia HAMAR

**Sous la direction du Professeur :**

Mme Dalila MATMAR, Professeur UMMTO

**Membre du jury :**

**Président:** Mme NANECHÉ Fariza, M.A.A UMMTO

**Examineur:** Mr MEZIANI Yacine, M.A.A UMMTO

**Rapporteur :** Mme Dalila MATMAR, Professeur UMMTO

**2019 / 2020**

## **Remerciements**

Il me tient particulièrement à cœur de remercier mon encadreur Professeur Dalila MOHELLEBI épouse MATMAR, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et ses orientations.

Qu'elle trouve ici l'expression de mon admiration et de mon plus grand respect pour ses qualités humaines et scientifiques.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble de mes enseignants et les membres du jury, qui me font l'honneur de valoriser ce travail ;

## **Dédicace:**

**A ma famille.**

**A mes ami(e)s et collègues.**

## SOMMAIRE :

<b>Remerciements</b> .....	<b>1</b>
<b>Dédicace:</b> .....	<b>2</b>
<b>Liste des Tableaux</b> .....	<b>4</b>
<b>Liste des Schémas</b> .....	<b>5</b>
<b>Abbreviations</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> :	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : La performance des entreprises : fondement et concepts de</b> .....	<b>5</b>
<b>base.</b> .....	<b>5</b>
Section 1 : La notion de la Performance : Définition et approche. ....	6
1-1: Définition de la performance des entreprises : .....	6
1-1-1 : Définitions de la performance par auteurs : .....	6
1-2 : Les approches de la performance de l'entreprise.....	9
1-2-1 : l'approche classique de la performance de l'entreprise.....	9
Section 2 : Mesure de la performance .....	11
2-1 : Les objectifs de la mesure de performance :.....	12
2-2 : Les principes de la mesure de la performance :.....	12
2-3 : Le pilotage de la performance globale : .....	13
Section 3 : Les enjeux de la mesure de la performance dans le secteur des assurances. ....	19
3-1 : L'inversion du cycle de production :.....	19
3- 2 : La réglementation : .....	20
3-3 : Les lois fondamentales (loi des grands nombre en assurance, la mutualisation des risques) : .....	21
<b>CHAPITRE II : L'équilibre du portefeuille et l'enjeu de la Diversification.</b> .....	<b>23</b>
Section 1 : Démarche de l'analyse stratégique du portefeuille d'activité selon l'impératif de l'industrie de l'assurance : .....	23
1-1 : Définition du portefeuille d'activité .....	23
1-2 : Pourquoi analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise ? .....	24
1-3 : Analyse du portefeuille d'activité : .....	24
Section 2 : Stratégies de Diversification du portefeuille d'activité : .....	26
2-1 : Définition et typologie de la diversification :.....	26
2-2: Avantages et limites de la diversification :.....	29
Section 3 : Avantage De La Diversification Du Portefeuille Des Groupes Financiers : .....	33

<b>CHAPITRE III : Stratégie de diversification de la société nationale .....</b>	<b>35</b>
<b>d'assurance : analyse du portefeuille d'activité et de sa .....</b>	<b>35</b>
<b>performance .....</b>	<b>35</b>
Section 1 : Présentation succincte et approche du marché algérien des assurances. ....	35
1-1 : Bref historique du marché algérien des assurances : .....	36
1-2 : Analyse de l'environnement du marché algérien des assurances par la méthode PESTEL: .	38
Section 2 : État des lieux du marché des assurances en Algérie : .....	43
2-1 : Évolution de la production du marché des assurances algérien : .....	43
2-3 : Analyse de la répartition du chiffre d'affaires par compagnies : .....	46
Section 3 : Les grands axes de la stratégie de développement de la Société .....	48
Nationale d'Assurance - SAA. ....	48
3-1 : Présentation de la SAA : .....	48
3-2 : Analyse de la structure organisationnelle de la Société : .....	49
3-3 : Le positionnement de la SAA par domaines d'activités stratégiques : .....	52
3-4 : Les grands axes de la stratégie de développement de la SAA : .....	55
Section 4 : Diagnostique stratégique de la Société Nationale des Assurances : .....	58
4-1 : Analyse du jeu concurrentiel de l'environnement de la SAA, par l'hexagone sectorielle : ..	59
4-2 : Analyse de la performance par le Benchmarking : .....	60
4-3: Analyse par la Matrices Boston Consulting Group - BCG : .....	62
4-4 : perspectives découlant des discussions des forces et faiblesses via la matrice « SWOT » : .	66
<b>Conclusion Générale : .....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE : .....</b>	<b>36</b>
<b>Annexes : .....</b>	<b>36</b>

## **Liste des Tableaux**

**Tableau.1** : Évolution de la production de 2009 à 2019.

**Tableau.2** : Répartition du chiffre d'affaire du secteur des assurances.

**Tableau.3** : Tableau de la production par société d'assurance -2019-

**Tableau.4** : Le positionnement de la SAA par Branches.

**Tableau.5** : Évolution de la production de 2009 à 2019.

**Tableau.6** : Répartition du chiffre d'affaire du secteur des assurances.

**Tableau.7** : Répartition de la production par société d'assurance - 2019-

**Tableau.8** : Position de la SAA dans le secteur des assurances par D.A.S.

## Liste des Schémas

**Figure.1** : Le pilotage de la performance

**Figure.2** : Tringle de la Performance – Gilbert 1980.

**Figure.3**: Politique générale de l'entreprise

**Figure.4**: Pilotage et dimension de la performance

**Figure.5**: La matrice Ansoff pour les stratégies de croissance,

**Figure.6** : Répartition du portefeuille d'activité des groupes financiers

**Figure.7** : Répartition et évolution du chiffre d'affaires du secteur des assurances par Branches 2018-2019

**Figure.8** : Répartition du chiffre d'affaires –marché Français de l'assurance dommages 2019.

**Figure.9** : Répartition du chiffre d'affaires marché Français de l'assurance Dommage 2019.

**Figure.10** : Organigramme structurel de la SAA.

**Figure.11** : Positionnement de la SAA par domaines d'activités stratégiques :

**Figure.12** : Évolution du chiffre d'affaires auto et Hors-auto de la SAA.

**Figure.13** : Position de la SAA par branches :

**Figure.14** : Roue de Deming

**Figure.15**: L'hexagone sectoriel – analyse du jeu concurrentiel du secteur algérien des Assurances.

**Figure.16**: Benchmark – SAA vsCAAT .Critères 2019.

**Figure.17** : Matrice BCG appliquée aux domaines d'activités stratégique de la SAA -2019.

**Figure.18** : Matrice BCG appliquée aux domaines d'activités stratégique de la CAAT -2019.

## **Abréviations**

**IOT** : Internet OfThings.

**Saa** : La Société Nationale d'Assurance.

**KPIs** : Les key performance indicators

**DAS** : Domaine d'activités stratégique

**La matrice BCG** : La matrice Boston consulting group

**La matrice ADL** : La matrice ARTUR D.LITTLE

**Auto** : La branche assurance Automobile

**IRD** : La branche des assurances Incendie et Risques Divers

**Transp** : La branche des assurances Transport

**Agric** : La branche des risques Agricole

**Credit** : La Branche assurance Crédit et caution .

**La CAAT** : La Compagnie Algérienne des Assurances

**La CCR** : La Compagnie Centrale de Réassurance.

---

## INTRODUCTION GENERALE :

Il est certain que les diverses mutations actuelles, caractérisées à la fois par leurs rythmes de survenance effréné et leurs dimensions multiples, n'ont jamais été aussi importantes et imprévisibles, à la fois, pour les économies et pour les entreprises du monde entier.

Les vulnérabilités, sont de plus en plus dynamiques, et les intervenants dans la sphère économique, dans leurs impératifs de survie, se trouvent face à la quête de couvertures et de solutions de transfert d'aléa vers des institutions spécialisées dans la prise de risque.

Et c'est bien à ce niveau que les compagnies d'assurance interviennent pour offrir les sécurités requises mais bien plus, en étant un acteur qui permet la redynamisation, et à des degrés admissibles, des capacités de résilience aux acteurs économiques dans les cas de survenance d'événements dommageables.

Avec un volume de primes mondiales de plus de cinq milles (5.000) Milliards de Dollars<sup>1</sup> réalisées en 2018, ce niveau jamais atteint dénote l'intérêt grandissant pour les couvertures d'assurance, bien qu'un fléchissement de l'activité économique a été constaté comparativement à 2017.

Il n'est sans dire que le rôle de protecteur est incommensurable des compagnies d'assurance, mais il va de soit de s'interroger sur l'origine de cette aptitude et ce malgré les dimensions de contraintes qui s'offrent à elles ! En effet, la maîtrise des risques par l'assureur implique naturellement l'obligation de déterminer la fréquence et le coût des sinistres pour ne pas mobiliser inutilement du capital-risque. Sans anticipation raisonnable, il est difficile, voire illusoire, de gérer l'inversion du cycle d'exploitation qui autorise la vente de sécurité et l'encaissement des cotisations avant l'opération d'indemnisation. Le délai variable entre la date de survenance du sinistre et le moment de son règlement contraint l'assureur à actualiser en permanence ses systèmes d'information de gestion et de contrôle et les évaluations de ses engagements financiers vis-à-vis des assurés sur le long terme.

De plus, la qualité des risques à assurer, sont plus que jamais hétérogènes suite à la libéralisation mondiale des technologies de l'information et les révolutions des « IOT » - Internet Of Things -, qui ont induit à leur tour une transformation majeure des systèmes de gestion des entreprises d'assurance (conception des produits, distribution...) mais aussi ont fait évoluer les attentes des clients, devenus plus connaisseurs et plus exigeants.

---

<sup>1</sup>Revue de la Swissere : Sigma : 03 /2019 : L'assurance dans le monde, le grand tournant vers l'est se poursuit.

---

S'ajoute à cela, le caractère très réglementé du métier, en ce qu'il implique comme efforts de surveillance et de régularisation pertinente afin d'éviter les sanctions des organes de régulation et qui peuvent aller jusqu'au retrait de l'agrément.

Par conséquent, et à l'évidence, les compagnies d'assurance se retrouvent face à plusieurs défis qui s'amorcent sur chaque niveau de l'organisation en plusieurs finalités : la productivité, la rentabilité, l'efficacité, la rentabilité des capitaux, la satisfaction de clientèle, la réactivité, autant de notions que nous pouvons réunir dans l'impératif de performance.

Analyser la performance, s'inscrit dans une perspective proactive compte tenu de la nature intrinsèque de l'acte d'assurance et se justifie par la complémentarité entre le processus de fixation des objectifs par le top management et la mise en œuvre de la stratégie assurantielle résultante.

Il est cependant, utile de préciser que, dans le contexte d'une économie encore dominée par sa composante industrielle, ou une large panoplie d'études lui a été consacré, il demeure que les premiers employeurs du secteur marchand pour plusieurs pays, premiers créateurs d'emplois et d'entreprises, est bien le secteur des services, qui n'a d'ailleurs d'ambition que de se développer encore plus.

A ces égards, l'analyse de la performance des services en général et de l'activité des assurances en particulier est cruciale, il n'est dès lors pas surprenant que les économistes qui s'intéressent de plus en plus à l'entreprise d'assurance essayent de la couler dans le moule de la théorie et des méthodes existantes façonnées aux entreprises industrielles. Ainsi posé, les compagnies d'assurance paraissent soucieuses d'adopter la taille et la gamme de produits qui leur assurent la performance maximale, et d'atteindre un objectif de surveillance des opérations techniques, commerciales et financières mais aussi une nette volonté de répondre aux exigences des directions, des managers et aux attentes et besoins des clients. Leur problème semble se ramener à celui de toute entreprise économique, longuement, limitée à la performance financière, issue des pratiques des contrôles bilanciaux et des postes de coût et de profits, la logique assurantielle, quant à elle, met en évidence la nécessité de la réalisation d'une mutualisation des risques homogènes et dispersés, la loi des grands nombres donc prend toute sa dimension pour justifier la primordialité de conduire un portefeuille de produit équilibré avant même la réalisation de résultats financiers probants !

---

Le souci donc tel que définit est d'atteindre un portefeuille de produits équilibré qui puissent répondre à cette exigence de performance, d'où notre problématique ainsi exprimée :

**« L'équilibre du portefeuille d'activité pourrait-il être considéré comme un déterminant de la performance des entreprises d'assurance ? »**

**Les questions sous-jacentes :**

- Comment les entreprises d'assurance appréhendent-elles l'équilibre de leur portefeuille d'activité ? et quel impératif pour la diversification des domaines d'activités stratégiques ?
- A travers quelle stratégie les compagnies d'assurance, peuvent-elles concrétiser des leviers de performance et ce, en dépit des conditions conjoncturelles difficiles?

Pour répondre à cette problématique nous avons posé l'hypothèse suivante :

- La diversification est un impératif stratégique pour la concrétisation de la performance à travers la détermination d'un portefeuille d'activité équilibré.

**Méthodologie du travail :**

En mobilisant les outils du management stratégique, les plus adaptés à notre analyse, notre démarche est conduite en 1<sup>er</sup> lieu par la nécessité de confirmer la multi-dimensionnalité de la notion de performance, mais aussi à la justifier par l'équilibre du portefeuille d'activité des domaines stratégiques des compagnies d'assurance.

Pour cela, la réponse préconisée, porte sur la solution d'un raisonnement abductif, donc d'une méthodologie de recherche par abduction, mettant la stratégie de diversification comme solution, dont la démarche est comme suit :



Cette démarche adoptée, consiste à trouver une réponse qui justifie le lien entre l'équilibre du portefeuille d'activité et la performance globale des compagnies d'assurance et ce grâce à la revue de la littérature et donc la construction d'un cadre théorique pour ensuite dresser une analyse qualitative du cas d'une entreprise d'assurance : La société nationale d'assurance – Saa.

---

**Objectif de la recherche :**

Le but recherché à travers cette modeste contribution est de confirmer que la performance des compagnies d'assurance, ne peut être limitée à leur efficacité financière, les modalités de gestion techniques sont aussi déterminantes dans ce processus de performance. C'est aussi une occasion pour l'utilisation des outils d'analyse stratégique, et les connaissances acquises durant le cursus de notre formation, et les mobiliser pour faire ressortir les résultats sur un cas réel d'analyse d'une compagnie d'assurance activant sur le marché Algérien.

**Structure du travail :**

Par conséquent notre travail a été structuré selon trois chapitres, le premier a été consacré à l'approche des notions théoriques relevant de la performance, le deuxième quant à lui a été réservée à l'équilibre du portefeuille d'activité et les stratégies de diversification, le dernier chapitre a été par conséquent l'occasion de mettre en pratique ces notions abordées au préalable et de les faire ressortir dans notre cas d'analyse : la société nationale d'assurance.

## **Chapitre I :**

**La performance des entreprises : fondement et  
concepts de base.**

## CHAPITRE I : La performance des entreprises : fondement et concepts de base.

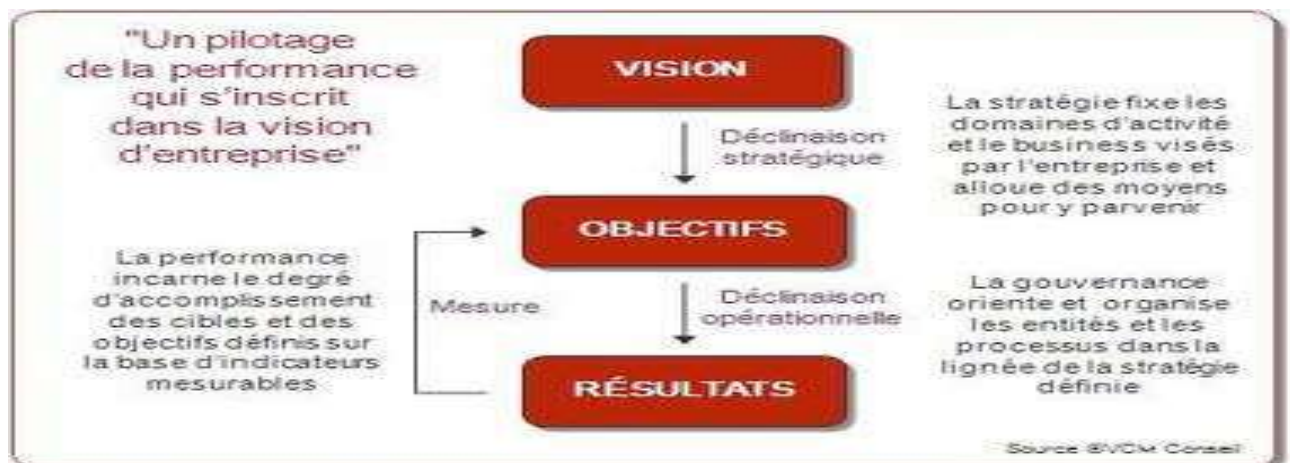
Le management stratégique, dans sa définition la plus générale, est appréhendé comme l'ensemble des décisions qui visent la réalisation des différents objectifs que l'entreprise a pu se fixer.

De manière plus pertinente, le management stratégique, est l'outil de pilotage de référence pour l'aboutissement de la vision d'une entreprise. Le management stratégique, par une approche dynamique permet, donc de déterminer les opportunités de développement innovantes, des processus plus adaptés, des marchés et des métiers pouvant œuvrer dans la recherche de nouveaux territoires de croissance à forte valeur ajoutée.

Le questionnement perpétuel dans la démarche d'élaboration d'une stratégie de l'entreprise, s'articule autour de la nécessité d'adopter d'une vision stratégique porteuse de performance et d'efficacité sur l'ensemble des aspects liés à la prospérité de l'entreprise.

L'efficacité donc du management stratégique est conditionnée par le pilotage d'un système de performance, dont les points d'impacts sont constatés à deux dimensions (voir figure ci-après):

**Figure.1** : Le pilotage de la performance



Source : [www.vcmconseil.com](http://www.vcmconseil.com)

- La 1ere dimension : La vision de l'entreprise est fixée selon un référentiel de performance souhaité, par conséquent les objectifs sont déduits à partir de cette vision.
- La 2 eme dimension : Les résultats sont la conséquence du processus de performance adopté par l'entreprise et ils sont analysés pour apprécier la performance globale atteinte.

---

Ainsi, dans une société de l'information ou l'accès aux résultats et aux chiffres clés est de plus en plus possible avec Internet ou l'enjeu de l'efficacité est renforcé dans les entreprises, la performance des organisations est sans cesse mise en avant, décryptée, analysée, commentée ; ce qui oblige les entreprises à peser chaque information et à envisager des dispositifs importants en amont et en aval du processus décisionnel. Et c'est là où réside notre intérêt à essayer d'apporter toute la lumière sur ce concept de performance de l'entreprise, son approche, ses dimensions et les critères de son appréciation, mais nous aurons aussi à traduire cette notion dans le secteur particulier des assurances en analysant les enjeux induits par la spécificité de ce secteur dans l'appréciation de la performance, les sections suivantes sont ainsi organisées pour aborder respectivement ces points.

## **Section 1 : La notion de la Performance : Définition et approche.**

### **1-1: Définition de la performance des entreprises :**

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence.

Étymologiquement « performance » vient du verbe anglais « to perform » issu du vieux français « parformer » qui signifie accomplir.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement : par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres. Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.

#### **1-1-1 : Définitions de la performance par auteurs :**

En sciences de gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>« Mesure de la performance globale des entreprises », Angèle Renaud, Nicolas Berland, 2010

---

Lebas et Euske (2007, p. 125) notent que le mot “performance” est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance. Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés.

Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon (1997) a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :

- **Le premier sens est la performance-succès** : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.
- **Le deuxième sens est la performance-résultat** : ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.
- **Enfin, le dernier sens est la performance-action** : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité).

Les gestionnaires, à l'instar de Philippe Lorino, qualifient la performance comme « tout ce qui dans l'entreprise contribue à atteindre les objectifs stratégiques » (Lorino, Demeestere et al. 1997). L'entreprise étant une institution à finalités essentiellement économiques, on peut croire que sa performance pourrait être essentiellement financière.

Cependant, d'autres considérations sont à prendre en compte pour calculer sa performance globale ; telles que : ses finalités, l'écologie, le social, la juridiction. Il y a ainsi non seulement un objectif de performance à satisfaire pour être performant mais bien plusieurs.

De la même manière il n'existe donc pas une seule performance, mais bien plusieurs performances (Bronet 2006). Cette définition fait apparaître le caractère multidimensionnel de la performance d'une entreprise (Bonnefous and Courtois 2001).

---

Pour Tomala, la performance est également multi-acteurs, car influencée par le domaine de décision maîtrisé par chaque acteur ; la perception de la performance varie également d'un acteur à l'autre. Par ailleurs, il qualifie la performance comme multi-périodes ; en effet, elle doit être prise en compte sur l'ensemble du cycle de vie du produit ou service (Tomala 2002). Gibert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence (Figure n° 01). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

**Figure n° 2 : Triangle de la Performance – Gilbert 1980.**



Source : Modèle de Gilbert 1980.

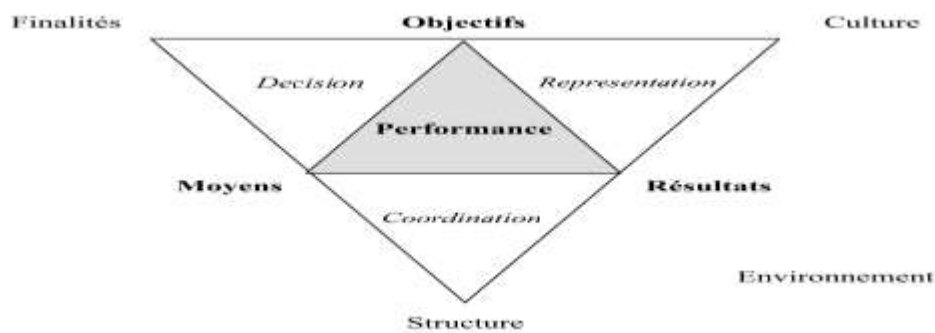
Ainsi :

- **L'axe objectifs-résultats** : l'efficacité relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés selon les objectifs fixés; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- **L'axe résultats-moyens** : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- **L'axe moyens-objectifs** : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

L'entreprise regroupant différentes activités, il est ainsi nécessaire de toutes les évaluer afin d'obtenir la performance globale du système.

Gartiser et al. (2004) proposent d'élargir le triangle de Gibert à l'ensemble des activités de l'organisation s'inscrivant dans une cohérence globale (triptyque : finalités, culture, structure)

**Figure 3: Politique générale de l'entreprise.**



**Source :** GARTISER, Nathalie, LERCH, Christophe et LUTZ, Philippe. Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg. 2004, cité dans MARANZANA, Nicolas. Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante. [s. d.], p. 58.

En effet,

- les objectifs et les résultats dépendent de l'ensemble des valeurs partagées (culture d'entreprise) .
- la répartition des moyens et les résultats des activités dépendent de la structure de l'organisation.
- les objectifs et les moyens doivent être décidés en cohérence avec les finalités.

Ainsi, toutes les activités de l'entreprise évoluent dans un tel système.

### **1-2 : Les approches de la performance de l'entreprise :**

A travers les définitions précédentes, il y'a lieu de délimiter les deux approches suivantes :

**1-2-1 : l'approche classique de la performance de l'entreprise :** Il s'agit de l'approche traditionnelle des investisseurs selon lesquels la performance est un indicateur de résultat, et la renvoie à la notion de rentabilité du capital investi. Le Return On Investment (R.O.I.) est à cet égard l'approche de mesure de la performance la plus populaire (Davis et al., 2008).

Les auteurs des écoles classiques et néoclassiques ont cherché une approche objective de l'entreprise, à travers de nombreux indicateurs. Ils ont avant tout cherché à en extraire des grands principes d'efficacité (voir Filleau et Marques-Ripoull). Cette conception de la performance limitée aux indicateurs financiers a donné lieu à de nombreuses critiques entres autres : La difficulté de la mesure et le manque de pertinence en terme des méthodologies de calcul adoptée. On peut également reprocher une vision court-termiste à cette approche qui n'assure pas une politique de création de richesses à long terme, de surcroit les ratios

---

financiers se sont imposés comme de véritables critères de décision ! L'analyse des entreprises pérennes a montré que celles-ci ont su également tenir compte largement du capital humain. La performance ne serait donc plus uniquement financière mais plutôt multidimensionnelle avec une nécessaire prise en compte de l'humain.

### **1-2-2 : L'approche multidimensionnelle de la performance de l'entreprise :**

La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence.

Ainsi, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse, bien que, la recherche distingue quatre grandes dimensions<sup>3</sup> suivantes, qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique.

- **L'approche sociale** : privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée.
- **L'approche économique** : s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions.
- **L'approche politique** : met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci. Il n'est pas rare que des dirigeants estiment une entreprise performante quand des représentants du personnel y voient du recul social.
- **Enfin, l'approche systémique** : privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité.

La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents, part de marché...

On peut aussi trouver des indicateurs qui évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs. Aux USA, une étude récente

---

<sup>3</sup>Management de la performance : Des concepts aux outils, Stéphane Jacquet-

---

a mis en avant trois grands types de systèmes de management de la performance des grandes entreprises de distribution américaine. L'un est plutôt centré sur les coûts, l'autre est plutôt basé sur les revenus, et le troisième sur les risques. Le système choisi va influencer la stratégie. En fait, plutôt que de chercher à mesurer, on cherche d'abord à expliquer la performance pour pouvoir la modéliser et en tirer les bénéfices, à travers le benchmark par exemple.

En fait, historiquement, il y'a eu à un glissement du concept dans la littérature spécialisée ; passant de la notion de performance (forcément axée sur une approche plutôt rationnelle, avec des indicateurs précis mais limités) à celle de « performance measurement » (MP). L'évolution actuelle est constituée par une approche globale et multidimensionnelle ; le système global de management de la performance (SMP). Dans cette dernière approche, la performance intègre la stratégie pour acquérir aux yeux des managers une véritable cohérence et donner du sens aux acteurs de l'entreprise.

**Ainsi, nous pouvons englober toutes ces définitions à travers celle présentée par (Baret, 2006) « la performance de l'entreprise est un concept complexe aux multiples dimensions » (Baret, 2006). Marcel Lepetit l'avait défini aussi « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».**

## **Section 2 : Mesure de la performance.**

Après avoir cerné la notion de performance et ses dimensions, la mesure de la performance reste l'étape la plus pertinente, et la plus sensible au vue de son importance.

Utilisée pour contrôler, surveiller, améliorer et piloter, la mesure de la performance sert également dans l'alignement stratégique et permet aussi de transformer les centres de coûts, en centre de profit et de valeurs. D'où la nécessité de bien distinguer et de choisir les indicateurs les plus adéquats.

---

## 2-1 : Les objectifs de la mesure de performance :

Un dispositif de mesure de la performance doit toujours être défini par et dans le cadre de groupes de travail formalisés (gérés par les managers) dont les performances seront mesurées et qui utiliseront l'information produite. Toute évolution doit également être gérée au travers de cette même organisation en groupes de travail formalisés. Tout dispositif de mesure de la performance doit évoluer, sinon il s'éloigne du métier et perd rapidement de son intérêt. L'action de mesurer est directement liée à la quantification d'une information (ou d'un ensemble d'informations) dans un référentiel standardisé qui en définit la précision, la complétude et la cohérence. La mesure associée au déroulement ou au résultat d'un processus est basée sur quatre dimensions fondamentales qui sont : le temps, le coût, la capacité et la qualité. Elle est essentielle pour les entreprises car elle induit un système de mesure efficace qui est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise.

Mais pour consolider son assise à des fins décisionnelle, la mesure de la performance devrait permettre de communiquer jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs la stratégie définie par la Direction; de remonter vers l'équipe dirigeante la performance de la base ;

Elle doit aussi, refléter le résultat des contrôles et des améliorations au sein d'un processus par l'expression quantitative et qualitative les résultats de différentes activités d'un processus ou du processus lui même en fonction d'un objectif donné (Hronec, 1995).

Elle permet aussi de baliser et de surveiller l'évolution de l'organisation vers la performance en fournissant de l'information de rétroaction pour un apprentissage dynamique. Toutes les parties prenantes, seront donc servies pour une meilleure prise de décision grâce à cette pertinence : les bailleurs de fonds et les actionnaires notamment.

## 2-2 : Les principes de la mesure de la performance :

Apprécier la performance des entités n'est pas une tâche aisée à réaliser. Elle doit être objective, réelle, simple et compréhensible. A cet effet, les principes suivants, devraient être respectés lors de la mesure de la performance :

- **Principe de pertinence** : La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. Ce qui veut dire, tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.
- **Principe de contrôlabilité** : Il stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut

---

maîtriser. Ce principe repose donc sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlables.

- **Le principe de fiabilité** : assurant que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs ;
- **Le principe de simplicité et lisibilité** : les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient aisément compréhensibles ;
- **Le principe de sélectivité** : assurant un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas débordés avec des indicateurs qui peuvent être inutiles.

### **2-3 : Le pilotage de la performance globale :**

Dans un contexte d'entreprise, la notion de pilotage de la performance correspond à la capacité de mesurer et de contrôler la mise en place stratégique et opérationnelle de la stratégie d'entreprise, en toute efficacité, tout en maîtrisant au mieux la bonne atteinte des résultats et objectifs ciblés. Pour chaque secteur ou domaine d'activité, le choix des indicateurs utilisés revêt une importance capitale pour la qualité de la mesure.

**2-3-1 : Choix des indicateurs de la performance :** La mesure des performances est liée à un contexte (temporel, géographique, communautaire, culturel). C'est la matérialisation de l'effet d'action qui va être comparé à un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités, etc.).

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice qui sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise.

Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;

---

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ; il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantage de moyens. Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

Aussi et pour une fiabilité de ces indicateurs, la sélection de ces indicateurs devrait prendre en considération ces douze critères de qualité :

- **Alignés** : Cohérents avec les stratégies et les objectifs de l'entreprise.
- **Responsables** : Chaque indicateur est la « propriété » d'une personne ou d'un groupe qui est responsable de sa définition, de son suivi et de son résultat.
- **Prédictif** : Doivent pouvoir être mis facilement en relation avec la performance globale du processus.
- **Opérationnels** : Restituent des données datées et opérationnelles de sorte que le (les) manager(s) du processus peut (peuvent) intervenir concrètement pour améliorer la performance réalisée.
- **Peu nombreux** : doivent être peu nombreux et se concentrer sur les informations les plus significatives de l'efficacité globale du processus.
- **Faciles à comprendre** : doivent être clairs et fondés sur des métriques simples. Les directeurs doivent agir directement sur ces métriques.
- **Équilibrés et liés** : doivent s'équilibrer et se renforcer mutuellement. Ils ne doivent pas entrer en concurrence ou porter à confusion.
- **Transformant** : doivent pouvoir remettre en cause l'autoévaluation naturelle de l'organisation.
- **Normalisés** : sont généralement plus efficaces lorsqu'ils se basent sur des définitions, des règles et des métriques normalisées, de façon à ce qu'ils puissent être intégrés dans des tableaux de bord diffusés à travers l'organisation et utilisés dans des études comparatives au sein du secteur ou en dehors.
- **Contextuels** : mettent la performance en contexte en lui associant des objectifs et des seuils pour que les utilisateurs puissent jauger leur progrès dans le temps.
- **Soutenus** : peuvent être renforcés en leur associant une prime ou tout autre type d'incitation.
- **Pertinents** : perdent de leur impact avec le temps, c'est pourquoi il convient de les revoir et de les rafraîchir lorsque cela s'avère nécessaire.

---

**2-3-2 : Les types d'indicateurs de la performance :** sont répartis selon leur fonction ou leur finalités, nous pouvons les distinguer comme suit :

- **Les indicateurs financiers :** C'est la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de l'entreprise. La performance financière est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propre apportée par les actionnaires. Les indicateurs financiers bien qu'ils aient été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance.
  
- **Les indicateurs de pilotage :** Les indicateurs de pilotage sont des indicateurs qui permettent de faire un suivi des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles HAOUET (2008). Ils ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la nécessité de les construire et de les mesurer.
  
- **Les indicateurs de résultats** Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non HAOUET (2008).
  
- **Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques :** Ils permettent d'appréhender la performance de l'entreprise. **Les indicateurs opérationnels** impliquent le fonctionnement de l'entreprise, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production, etc. Cependant, leur fiabilité dépend de la capacité de suivi. Pour mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise : il y'a lieu de recourir à des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, les coûts du traitement d'une réclamation client, l'efficacité de la main

---

d'œuvre, l'efficacité des équipements. Tous ces indicateurs permettent de définir le respect des engagements de l'entreprise envers ses clients mais pour mesurer si l'entreprise peut encore progresser, le manager peut considérer le ratio de fluidité, le coût de la non qualité interne, la complexité du produit ou du processus CAPRARO et BAGLIN (2002). **Les indicateurs stratégiques** de leur côté, impliquent la mission et les objectifs de l'entreprise. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité et les choix de mission de l'entreprise. D'autre part, ces indicateurs tiennent compte des mesures externes concernant les besoins et les exigences de l'environnement qui sont parfois difficiles à mesurer. Ils correspondent aux facteurs critiques de succès de l'entreprise. Ils peuvent aussi découler des résultats des analyses et des bilans annuels traditionnels de l'entreprise. Il a été noté toutefois, que les indicateurs stratégiques peuvent aussi être exploités pour informer les dirigeants sur les dossiers stratégiques, le degré d'avancement des étapes, les coûts des différentes étapes et les résultats qui ont été obtenus. Ces indicateurs stratégiques se présentent donc sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques VOYER (1999).

- **Les indicateurs de moyens et d'environnement<sup>4</sup> : VILAIN (2003)** distingue outre les indicateurs de résultats, les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement. Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.
- **Les indicateurs de marché** Le manager peut aussi évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs de marché c'est-à-dire qui permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires. Ces derniers peuvent en effet

---

<sup>4</sup>L. VILAIN : Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif. Thèse professionnelle, 2003, p.73

---

être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaires a été identifiée, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché. Les principaux indicateurs de marché sont : le degré de satisfaction du client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaire généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

**En somme, pour mesurer la performance de l'entreprise, il existe des indicateurs basés sur des données objectives fournissant des indications quantitatives et qualitatives concernant une situation précise de l'entreprise. Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise.**

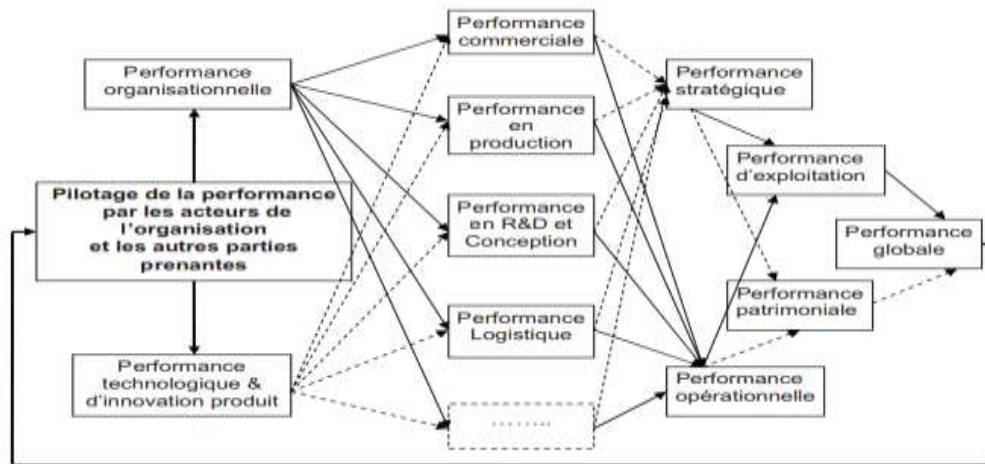
### **2-3-3 : La démarche du pilotage de la performance globale :**

Selon Cokins<sup>101</sup> (2005), « Les modèles récents de système de management de la performance, intégrant des méthodes comme : le tableau de bord prospectif, les cartes stratégiques, les budgets, la gestion par les activités, la CRM, le Six Sigma, la SCM, etc, tentent d'aligner les comportements des managers et des employés et les ressources limitées aux objectifs prioritaires et stratégiques de l'organisation ». Le management de la performance se concentre davantage sur l'exécution que sur la formulation de la stratégie. « Les key performance indicators (KPIs) » devraient être déterminées après que l'équipe dirigeante ait fixé les objectifs stratégiques de l'organisation.

En ce sens, les KPIs d'un système de pilotage du processus d'ingénierie d'affaires doivent signifier le succès de la mise en œuvre d'une stratégie mais aussi permettre d'évaluer la pertinence et la cohérence des actions engagées et le retour sur elles même pour y parvenir.

A partir d'une modélisation des différentes dimensions de la performance globale présentée dans schéma suivant, la finalité est de mettre en évidence la complexité du pilotage et l'importance du choix des indicateurs de mesure de cette performance.

**Figure 4: Pilotage et dimension de la performance.**



**Source :** THÈSE Présentée en vue de l'obtention du DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION ,M.PENDARIES - Le pilotage par la valeur de la performance des organisations : cas des entreprises industrielles gérées par affaire – 2011 – Université Aix- Marseille II.

Ainsi, nous constatons que selon le système de pilotage présenté ci-dessus, il y'a lieu d'utiliser la notion de pilotage de la performance pour le socle du système (les acteurs de l'organisation et les autres parties prenantes) et celle de mesure de la performance pour les différentes dimensions de la performance mesurée. Cette approche du pilotage de la performance n'est ni par le haut ni par le bas de l'organisation, mais par les interactions entre les acteurs de l'organisation. La performance globale serait mesurée en termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité.

Par conséquent rechercher le ou les déterminants (KPIs) appropriés à mesurer à la fois la performance de l'affaire et son impact sur la performance globale de l'organisation, sachant qu'il(s) doit ou doivent être interprétable(s) aussi bien par chaque acteur associés à la construction d'une affaire (en phase affaire) que par ceux concernés par sa réalisation (en phase projet).

En partant du postulat que l'optimum global n'est pas la somme d'optima individuels, il ne semble pas utile de mesurer les différentes performances individuelles concourant à la performance globale. Cela aurait pour résultat de multiplier le nombre des indicateurs de mesure et de rendre difficile leurs interprétations, d'autant plus que ces indicateurs de performance permettent aux dirigeants d'asseoir leur direction- leur visions et leur axe d'évolution, et à ce niveau il n'est plus que mesures, il s'agit de savoir comment piloter la performance, dans un contexte incertain !

---

Pour BOUTRY(2013) ; afin d'anticiper et de prévenir les problèmes, et d'améliorer continuellement le processus, motiver le personnel et travailler pour l'amélioration et la protection de l'environnement, d'un côté et pour rendre la mise sous contrôle efficace d'un autre côté, le choix des indicateurs devrait comprendre deux phases successives :

- Une clarification du système d'objectifs ;
- L'instrumentation à proprement parler de ce système d'objectifs à travers des données quantifiables.<sup>5</sup>

### **Section 3 : Les enjeux de la mesure de la performance dans le secteur des assurances.**

Comme beaucoup de secteurs, le secteur des assurances bouge !

En qualité d'acteur pourvoyeur de capacité de protection de fonds et de garantie, le secteur des assurances est un véritable accompagnateur des porteurs de projets et des investisseurs. Parler de la performance dans ce secteur, nous renvoie à tirer les caractéristiques spécifiques du fonctionnement des compagnies d'assurance, d'autant plus que leur rôle est très déterminant dans une économie. Ces distinctions des autres secteurs sont dès lors des enjeux à prendre en charge dans l'approche de la performance en Assurance.

#### **3-1 : L'inversion du cycle de production :**

Le professeur Joseph HEMARD dans son ouvrage intitulé : « Théorie et pratique des assurances terrestres » a défini l'assurance comme étant : « L'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique ». Cette définition ne tente pas d'expliquer seulement ce qu'est l'assurance mais elle tente aussi de faire ressortir le mécanisme de l'opération d'assurance, basé sur l'inversion du cycle de production.

Ainsi, dans une entreprise classique, le prix d'achat (le prix des matières premières) est connu d'avance et subséquemment le prix de vente peut être déterminé avec exactitude. En assurance, par ailleurs, les primes sont encaissées avant de payer les sinistres. On peut donc dire que le prix de vente d'un produit d'assurance (la prime ou cotisation d'assurance) n'est pas connu d'avance mais qu'il devrait être payé par l'assuré dès qu'il se trouve exposé au risque (avant sa réalisation). C'est cela l'inversion du cycle de production. De ce fait, le prix

---

<sup>5</sup>M. BOUTRY : Construction d'indicateurs, Paru sur le site <http://fr.slideshare.net>, Publisher on 18/03/2013, p.4.

---

de vente en assurance n'est qu'actuariel c'est-à-dire qu'il est calculé sur la base des statistiques en utilisant des lois de probabilités.

En outre, cette inversion modifie considérablement la perception et la mesure de la performance. Toute analyse financière reposant sur les indicateurs de bilan et du compte de résultat reflète le fait que les primes sont encaissées avant que les prestations correspondantes ne soient payées : il montre comment les engagements envers les assurés (ou provisions techniques et mathématiques) sont couverts par des placements.

Dans une entreprise classique, l'activité nécessite certains actifs (immobilisations et stocks), et le passif du bilan explique comment l'entreprise a financé ces immobilisations et ces stocks : l'activité de l'entreprise s'illustre surtout dans son actif, et on peut lire de gauche à droite du bilan et dire que le bilan montre comment l'actif a été financé par le passif.

Dans une compagnie d'assurance, l'activité conduit à un passif réel (les engagements envers les assurés), et l'actif du bilan montre comment la compagnie a employé les fonds reçus et comment elle pourra payer ces engagements à l'égard des assurés : l'activité de la compagnie s'illustre surtout dans son passif, et on peut lire le bilan de droite à gauche et dire que le compte de résultat comporte des produits (les primes) ayant été définis avant que les charges (les prestations) qui en sont la contrepartie ne soient connues avec précision.

Dans une entreprise classique, les charges sont connues d'abord : dans la formation du résultat de l'exercice, le chiffre d'affaires, la capacité de vendre de l'entreprise, est à priori l'inconnue, et permettra éventuellement un bénéfice. En assurance au contraire, le chiffre d'affaires est connu d'abord : dans la formation du résultat de l'exercice, les charges de sinistres ou de prestations ne seront cernées qu'après l'encaissement des primes (et connues avec exactitude parfois bien après l'encaissement des primes), et permettront éventuellement un bénéfice.

La performance dans cette optique, nécessite par conséquent une maîtrise parfaite des principes de fonctionnement de l'industrie de l'assurance, et le choix des indicateurs de performance est une tâche très délicate pour ainsi faciliter la mission du staff dirigeant.

### **3- 2 : La réglementation :**

Les contraintes réglementaires s'imposent aux acteurs de chantiers plus ou moins complexes de transformation, à la fois sur leurs offres et sur leurs organisations. Toutes normes et réglementations visent à protéger le consommateur final, c'est-à-dire l'assuré. Elles ont deux conséquences.

---

Le premier impact, direct, de ces contraintes réglementaires, c'est qu'elles aboutissent à une banalisation de l'offre d'assurance. Il est ainsi de plus en plus facile de comparer les offres et le cas échéant de changer de fournisseur d'assurance. Or un marché "normé" où les offres se ressemblent, c'est un marché de commodité. Et c'est donc un marché où le différenciateur principal n'est pas la valeur ajoutée, mais le prix. Ceci induit donc une concurrence sur les tarifs et une guerre commerciale...

Or dans le même temps, les contraintes réglementaires ont une deuxième conséquence. En effet, elles imposent aux acteurs historiques de profondes transformations de leurs organisations et de leurs Systèmes d'Information. Donc des coûts importants et un délai d'adaptation. Par définition, les nouveaux acteurs n'ont pas ces contraintes. Ainsi ce qui était auparavant un atout, voire une barrière à l'entrée (connaissance du marché, des modèles, des offres, outils opérationnels), devient un frein à la transformation et donc un désavantage.

### **3-3 : Les lois fondamentales (loi des grands nombre en assurance, la mutualisation des risques) :**

Le principe de la mutualisation tend à regrouper des assurés potentiellement exposés à des risques identiques, traités cependant de manière aléatoire. Cette mutualisation des risques impose un calcul de probabilités permettant d'expliquer que les statistiques revêtent une importance majeure dans le domaine de l'assurance. Si les grandes compagnies se montrent assez souples dans leur politique de souscription, c'est justement parce que le nombre d'assurés est élevé, ce qui permet en parallèle d'offrir des tarifs attractifs. Une compagnie d'importance moindre est logiquement plus sélective avec une prise de risques moins élevée et donc des tarifs également compétitifs. L'assurance repose donc sur cet équilibre entre la nécessité d'avoir un segment suffisamment large pour être fiable et la nécessité de proposer un prix compétitif et accessible aux assurés dont les risques sont peu élevés. Le profil de chaque assuré potentiel ayant une influence majeure sur le tarif de la cotisation, comparer les offres devient une étape difficilement incontournable.

---

**Conclusion du chapitre :**

Bien que la revue de la littérature sur la performance des entreprises soit relativement abondante, l'absence d'un corpus théorique ainsi qu'une définition claire et non ambiguë fait défaut. Plusieurs paramètres peuvent être sélectionnés pour ainsi apprécier la performance d'une entité.

L'objectif assigné à ce chapitre est de mettre en relief l'aspect, à la fois vague mais important de la notion de performance, d'où l'utilité de cerner les divers appréhensions et les volets qui la composent. Ces derniers semblent plus variés maintenant et ne se limitent plus aux aspects comptables exclusivement analysés auparavant.

Son application aussi doit inclure la spécificité du secteur des assurances dont la gestion est impactée par un cycle de production inversé, les managers ainsi sont confrontés à la difficulté de choisir les ratios déterminants de la performance.

## **Chapitre II :**

**L'équilibre du portefeuille et l'enjeu de la  
Diversification.**

---

## **Chapitre II : L'équilibre du portefeuille et l'enjeu de la Diversification.**

### **Introduction :**

La stratégie est en effet, dans son volet analytique et rationnel, un processus d'allocation de ressources rares, la simple sommation des besoins en ressources, découlant des diverses stratégies envisagées sur la totalité des segments sur lesquels opère l'entreprise, débouche, généralement, sur un ordre de grandeur dépassant largement les capacités de l'organisation.

L'entreprise doit veiller en permanence à posséder un portefeuille équilibré et en croissance, cela consiste à déterminer le niveau de maturité de chacune des activités et, par conséquent, du portefeuille global.

Dans ce chapitre nous aurons l'occasion de bien cerner l'impératif d'équilibre du portefeuille et des outils stratégique utilisés pour la concrétisation de cet équilibre cependant la diversification est un enjeu important dans l'atteinte de cet équilibre d'où la nécessité de voir de plus près les stratégies de diversification.

### **Section 1 : Démarche de l'analyse stratégique du portefeuille d'activité selon l'impératif de l'industrie de l'assurance :**

Différents modèles d'analyse de portefeuille ont été confectionné nous aurons ici a analyser les plus adapter au secteur des assurances à savoir :

#### **1-1 : Définition du portefeuille d'activité**

Le portefeuille d'activités est déterminant de la performance de l'entreprise, sa gestion doit faire l'objet d'une stratégie minutieuse. Comme l'investisseur gère stratégiquement son portefeuille de placements financiers, l'entreprise veille en continu à l'équilibre de son portefeuille d'activités. La plupart des entreprises, tous secteurs confondus et quelle que soit leur envergure, ont un portefeuille d'activités, qui a vocation à évoluer dans le temps.

Des facteurs internes, telle que la capacité de l'entreprise à prendre des parts de marché sur une activité concurrentielle, et des facteurs externes, tel que le taux de croissance de l'activité eu égard au contexte économique et social, dictent la gestion du portefeuille. Pourquoi et comment gérer un portefeuille d'activités d'entreprise ? Le portefeuille d'activités d'une entreprise est l'ensemble de ses domaines d'activité stratégique (DAS). Une entreprise en effet

---

a souvent plusieurs types d'activités, qui peuvent être regroupées par DAS. Un DAS constitue un couple homogène produit/marché.

### **1-2 : Pourquoi analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise ?**

Il est important de bien connaître son portefeuille d'activités. L'entreprise en effet est en mesure, sur cette base, d'isoler chaque domaine d'activité stratégique pour :

- Affiner sa cible de clientèle et établir une stratégie de communication efficace pour chaque DAS.
- Identifier les concurrents sur chaque DAS, pour faire une veille concurrentielle de manière à innover. Si l'entreprise envisage de céder une activité, en outre, l'identification de la concurrence permet de cerner les entreprises candidates à la fusion-absorption.
- Recruter des profils métier adaptés à chaque DAS.
- Trouver les fournisseurs adaptés.

Établir le portefeuille d'activités vise ainsi un objectif de développement de l'activité globale de l'entreprise.

Autre enjeu majeur du portefeuille d'activités : son analyse globale et corrélée permet d'affiner le modèle commercial de l'entreprise. Avec une vue d'ensemble sur le portefeuille en effet, l'entreprise identifie facilement les opportunités à saisir au fil du temps : opportunités de diversification dans d'autres DAS, équilibrage des allocations de ressources aux DAS existants ou encore opportunité de cession d'une activité. Le but : avoir un portefeuille d'activités toujours équilibré, pour assurer la pérennité de l'entreprise.

L'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise est particulièrement utile à l'occasion d'une rupture brutale dans les mœurs de consommation : crise économique et essor du digital, par exemple. Dans ce contexte en effet, le bouleversement intervient dans un délai très bref. L'entreprise, en analysant son portefeuille d'activités, réagit vite et fait les choix stratégiques : les activités à interrompre ou les investissements à faire, notamment. Pour faciliter l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise, des matrices existent.

### **1-3 : Analyse du portefeuille d'activité :**

L'entreprise commence par identifier clairement chaque domaine d'activité stratégique, pour élaborer son portefeuille. À partir de là, l'usage d'une matrice est recommandé. Cet outil d'aide

---

à la décision offre une représentation graphique du portefeuille, pour apprécier la répartition équilibrée des DAS. Cet équilibre est notamment apprécié eu égard au degré de maturité, au potentiel de croissance, aux risques, à la rentabilité ou encore au besoin de financement des DAS. Illustration : le portefeuille est équilibré s'il inclut un DAS risqué à fort potentiel de croissance, et un DAS très rentable mais bientôt obsolète. 2 variables sont utilisées par la matrice : l'attrait du domaine d'activité, qui nécessite une analyse externe, et la position concurrentielle de l'entreprise, qui suppose une analyse interne.

L'interprétation de la matrice peut donner lieu à 3 résultats :

- Le portefeuille est juvénile : il existe un déséquilibre car les activités en démarrage ou en croissance prédominent, faisant émerger un risque et un besoin en financement.
- Le portefeuille est sénile : le déséquilibre est marqué par la prédominance d'activités rentables, mais peu tournées vers l'avenir. Sans investissements dans des activités à fort potentiel de croissance, l'entreprise risque de stagner voire de disparaître.
- Le portefeuille équilibré se compose de suffisamment d'activités matures pour financer les activités en croissance.

Trois matrices permettent d'analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise.

a- **La matrice Boston consulting group - BCG** : catégorise les DAS en 4 types de produits :

- Les produits star ou produits vedettes regroupent les DAS pour lesquels l'entreprise est leader sur le marché, et dont le potentiel de croissance est fort.
- Les vaches à lait sont les DAS rentables mais arrivés à maturité.
- Les poids morts regroupent les DAS sur lesquels l'entreprise n'a pas la majorité des parts de marché, et dont le potentiel de croissance est nul.
- Les dilemmes sont les DAS à fort potentiel de croissance, mais sur lesquels les parts de marché de l'entreprise sont faibles.
- L'entreprise peut chercher à posséder des activités en forte croissance, qui remplaceront dans le temps les activités en déclin.
- Elle peut également viser à maintenir des activités en démarrage à fort potentiel, qui seront-elles aussi les activités en forte croissance dans le futur.

---

b- **La matrice ARTUR D.LITTLE - ADL -** : cartographie les DAS dans trois zones :

- développement naturel,
- développement sélectif,
- abandon.

L'entreprise fait ses choix stratégiques en fonction de la position de chaque DAS dans sa zone.

Exemple : le DAS en zone de développement naturel peut continuer à recevoir des investissements, car son potentiel de développement est fort.

c- **La matrice McKinsey** : est également une approche analytique multicritère, relativement complexe. Avec neuf cases et trois zones, cette matrice permet d'analyser plus finement le portefeuille d'activités de l'entreprise.

## **Section 2 : Stratégies de Diversification du portefeuille d'activité :**

### **2-1 : Définition et typologie de la diversification :**

**2-1-1 : Définition :** En gestion d'entreprise, la diversification est une stratégie qui consiste à développer ou acquérir de nouvelles activités, ou à les étendre à d'autres territoires géographiques. La diversification permet de multiplier ses sources de revenus et donc de réduire ses risques d'exploitation en les répartissant. Il s'agit d'élaborer une stratégie de diversification efficace qui assure la croissance de l'entreprise et sa performance globale en générant des revenus supplémentaires.

### **2-2-2 Les différentes typologies de la diversification :**

La stratégie de diversification a fait l'objet de plusieurs études de chercheurs différents, chacun ayant élaboré une typologie selon des critères variés.

**2-2-2-1 : La typologie d'Ansoff :** Igor Ansoff a proposé en 1957 une définition de la diversification basée sur la notion de vecteur de croissance. La matrice d'Ansoff présente les

---

quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. Ces stratégies sont axées autour d'un changement de positionnement de l'entreprise. Ce dernier est appréhendé par le concept de « champ d'activité » qui résulte du croisement des dimensions du produit et du marché :

- **Spécialisation (market penetration)** À travers cette stratégie, la société garde ses produits et ses clients. Cependant, tout en restant sur un même marché, il est toujours possible de croître et de gagner des parts de marché. Ansoff propose trois approches :

- Encourager les clients déjà existants à acheter plus,
- Attirer les clients des concurrents,
- Convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser

-**Développement de produits nouveaux** (Product développement) Dans ce cas, l'entreprise garde ses clients mais elle vend de nouveaux produits. Une alternative à cette stratégie est d'utiliser les licences ou brevets déposés par d'autres sociétés pour vendre les produits de ces sociétés mais sous sa propre marque. Cela oblige l'entreprise à nouer des alliances stratégiques.

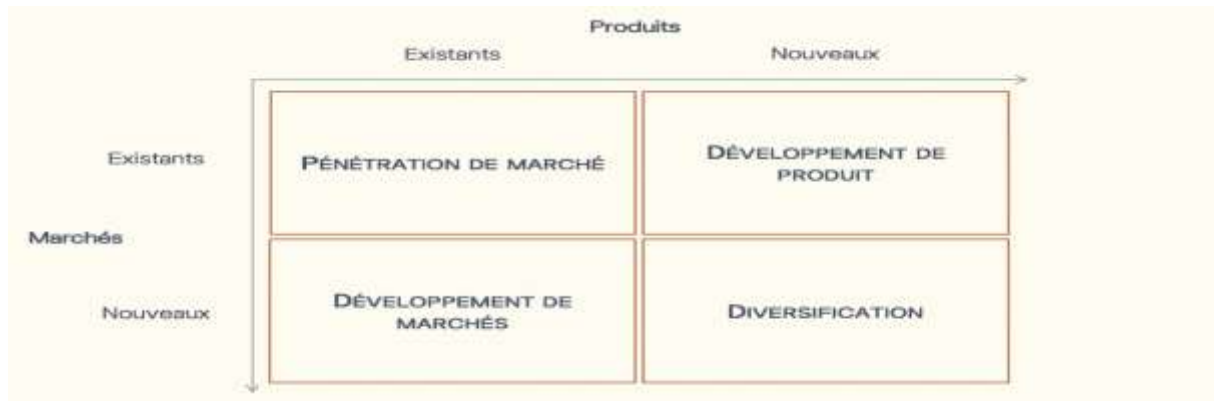
-**Expansion géographique ((Market development)** Cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants. Plusieurs moyens peuvent permettre de suivre cette stratégie.<sup>6</sup>d'expansion géographique nécessite d'avoir une bonne politique de vente et de marketing afin de promouvoir les produits dans de nouveaux pays ou régions du monde.

- **La diversification totale** : L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.

---

<sup>6</sup>La stratégie 18 Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct). p113-124

Figure.5: La matrice Ansoff pour les stratégies de croissance,



Source :Strategies for Diversification. Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct). p113-124

### 2-2-2-2 : La typologie de Salter et Weinhold Salter et Weinhold (1979) :

se concentrent sur la diversification par la croissance externe. D'après ceux-ci, les acquisitions sont qualifiées de liées si elles partagent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- Des technologies de production similaires
- Des champs de recherche et développement similaires
- Des produits ou marchés similaires.]

La typologie de Salter et Weinhold distingue la diversification liée de la diversification non liée. Cependant, elle apporte une précision en introduisant deux profils au sein de la catégorie diversification liée :

- **La diversification liée- complémentaire** : c'est le cas où l'entreprise étend son activité vers des couples produit/marché demandant des compétences fonctionnelles identiques à celles déjà obtenues. Sa représentation la plus pure correspond à l'intégration verticale, représentative d'une expansion orientée vers la même industrie.
- **La diversification liée - supplémentaire** : c'est le cas où l'entreprise se tourne vers un nouveau secteur qui nécessite que l'entreprise adjoigne de nouvelles compétences fonctionnelles à celles déjà existantes et que celle-ci induise des changements minimes sur le produit et le marché initial. Sa forme extrême est l'intégration horizontale.

2-2-2-3 : La typologie de Michael Porter Porter (1992) présente deux logiques de diversification distinctes : la logique de portefeuille et la stratégie horizontale.

---

- **La logique de portefeuille** Lorsque les managers choisissent la logique de portefeuille, l'entreprise est gérée comme un établissement de titres financiers. Ainsi, on est dans une logique où l'on considère que la réalisation des ressources par les différentes unités s'effectue de manière indépendante sans qu'une collaboration visant à produire de la valeur ne soit recherchée.

- **La stratégie horizontale** : Cette stratégie est à l'opposé de la précédente. En effet, dans cette stratégie, l'entreprise recherche des synergies opérationnelles censées de résulter de la collaboration des unités, chacune étant représentative des activités sur lesquelles l'entreprise se positionne. L'organisation sur laquelle s'appuie la stratégie de portefeuille est totalement différente puisqu'elle prône l'interdépendance de l'action des unités.

## **2-2: Avantages et limites de la diversification<sup>7</sup> :**

La diversification stratégique est considérée comme une manœuvre stratégique hyper bénéfique aux entreprises permettant de tirer profit de plusieurs avantages, et cela quel que soit le type d'entreprise ou encore les objectifs tracés. Par conséquent, un tas d'avantages peuvent être présentés, entre autres :

- Une meilleure exploitation des ressources de l'entreprise : La diversification est une action causant des changements quant à la manière dont l'entreprise est organisée, autrement dit ses structures ou encore ses procédures, entre autres, la gestion du personnel, les budgets ou encore la logistique. Dans cette perspective, la diversification permet à l'entreprise une exploitation optimale des connaissances, voire les compétences de ses salariés, qui n'étaient utilisées que pour une seule activité. Elle peut également opter pour une réduction de ses effectifs sans pour autant avoir recours aux licenciements. Aussi, la diversification permet à l'entreprise de faire fructifier ses fonds ou encore son bénéfice, plutôt que de les garder inutilisés. Cette stratégie permet ainsi, à l'entreprise de revoir totalement ou partiellement sa politique de logistique, afin de l'améliorer éventuellement, comme c'est le cas d'une réutilisation éventuelle de son matériel inexploité dans son activité de base, qui servira plus une autre activité.

- Stabiliser et sécuriser l'entreprise La stratégie de diversification est considéré par plusieurs spécialistes comme une prise de risque pour l'entreprise par rapport à une spécialisation,

---

<sup>7</sup>Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

---

toutefois, il paraît qu'elle constitue au final une vraie aubaine permettant de faire stabiliser et sécuriser l'entreprise en question. En effet, une entreprise possédant plusieurs activités est moins sensible aux changements perpétuels des marchés qu'une entreprise qui a opté pour une seule activité, ces activités nombreuses constituent des pistes alternatives éventuelles pour l'entreprise. En effet, en dépit d'un ralentissement dans un marché où l'entreprise est présente, cette dernière pourra compter sur la croissance d'un autre marché constituant également une cible. Donc, l'entreprise a des alternatives autres que son activité principale, c'est pour cela que cette dernière ayant investi dans des activités variées a plus de chance quant à sa stabilité et sécurité.

- Le gain en réactivité et donc en compétitivité Les entreprises ayant des corps de métiers diversifiés les plus susceptibles d'entreprendre des nouvelles actions de diversification. En outre, une entreprise habituée à mener des actions de diversification est considérée plus apte à se lancer dans une autre aventure d'investissement en raison de son expérience en la matière. Par conséquent, les études de marché sont plus aisées à faire, la logistique mise à la disposition de la diversification est déjà connue, ce qui permettra de gagner de la réactivité notamment en étant dans un environnement agité. En outre, une entreprise ayant opéré une diversification à grande échelle a plus de chance que le marché ciblé soit à sa portée, étant donné qu'elle possède au préalable certaines compétences qui pourraient être utilisées dans les nouvelles activités ciblées.

En définitive, la stratégie de diversification peut constituer une alternative d'évolution par excellence permettant de faire face à la compétition.

### **Concernant les inconvénients constatés de la stratégie :**

En dépit de l'importance octroyée à la stratégie de diversification comme étant une stratégie engageant l'entreprise en sa globalité, certains périls inhérents à cette démarche peuvent se manifester, notamment s'il s'agit de conquérir un marché nouveau, la difficulté quant à la gestion de la nouvelle situation après diversification.

- Une ouverture à la concurrence La concurrence qui pourrait exister sur le marché faisant objet d'une diversification est considérée comme étant un obstacle pour l'entreprise. Cependant, cette dernière doit impérativement faire face à cette concurrence, autrement dit, il ne peut y avoir de diversification sans ouverture à la concurrence.

---

- Un investissement difficile à supporter La stratégie de diversification comporte un risque financier assez important, même le cas d'une diversification liée, car elle engendre une dépense pour l'entreprise (acquérir de nouvelles machines, acheter une société déjà existante...).

- Une vie d'entreprise chamboulée La stratégie de diversification peut provoquer un changement partiel voir radical au sein de l'entreprise touchant à ses principes, ses valeurs ou encore sa philosophie.

En définitive l'entreprise ayant entamé une démarche de diversification peut rencontrer principalement les obstacles suivants : La concurrence accrue qui pourrait toucher le marché faisant objet d'une diversification, les problèmes de financement ou encore le changement organisationnel. Cependant, et malgré tous les risques liés quant à la mise en œuvre de cette stratégie entraîne l'entreprise à relever les différents risques et avantages qu'elle peut prendre.

Les limites de la diversification<sup>8</sup> La diversification comprend des inconvénients qui seront présentés comme suite : Ces limites sont classées en deux (02) catégories selon leur provenance : Le cadre de la réalisation d'une stratégie de diversification, plusieurs points constituent des entraves, entre autres, pour décider d'exécuter et de contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (ressources et disponibilités) qu'externes (recherche permanente des possibilités d'investissement).

Il en résulte une augmentation des coûts, il en nécessite aussi d'adopter un mode d'organisation permettant d'effectuer ces tâches si rapides et performantes. La seconde limite réside en la conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités impliquant l'apparition d'une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'organisation et nécessitant la mise en œuvre de structures internes, adaptées à cette nouvelle situation d'un point de vue pratique, le choix précis des domaines de responsabilités des différentes divisions soulève des problèmes d'une grande complexité ; il est nécessaire de procéder à un arbitrage permanent entre la recherche d'économie d'échelle et celle de la souplesse stratégique.

En plus des deux précédents inconvénients, on trouve le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique, si la politique de diversification est trop rapide ou trop systémique et

---

<sup>8</sup>Josse Roussel, économie et management de l'entreprise, édition l'harmattan, France, 2011, p210.

---

ne s'appuie pas sur une préparation suffisante. Dans ce cas, l'entreprise ajoute simplement de nouvelles activités à celle qu'elle poursuivrait antérieurement, sans faire l'effort de les intégrer dans l'ensemble, ni même, bien souvent, sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible d'y parvenir. L'entreprise doit obligatoirement étudier le choix quant à une éventuelle diversification, car cette manœuvre est caractérisée par un risque d'erreur qu'il y a lieu de maîtriser.

En outre, en dépit de l'ensemble des études préalables, mais il reste que certains risques sont imprévisibles et difficiles de les détecter qu'après la diversification.

Sur le plan externe Le risque d'accroissement et la vulnérabilité de l'entreprise sur le plan externe constitue l'un des inconvénients majeurs de la diversification. Il faut que l'entreprise atteigne rapidement la taille critique pour tous les produits qu'elle offre, ce qui nécessite, bien souvent des investissements massifs et indivisibles il faut aussi que la diversification soit faite en temps voulu. Une diversification prématurée ou tardive fragilise la firme non seulement sur son activité nouvelle, aussi sur ses produits anciens, notamment par l'importance des ressources qu'elle mobilise et par des barrières d'entrée et pas par des barrières à la sortie. Ces éléments font qu'une action de diversification est irréversible, notamment en sachant qu'elle engage l'entreprise en sa globalité. Cette augmentation de la fragilité constitue un phénomène d'autant plus contraignant que le climat économique est morose. Pendant la période d'expansion rapide de l'économie mondiale, les compagnies ont pu, pratiquer une politique de diversification très active sans mettre en péril leur survie tout en prenant des risques. Le ralentissement de la croissance a augmenté le poids des contraintes et conduit les firmes à adopter une attitude plus rigoureuse. Dans un univers agité de concurrence accrue et de débouchés restreints, les indications à une certaine spécialisation (politique de recentrage) se font plus présentes, la nécessité de la rentabilité de la diversification. La régulation exercée par les marchés financiers est une illustration de cette évolution actuelle.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Jean-Louis Magakian et al, Op.cit, P58

---

### **Section 3 : Avantage De La Diversification Du Portefeuille Des Groupes Financiers<sup>10</sup> :**

En théorie, plus les activités des sociétés qui composent le conglomérat diffèrent à l'origine, plus leur association ne devrait être profitable en termes de diversification des sources de revenus. Les études empiriques sur l'apport de la diversification sont souvent basées sur les valeurs de sociétés cotées sur le marché des actions ou sur des données comptables, les résultats obtenus divergent selon l'approche adoptée ou les données utilisées.

Les études connues dans ce volet sont celle de :

1- Kane (1984), suggère que les disparités entre les industries des services financiers sont négligeables et que les établissements financiers connaissent une homogénéisation rapide.

2- Kwan (1998) arrive à la conclusion que les activités bancaires et non bancaires sont toujours assez différenciées, ce qui laisse penser qu'il existe encore un potentiel d'intégrations plus efficaces ou de diversification des gains.

3- Estrella, par ailleurs, (2000), qui s'est penché sur le potentiel de gains tirés de la synergie des divers services financiers pour trouver que les produits d'assurance-vie comme les produits d'assurance non vie (IARD) constituaient un complément optimal aux activités des banques.

Une autre étude a fait ressortir les résultats d'une analyse des bénéfices tirés de la diversification des revenus de groupes financiers de grande envergure, résultats basés sur des données comptables relatives à l'évolution de diverses catégories de revenu de l'année 2000 à l'année 2003 (étendant ainsi l'approche statique suggérée par Van der Zwet en 2003 à un contexte dynamique).

Les résultats tirés de cette étude sont: <sup>11</sup>

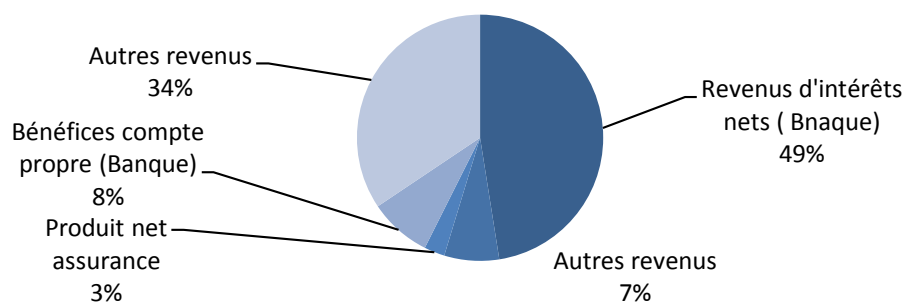
- En premier lieu, les conglomérats financiers demeurent centrés sur leurs activités de base. Plus précisément, si l'on fait la distinction entre les groupes où les activités bancaires prédominent (p. ex. Citigroup, Crédit Suisse, Deutsche Bank) et les groupes où les compagnies d'assurance prédominent (p. ex. Groupes ING ou AXA) voir graphique 1 et 2 suivants :

---

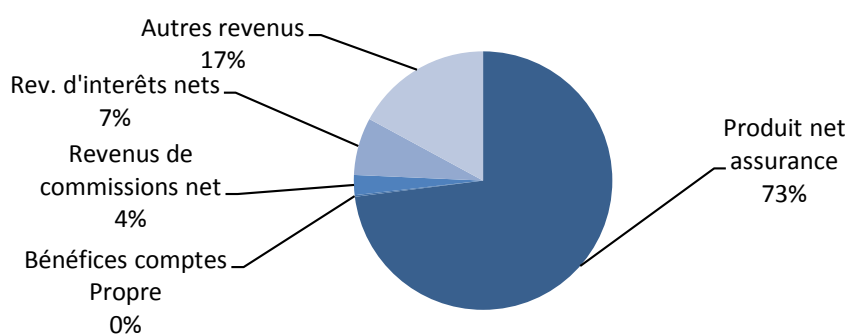
<sup>10</sup>Article in Revue D'Économie Financière · January 2005 – Diversification sectorielle : Les assureurs mis au défi

<sup>11</sup> Les articles de Schich et Kikuchi (2004) ou de Blommestein et Schich (2004)

### Groupes financiers à dominante Bancaire



### Groupes financiers à dominante Assurantielle



- En deuxième lieu, la part que représentent les cœurs de métiers dans le bénéfice a augmenté sur la période de référence pour les groupes à dominante bancaire comme pour ceux à dominante assurantielle

### **Conclusion du chapitre :**

Les informations collectées dans ce chapitre nous ont permis d'approcher de plus près les stratégies de diversification dans une optique d'équilibre du portefeuille.

Ainsi, nous avons pu constater dans ce chapitre que toutes les entreprises soucieuses de leur pérennité sur un marché concurrentiel, ou encore celles voulant atténuer le degré de dépendance vis-à-vis d'un seul produit font le choix de s'orienter vers une stratégie de diversification. Cependant, cette démarche stratégique est entravée par un ensemble d'éléments, entre autres, l'incertitude de l'environnement, ce qui justifie que plusieurs entreprises adoptent un recentrage éventuel notamment dans les groupes financiers où l'équilibre est conçu est un impératif de survie.

## **CHAPITRE III:**

### **Stratégie de diversification de La Société nationale d'assurance : Analyse du portefeuille d'activités et de sa performance.**

---

## **CHAPITRE III : Stratégie de diversification de la Société Nationale d'Assurance : analyse du portefeuille d'activité et de sa Performance.**

### **Introduction :**

Après avoir mis en évidence certaines notions théoriques relevant de l'activité de l'assurance et approcher la notion de performance à travers la stratégie de diversification, ce dernier chapitre, dédié au cas pratique effectué au niveau de la Société Nationale d'Assurance, nous permettra de mettre en évidence ces notions acquises du management stratégique.

Pour ce faire, nous aurons à présenter succinctement le marché des assurances en recourant à la méthode PESTEL, appliquée spécifiquement à ce marché en Algérie, nous aurons à analyser la place de la société nationale d'assurance dans ce marché.

Nous poursuivrons ensuite par une utilisation des outils d'analyse stratégique au titre des politiques de développement poursuivies par La Société Nationale d'Assurances, qui nous permettra d'analyser ainsi la cohérence des stratégies adoptées par le staff dirigeant et éventuellement, déduire les finalités et les observations.

Notre démarche consiste à porter une analyse progressive commençant par la compréhension de l'environnement externe de notre cas d'études et affiner ensuite la recherche vers le fonctionnement interne de celui-ci.

### **Section 1 : Présentation succincte et approche du marché algérien des assurances.**

Une analyse à l'échelle macro s'impose pour cerner les spécificités du marché algérien des assurances et aussi, comme déjà mentionné au préalable, comprendre la démarche stratégique adoptée par notre cas d'étude. Une présentation chiffrée de la production de ce secteur est ainsi dressée dans cette section suivie d'une analyse PESTEL nous permettant de voir les différentes interactions du secteur des assurances avec les différents environnements PESTEL.

---

## **1-1 : Bref historique du marché algérien des assurances :**

L'une des caractéristiques essentielles du secteur des assurances en Algérie est son étroite relation avec les mutations socio-économiques du pays. Son évolution épouse parfaitement ces mutations et peuvent être distinguées selon les périodes ci- après :

Le recouvrement de l'indépendance et l'économie planifiée.

La libéralisation du marché et l'ouverture du pays à l'économie mondiale.

Riche par son expérience et de ses transformations, les faits majeurs du secteur des assurances en Algérie peuvent ainsi se résumer aux événements suivants :

### **1-1-1 : L'industrie des assurances en Algérie au lendemain de l'indépendance :**

Bien que, les opérations d'assurances aient commencé avant 1947 et sont régies par les lois appliquées en France, on date la naissance des assurances en Algérie à 1947[Tafiani(1987)]<sup>12</sup>. Parmi les faits marquants de cette période nous mettons en premier lieu l'institution de la condition d'octroi préalable d'un agrément pour l'exercice de l'activité d'assurance, loi promulguée dès 1963 pour contrer le monopole exercé par les compagnies étrangères notamment françaises (loi n°63-201) suivi en 1966 par l'institution du monopole de l'État sur les opérations d'assurance par le biais de l'ordonnance 66-127.

Dés lors, la première loi algérienne sur les assurances en l'occurrence la loi 80-07 du 09/08/80 a été promulguée, dans le but d'améliorer les termes de la protection de l'assuré et autres bénéficiaires de l'assurance et assouplir la procédure d'indemnisation en cas de sinistre.

En 1985, les restructurations ont été entérinées et les sociétés d'assurance deviennent des Entreprises Publiques et seront soumises aux règles générales du régime des assurances et de leurs statuts.

Par ailleurs, il y'a lieu de noter que, cette période se décrit aussi par la spécialisation des entreprises d'assurance, où la CAAR a été chargée des assurances des gros risques tandis que la CAAT a été créée en 1985 par la scission de la CAAR et ce pour la couverture des risques de transport (terrestre, maritime et aérien). La SAA, quant à elle, s'est vu attribuées les couvertures des risques simples, à savoir : l'automobile, le vol, le bris de glaces, les dégâts des eaux, les multirisques d'habitation, les assurances de personnes, l'incendie et l'explosion (risque simple).

---

<sup>12</sup>Article sur « L'évolution du secteur des assurances en Algérie, depuis l'indépendance ». deNour el Houda SADI et Mohamed ACHOUCHE

---

### **1-1- 2 : La libéralisation du marché des assurances :**

L'Algérie connaît vers la fin des années 80, une série de réformes très importantes visant à introduire la transition d'une économie administrée vers une économie de marché. Le secteur des assurances entame ainsi une nouvelle étape caractérisée par la levée du monopole d'activité des compagnies publiques d'assurance à travers l'insertion dans leurs statuts de la pratique de l'ensemble des branches d'assurance

Ainsi, la promulgation de l'ordonnance n° 95- 07 du 25 janvier 1995, a instauré un nouveau cadre juridique pour le secteur visant principalement le libre exercice du métier d'assureur et la rationalisation de l'intervention de l'Etat dans la pratique de l'activité de l'assurance, et de part ces grands changements, cette ordonnance a été un socle de la libéralisation du marché puisque elle a permis à toute société, publique ou privée, à capitaux nationaux ou étrangers, soient-elles d'exercer l'activité d'assurance, à condition toutefois, d'obtenir un agrément auprès des instances habilités du ministère des finances (les conditions d'agrément ont trait à la forme de la société, au niveau de capital minimum, au professionnalisme et à la moralité des dirigeants). Cette ordonnance a permis par la même occasion la réintroduction de l'intermédiation d'assurance exercée par les agents généraux et les courtiers, l'institution d'un contrôle plus rigoureux de l'État sur l'activité d'assurance et l'allégement de la liste des assurances obligatoires par la suppression de l'obligation d'assurance Incendie pour le secteur privé et la suppression de l'obligation d'assurance du transport des marchandises importées (facultés) .Ayant constaté que cette loi (95/07) n'a pas eu les résultats escomptés pour le secteur, les autorités ont adopté une nouvelle loi en 2006 (la loi 06/04) pour la compléter et la modifier.

Les principales réformes de l'activité d'assurance et les modifications introduites par la loi 06-04 consiste en la séparation des assurances de Dommages des assurances de Personnes et l'introduction de Mesures incitatives pour le développement des ce volet par l'exonération fiscales des primes d'assurances notamment. En termes de commercialisation des produits d'assurance, la distribution des produits d'assurance a été ouverte aux guichets de banques et établissements financiers ainsi qu'à divers autres réseaux.

Cette loi est venue aussi instaurer la gouvernance des entreprises et l'exigence de sécurité financière (libération entière du capital à la création, augmentation du niveau de capital tant pour les sociétés d'assurance de Dommage que celles d'assurance de Personnes).

---

## **1-2 : Analyse de l'environnement du marché algérien des assurances par la méthode PESTEL:**

L'analyse PESTEL est une analyse à but stratégique qui tend à déterminer l'ensemble des facteurs externes affectant une organisation, une entreprise ou un secteur.

Par l'analyse PESTEL adoptée dans notre cas, nous essayerons de faire ressortir les influences de l'environnement sur le quotidien des entreprises d'assurances et leurs activités.

En effet, plusieurs volets et domaines épousent parfaitement le marché global de l'assurance en Algérie et ont un impact sur le fonctionnement des entreprises du secteur affectant ainsi leur niveau de performance.

Ainsi, le diagnostic macro – environnemental, du marché des assurances en Algérie est intimement liée au volet : politique-légal, économique, socioculturel et technologique dont les influences sont explicitées comme suit :

### **1-2-1 : L'environnement Politico-légal :**

Le secteur des assurances en Algérie est caractérisé par son encadrement réglementaire strict et son contrôle permanent par l'État.

Il est régi par un cadre institutionnel organisé autour d'institutions autonomes, cadre institutionnel marqué par la volonté des pouvoirs publics d'inscrire le secteur dans un cadre juridique qui a pour objectifs à la fois la protection des intérêts des assurés et le développement du secteur des assurances, qui se veut social et économique, ces principales institutions sont notamment<sup>13</sup> :

- **Le ministère chargé des Finances** : son intervention rentre dans le cadre de la délivrance de l'autorisation préalable pour l'ouverture en Algérie de succursales d'assurance étrangères et pour l'ouverture de bureaux de représentation de sociétés d'assurances et/ou de réassurance. C'est également le ministre des Finances qui agréé une association professionnelle d'assureurs de droit algérien à laquelle les sociétés d'assurance et/ou de réassurance étrangères sont tenues d'adhérer.
- **Le Conseil national des assurances (CNA)** : se définit comme le cadre de concertation entre les diverses parties impliquées dans l'activité d'assurance : les assureurs et intermédiaires d'assurance, les assurés, les pouvoirs publics et enfin le personnel exerçant dans le secteur. Mais aussi comme «force de réflexion et de proposition, organe

---

<sup>13</sup> -Guide des assurances en Algérie – édition 2015, KPMG.

---

consultatif des pouvoirs publics et centre de conception et de réalisation des études techniques».

- **La Centrale des risques** : créée auprès du ministère des Finances. Elle est rattachée à la structure chargée des assurances. Le décret exécutif n°07-138 précise les contours de sa mission. La centrale collecte et centralise les informations relatives aux contrats d'assurances souscrits auprès des sociétés d'assurance et de réassurance et les succursales d'assurances étrangères. En effet, les sociétés doivent lui déclarer les contrats qu'elles émettent. La forme et la périodicité de ces déclarations sont fixées par arrêté du ministre des Finances. La Centrale les informe de tout cas de pluralité d'assurances de même nature pour un même risque.
  
- **La Commission de supervision des assurances (CSA)** : Le contrôle de l'État sur l'activité d'assurance et de réassurance est exercé par la Commission de supervision des assurances (CSA). En vertu des dispositions de l'article 210 de l'ordonnance 95-07 (modifiée et complétée), la CSA est chargée de :
  - Veiller au respect, par les sociétés et intermédiaires d'assurance agréés, des dispositions législatives et réglementaires relatives à l'assurance et à la réassurance.
  - S'assurer que ces sociétés tiennent et sont toujours en mesure de tenir les engagements qu'elles ont contractés à l'égard des assurés.
  - Vérifier les informations sur l'origine des fonds servant à la constitution ou à l'augmentation du capital social de la société d'assurance et/ou de réassurance.
  
- **Organe de tarification (bureau spécialisé en tarification)** Afin d'élaborer des projets de tarifs, d'étudier et d'actualiser les tarifs en vigueur, il a été institué un Organe spécialisé en matière de tarification. En plus de ces attributions, cet Organe est chargé d'émettre des avis sur tout litige en matière de tarifs pour permettre à l'administration de contrôle de se prononcer. Il est institué auprès du ministre chargé des finances. Les éléments constitutifs de tarification des risques se déterminent comme suit:
  - La nature du risque ;
  - La probabilité de survenance du risque ;
  - Les frais de souscription et de gestion du risque ;

- 
- Tout autre élément technique de tarification propre à chaque opération d'assurance.

En matière d'assurance de personnes, les tables de mortalité applicables ainsi que le taux minimum garanti aux contrats sont fixés par arrêté du ministre des Finances. **Et en ce qui concerne les assurances obligatoires, l'administration de contrôle fixe la tarification ou les paramètres y afférents sur proposition de l'Organe spécialisé en matière de tarification et après avis du CNA.**

Selon les dispositions de l'article 234 de l'ordonnance 95-07, les sociétés d'assurance doivent communiquer à l'administration de contrôle, préalablement à leur application, les projets de tarifs d'assurance facultative qu'elles élaborent. **L'administration de contrôle peut, à tout moment, sur avis de l'organe spécialisé en matière de tarification, modifier ces tarifs.**

En effet, et à travers l'historique présentés au préalable, les restructuration induites par les textes de loi en eu un impact irréversible sur, les conditions d'octroi de l'agrément, l'organisation, le fonctionnement des société et la distribution des produits d'assurance, c'est à l'exemple de la loi sur la déspecialisation (ordonnance 95/07), la séparation des assurances de dommages et des assurances de personnes ayant induit toutes les compagnies du marché à créer des filiales dédiées à la gestion du portefeuille d'assurance de personne par des partenariat avec des compagnies étrangères (loi 06/04) avec décret exécutif 2011).

Citons aussi l'exemple de l'article 84 de la loi de finance pour 2020<sup>14</sup> qui a introduit la taxe pollution ou les sociétés d'assurances ont été sommées de collecter cette redevance sur tous les contrats d'assurance automobile (fixée à 1.500 Da) et engins roulants (fixée à 3.000Da). Cette taxe prélevée lors de la souscription du contrat d'assurance, a entraîné un impact négatif sur le chiffre d'affaires de la branche assurance automobile qui a enregistré une baisse de 10% durant le 1er semestre 2020, soit un chiffre d'affaires de 33,8 milliards de dinars, a indiqué la note de conjoncture du Conseil National des Assurances (CNA).

S'agissant de l'environnement politique, c'est autant un facteur déterminant qui exerce une influence sur le marché de l'assurance à coté de la couleur politique du parti au pouvoir et l'impact de l'opposition et son degré de dynamisme dans la vie politique en Algérie, le poids accordé aux lobbys sont aussi des facteurs d'impacts et les investisseurs étrangers et privés sont les plus averses à cet environnement.

---

<sup>14</sup><https://www.atlas-mag.net/article/introduction-d-une-taxe-pollution>

---

**En somme, l'environnement légal-politique est sans équivoque, un socle de l'activité, ou toute promulgation de nouvelles lois ou de nouveaux règlements est un déterminant majeur du niveau de la performance du secteur des assurances et de ses compagnies.**

### **1-2-2 : L'environnement Économique :**

La participation du secteur des assurances dans l'économie algérienne est jaugée par deux indicateurs essentiels qui sont : le taux de pénétration( la part des assurances dans le PIB ) et la densité de l'assurance (le montant des primes d'assurance par habitant). En 2019, ils sont estimés respectivement à 0,7%<sup>15</sup> et à 3 136 dinars, et demeurent chacun très faible et très en retard comparativement aux concrétisations des pays voisins (le taux de pénétration est de 3% au Maroc et de 2 % en Tunisie).

Les compagnies d'assurance et pour une meilleure appréciation de leur environnement économique se réfèrent à l'analyse des indicateurs économiques pouvant impactées directement leur champs d'activité, c'est le cas par exemple : de l'évolution du PIB, le pouvoir d'achat, le taux de croissance ou de récession de l'économie, le taux d'inflation, le taux de chômage, dans ce contexte et à titre d'exemple, il y'a lieu de préciser qu'une augmentation du tarif des garanties facultatives en matière d'assurance automobile découragerait les preneurs d'assurance compte tenu de l'éventuelle diminution du pouvoir d'achat et les inciterait à réduire l'achat de ces garanties comme d'habitude.

Il est aussi indispensable de bien cerner pour les sociétés d'assurances dommages notamment, certains paramètre à l'image de la répartition des emplois par secteur d'activité, le parc automobile national, le parc logement du pays, les infrastructures et les principaux projets entérinés. Autant d'indicateurs qui font l'objet d'analyse stratégique sur la segmentation du portefeuille d'activité des compagnies d'assurance.

### **1-2-3 : L'environnement socioculturel :**

Beaucoup de facteurs sociaux- culturelles devraient être pris en charge dans la détermination des influences exercées sur le marché de l'assurance, entre autres : les habitudes des Algériens (en matière de travail / de tradition), la démographie (par tranche d'âges, genre), les

---

<sup>15</sup>Activité des assurances en Algérie -2019- Rapport de la Direction générale du Trésor –MF.

---

croyances, le niveau d'éducation, la distribution des revenus, le changement des modes de vie et le degré de consumérisme.

Dés études tirées, les compagnies d'assurances adaptent au fur et à mesure leur offres de produits d'assurances selon l'évolution socio culturelle du pays, c'est le cas des packs en assurance automobile , offertset dédiés aux femmes, étant un créneaux qui est de plus en plus en évolution.

Cela dit, le diagnostic de l'environnement socioculturel peut aussi servir comme point de réflexion pour la recherche de solution de développement de ce secteur eu égard à l'esprit de solidarité hérité de notre société traditionnelle, qui est d'ailleurs l'un des freins au recours systématique à l'assurance.

#### **1-2-4 : L'environnement Technologique :**

Le degré d'évolution des nouvelles technologies, le projet de digitalisation croissante du marché, l'essor des objets connectés qui modifient le rapport à l'information relative aux assurés, le développement du Big-data et le stockage dans le Cloud influence le marché de l'assurance de façon significative en terme technologique.

Il est considéré comme un impératif de développement à prendre en considération et un avantage concurrentiel non négligeable à court terme qui nécessite des investissements et des dépenses en Recherches et Développement.

#### **1-2-5 : L'environnement écologique :**

L'évolution mondiale récente a fait du contexte climatique une priorité urgente à prendre en considération par les entreprises, ces dernières d'ailleurs sont nombreuses à emprunter le virage de la transition écologique. Les assureurs ont aussi leur rôle à jouer en la matière, notamment dans la façon de prendre en charge des dommages dus aux aléas climatiques. Dans son étude « Impact du changement climatique sur l'assurance à l'horizon 2050 », France Assureurs a rappelé le montant des sinistres dus aux événements climatiques qui pourrait atteindre 143 Md€ en cumulé entre 2020 et 2050, soit une augmentation de 93 % par rapport à la période de 1989 à 2019<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>- <https://www.argusdelassurance.com/comment-les-assureurs-participent-a-la-transition-ecologique-des-entreprises>.

---

Au terme de cette analyse, nous concluons que l'ensemble des domaines sont susceptibles d'impacter le marché global de l'assurance et ces intervenants : clients, assureurs et intermédiaires. Chaque catégorie peut exercer une influence significative sur le marché, et cela oblige donc les acteurs du secteur à rester sans cesse à l'écoute de toutes les évolutions sur ces divers environnements.

## **Section 2 : État des lieux du marché des assurances en Algérie :**

En poursuivant notre diagnostic stratégique et après avoir eu un aperçu sur l'environnement global du secteur des assurances, cette section sera l'occasion d'approfondir encore notre perception des assurances et ce par une approche chiffrée.

Le but recherché à travers cette section consiste à décrire les tendances d'évolution des sociétés composant le secteur des assurances en Algérie, et la détermination de la structure des domaines d'activités stratégiques à comparer avec les pratiques du marché français des assurances de dommages notamment.

### **2-1 : Évolution de la production du marché des assurances algérien :**

En 2019, l'activité des assurances en Algérie est animée par 23 sociétés d'assurances dont 12 sociétés d'assurance de dommages, 08 sociétés d'assurance de personnes, deux sociétés spécialisées et une société de réassurance. Le réseau de distribution est composé de 1 064 agences directes, 1 633 agents généraux et 44 courtiers d'assurance auxquels s'ajoutent le réseau des agences bancaires au titre de la bancassurance et le réseau de la mutualité agricole avec 67 caisses régionales (CRMA) et 510 bureaux locaux.

La structure du portefeuille, entre assurances de dommages et assurances de personnes, représente respectivement 91% et 9%, avec une légère amélioration pour les assurances de dommages.

Le tableau suivant, reprenant les réalisations en chiffre d'affaires depuis l'année 2009, nous renseigne que l'activité des assurances directes s'est traduite par un chiffre d'affaires global de 144,5 milliards Da (dont 13,6 milliards Da en assurances de personnes), durant l'exercice 2019.

**Tableau.5 : Évolution de la production de 2009 à 2019 (en Milliards de Da) :**

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	77	81	87	99	113	125	128	130	134	137,7	144,5
<b>Evolution</b>	-	6%	6%	15%	14%	10%	2%	1%	3%	3%	5%

Source : établis par exploitation des données tirées du site [www.cna.dz](http://www.cna.dz)

L'activité marque un taux de croissance de 5% comparé à 2018, soit une variation positive de 6,8 milliards de DA.

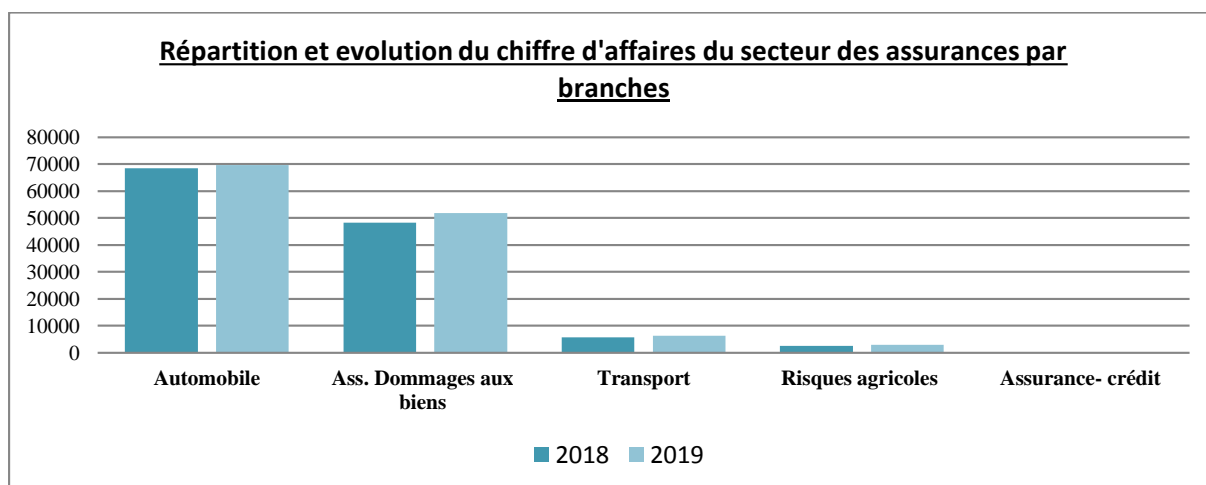
**2-2 : Analyse de la répartition du chiffre d'affaires du secteur par branches et par compagnies:** Du tableau ci-dessous, reprenant l'évolution de la répartition du chiffre d'affaires du secteur des assurances par branches durant les exercices 2018 et 2019, nous avons les constatations comme suit :

**Tableau.6 : Répartition du chiffre d'affaire du secteur des assurances (En millions de Da)**

Branches	Année 2018		Année 2019		Variation 2018/2019	
	Montant	Part	Montant	Part	Valeur	%
<b>Ass. Automobile</b>	68 560	55%	69 613	53%	<b>1 053</b>	<b>2%</b>
<b>Ass. Dommages aux biens</b>	48 227	38%	51 911	40%	<b>3 684</b>	<b>8%</b>
<b>Ass. Transport</b>	5 697	5%	6 287	5%	<b>590</b>	<b>10%</b>
<b>Ass. Risques agricoles</b>	2 439	2%	2 882	2%	<b>442</b>	<b>18%</b>
<b>Ass. Crédit</b>	81	0%	146	0%	<b>65</b>	<b>80%</b>
<b>Total</b>	<b>125 005</b>	<b>100%</b>	<b>130 839</b>	<b>100%</b>	<b>5 834</b>	<b>5%</b>

Source : [www.cna.dz](http://www.cna.dz)

**Figure .7 : Répartition et évolution du chiffre d'affaires du secteur des assurances par branches 2018-2019**



Source : données tableau ci haut.

A la lecture des chiffres présentés, nous déduisons que l'assurance automobile est « traditionnellement » prépondérante avec une part de 50% de la production globale du marché et 55% des assurances dommages. La branche automobile totalise à elle seule, un chiffre d'affaires de 69,6 milliards Da contre 68,5 milliards Da en 2018, enregistrant, ainsi, une progression de 2%

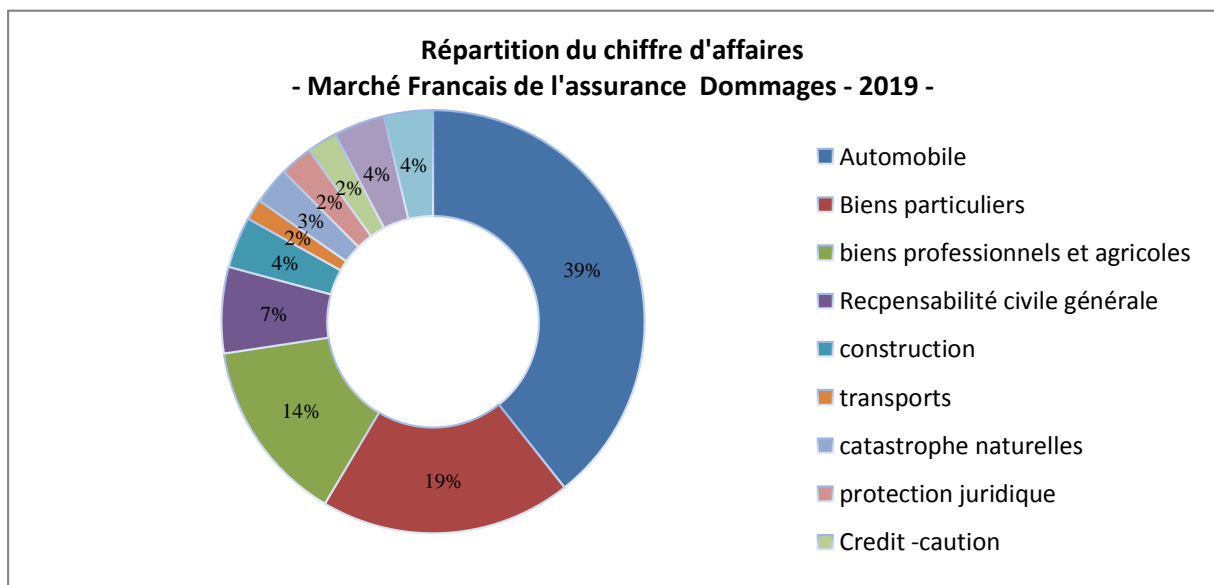
En sus de la prédominance de l'assurance Automobile dans le secteur de l'assurance, il ressort quel'ensemble des branches d'activité enregistre une évolution positive en 2019.

La branche «Risques agricoles», « assurances dommages aux biens », « Transport » et « Assurance Crédit » enregistrent respectivement des évolutions de l'ordre de 18%, 8%, 10% et 80%.

Cette répartition du portefeuille d'activité du marché des assurances algérien nous interpelle, d'autant plus que les domaines d'activités stratégiques sont définis par branches d'assurance et notre souci de recherche d'un équilibre de portefeuille de société nous conduit à analyser la répartition de ce portefeuille et la comparer à la disposition du portefeuille d'activité telle que pratiquée dans le marché français où l'industrie de l'assurance est classée parmi les secteurs les plus importants dans l'économie française.

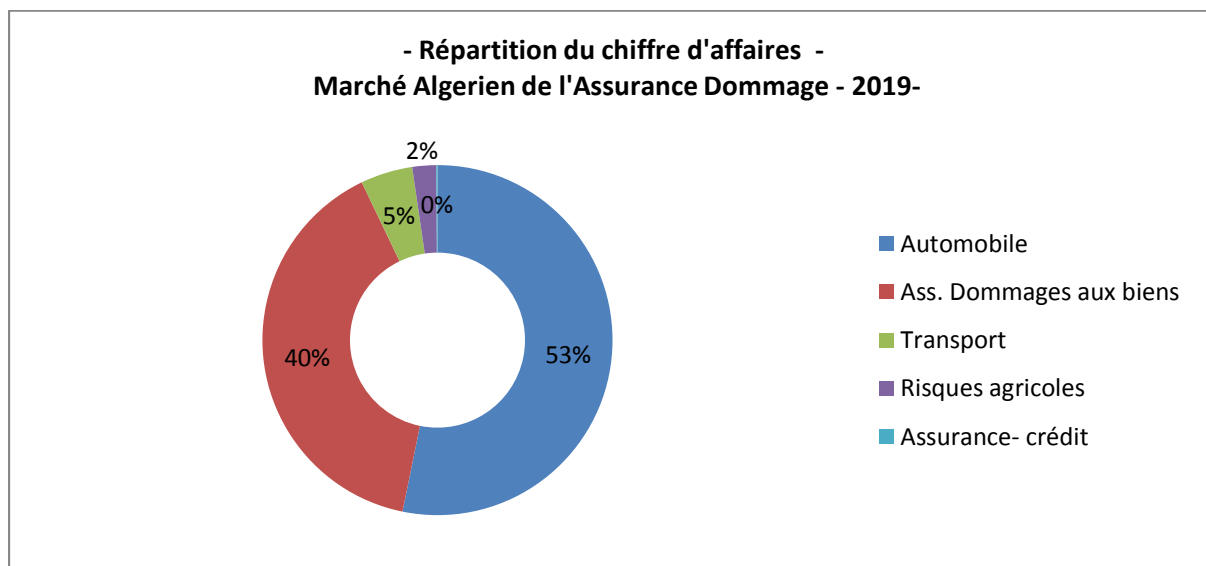
De l'exploitation des données du marché Français de 2019, nous avons les figures comme suit :

**Figure.8 : Répartition du chiffre d'affaires –marché Français de l'assurance Dommages 2019.**



Source : données exploitées du rapport de la FFA- fédération française des assurances -2019.

**Figure.9 : Répartition du chiffre d'affaires –marché Français de l'assurance Dommages 2019.**



Source : Données exploitées du rapport d'activité des assurances en Algérie – MF- 2019.

La disposition des branches d'activité dans les deux marchés est différente, le marché Français des assurances de dommages est caractérisé par une offre plus variée en produits d'assurance considérés comme domaine d'activité stratégique au vu de leur poids dans ce marché.

C'est à l'image des D.A.S comme les bien des particuliers, les catastrophe-naturelles, la construction, qui ne sont que des garanties incluses dans le D.A.S Risques divers dans le marché algérien. La prédominance de la branche automobile est constatée sur le marché algérien uniquement avec 53% des primes globales du marché, face à une part de l'ordre de 39 % détenue par la branche automobile dans le marché Français.

Pour rappel, la structure du portefeuille entre assurance de dommages et assurances de personnes en Algérie est respectivement de 91% et 9% contre une répartition dans le marché français de l'ordre de 25% et de 75%.

### **2-3 : Analyse de la répartition du chiffre d'affaires par compagnies :**

Afin de tirer les conclusions idoines, nous avons jugé utile aussi de voir la répartition du chiffre d'affaires du secteur par compagnies d'assurance.

**Tableau.7 : Production par société d'assurance – 2019-(En Millions de DA)**

	Année2018		Année2019		Variation2018/2019	
	Montant	Part	Montant	Part	valeur	%
<b>SAA</b>	27679	20%	29117	20%	1438	<b>5%</b>
<b>CAAR</b>	15195	11%	15365	11%	170	<b>1%</b>
<b>CAAT</b>	24126	18%	24589	17%	463	<b>2%</b>
<b>CASHAssurances</b>	9499	7%	12676	9%	3177	<b>33%</b>
<b>GAM</b>	3859	3%	3803	3%	-56	<b>-1%</b>
<b>SALAMA</b>	5158	4%	5377	4%	219	<b>4%</b>
<b>TRUSTALGERIA</b>	3547	3%	4040	3%	492	<b>14%</b>
<b>ALLIANCEASSURANCES</b>	5002	4%	5201	4%	199	<b>4%</b>
<b>CIAR</b>	10099	7%	9866	7%	-233	<b>-2%</b>
<b>2A</b>	3849	3%	3877	3%	28	<b>1%</b>
<b>AXA AssurancesAlgérie Dommage</b>	2967	2%	2617	2%	-350	<b>-12%</b>
<b>CNMA</b>	14025	10%	14312	10%	287	<b>2%</b>
<b>Total Ass.deDommages</b>	<b>125005</b>	<b>91%</b>	<b>130839</b>	<b>91%</b>	<b>5834</b>	<b>5%</b>
<b>MACIRVIE</b>	1413	1%	1541	1%	128	<b>9%</b>
<b>TALA</b>	1119	1%	1117	1%	-2	<b>0%</b>
<b>SAPS</b>	2066	2%	1947	1%	-119	<b>-6%</b>
<b>Caaramaassurance</b>	1695	1%	1869	1%	174	<b>10%</b>
<b>CARDIF EL-DJAZAIR</b>	2603	2%	2742	2%	138	<b>5%</b>
<b>AXA Assurances Algérie Vie</b>	2046	1%	2254	2%	208	<b>10%</b>
<b>Le mutualiste</b>	482	0%	467	0%	-16	<b>-3%</b>
<b>AGLIC</b>	1302	1%	1675	1%	373	<b>29%</b>
<b>Total Ass.de Personnes</b>	<b>12727</b>	<b>9%</b>	<b>13612</b>	<b>9%</b>	<b>885</b>	<b>7%</b>
<b>Total Général</b>	<b>137732</b>	<b>100%</b>	<b>144451</b>	<b>100%</b>	<b>6719</b>	<b>5%</b>

Source : L'assurance Algérienne en chiffre – 2019- MF.

Les réalisations par compagnies d'assurance sont reprises dans le tableau suivant ou il est clairement reprise que l'activité du marché est générée à hauteur de :

- 59% par les sociétés publiques d'assurances ;

- 
- 26% par les sociétés privées d'assurances ;
  - 10% par la CNMA
  - 5% par les sociétés à capitaux mixtes.

Le classement des compagnies d'assurance en Algérie selon le critère de chiffres d'affaire fait ressortir la Saa comme leader dans ce secteur avec une évolution de 5% concrétisée durant l'exercice 2019 et une part de marché de 22% .

D'où l'intérêt de voir de plus près de comportement stratégique du leader des assurances, objet de notre section suivante.

### **Section 3 : Les grands axes de la stratégie de développement de la Société Nationale d'Assurance - SAA.**

#### **3-1 : Présentation de la SAA :**

La SAA, Entreprise Publique Économique, société par Actions active sur le marché depuis 56 ans. C'est l'une des plus anciennes compagnies d'assurances en Algérie. Agréée pour pratiquer toutes les branches d'assurances de dommage ainsi que la réassurance. Elle dispose de plus de 530 points de vente, dont 210 agents généraux et distribue ses produits par le biais de trois banques publiques : la BADR, la BDL et la BNA.

Elle dispose d'une filiale expertise et détient des participations dans plusieurs entreprises dont AMANA, pratiquant les assurances de personnes, en partenariat avec la MACIF, la BADR et la BDL.

La SAA conserve l'ascendant sur le marché des assurances dommage en 2019 et demeure le premier assureur du marché avec 22 % de part de marché.

Avec ses 3 321 collaborateurs, dont la moitié interviennent dans le cœur de métier, la SAA propose aux particuliers et aux entreprises des solutions assurantielles adaptées et compétitives.

Le portefeuille de la SAA, malgré les efforts consentis en matière de diversification, reste dominé par la branche automobile avec plus de 70% de part, et par conséquent, notre travail dans cette section consiste à identifier la démarche poursuivie par la SAA dans ce sens et essayer de proposer des solutions à travers les analyses effectuées et les outils d'analyse stratégique utilisés.

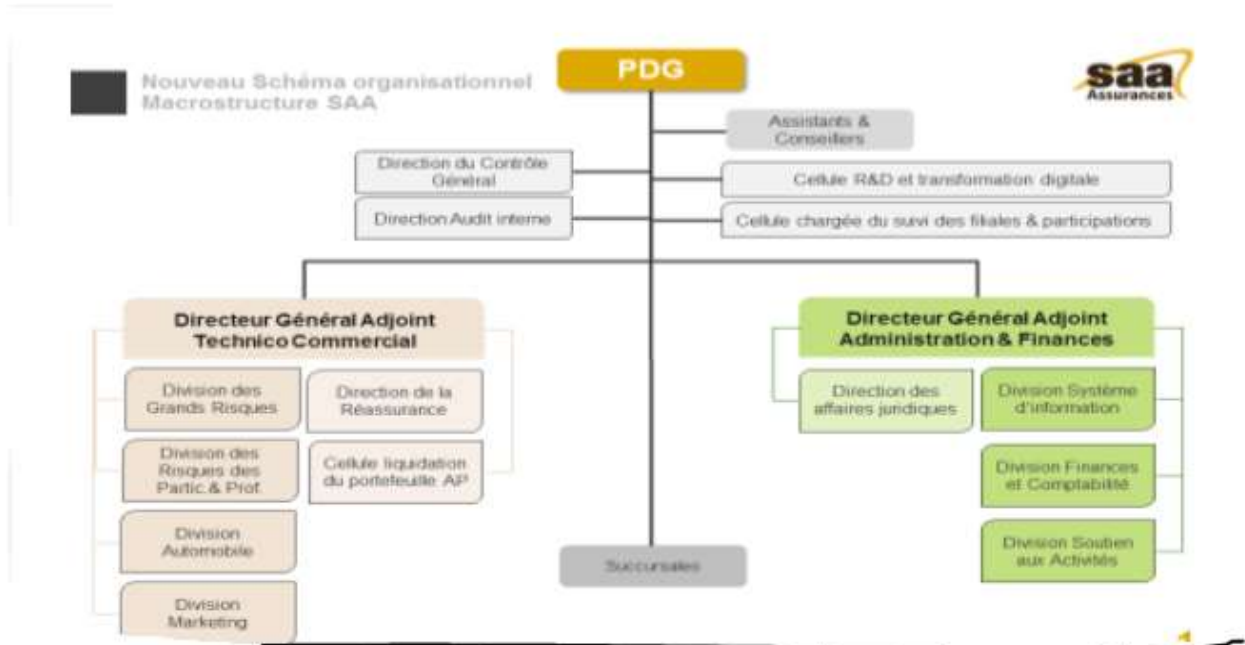
---

### **3-2 : Analyse de la structure organisationnelle de la Société :**

L'organisation structurelle de la SAA est de type divisionnelle elle comprend des structures par grandes branches (Automobile, Risque des entreprises et risques des particuliers) et par activité à forte valeur ajoutée ( Marketing, Système d'information, Comptabilité et soutien aux activités) .

Cette forme organisationnelle est très adaptée aux entreprises de grandes tailles dont les activités sont diversifiées et activant sur plusieurs zones géographiques voire sur plusieurs pays. Elle permet ainsi, une autonomie de décision des divisions et une facilité dans la mesure de la performance de chaque division, la culture est homogène au sein d'une même division et l'innovation est facilitée. Dans cette structure, la direction générale coordonne les divisions entre elles.

Figure.10 : Organigramme structurel de la SAA:



14 Directions Régionales

+ 530 points de ventes

Source : Exploitation des données de la SAA.

---

Toutes fois, cette organisation génère certains inconvénients consistant en la grande difficulté à instaurer une culture globale d'entreprise.

La coordination interne est difficile à cause des chevauchements de fonctions qu'elle génère et les économies d'échelles sont plus difficiles à mettre en place à cause de la répartition des moyens communs à plusieurs divisions.

Avec 3.321 collaborateurs en 2019, la SAA est le premier employeur du secteur des assurances.

Par référence au rapport de la société de l'année 2019, 66% de l'effectif de l'entreprise sont des techniciens d'assurance et 2% seulement sont des commerciaux. Le réseau de distribution des agences directes se voit affecté 59 % des collaborateurs.

Et à la lumière de ces données, nous pouvons donc constater que bien que le personnel est qualifié la fonction commerciale activité phare du réseau n'est pas déployée.

Aussi, 41 % du personnel occupe une fonction de soutien au réseau de distribution, dont réparti au niveau des directions régionale, de diverses divisions centrales et de la direction générale.

Aussi, la diffusion de l'information au sein de l'entreprise passe par un chemin hiérarchisé à plusieurs niveaux qui sont les suivants : Président Directeur Général - Directeurs Adjoints - Chefs de Divisions - Directeurs centraux - Directeurs Régionaux - Chefs de départements- Directeur d'agence et intermédiaires – Personnel d'exécution).

Il s'avère que ce type d'organisation génère beaucoup de lourdeur dans la transmission de l'information et l'assistance du réseau dans les délais les plus brefs, des retards aussi dans le feedback du point de vente vers le staff dirigeant servant d'information stratégique pour l'entreprise.

En terme de centre de coûts et de proportionnalité de l'activité et sachant que la branche automobile a elle seule occupe 70% du portefeuille d'activité, deux autres divisions techniques sont opérationnelle, toutes deux réunies ne génèrent que de 30% du chiffres d'affaires de l'entreprise.

A ce stade, nous estimons, qu'il y'a lieu de redéployer cette organisation et la rendre plus souple et dynamique, orientée vers une meilleure assistance du réseau de distribution avec

toutefois une meilleure implication du volet technico // commercial au niveau des agences afin de permettre une meilleure attractivité et une prise en charge des clients porteurs d'affaires hors automobile.

### 3- 3 : Le positionnement de la SAA par domaines d'activités stratégiques :

Pour une meilleure compréhension de la structure d'activité de la SAA, et afin de nous focaliser une la recherche de l'équilibre du portefeuille de cette dernière, nous admettons ici, tout au long de notre travail, que les branches d'assurance représentent des domaines d'activités stratégique dont dénomination est comme suivant :

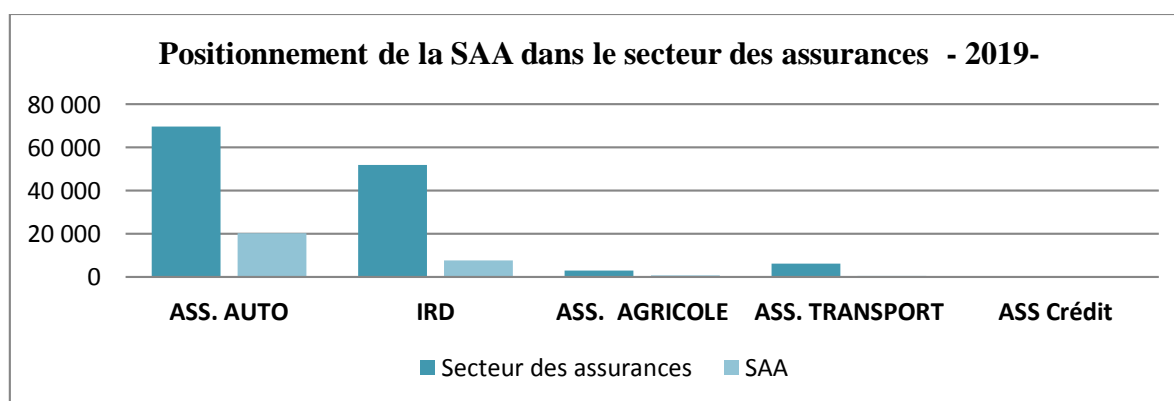
- La branche assurance Automobile (Auto),
- La branche des assurances Incendie et Risques Divers ( IRD),
- La branche des assurances Transport ( Transp).
- La branche des risques Agricole ( Agric).
- La Branche assurance Crédit et caution ( Credit).

**Tableau.8 : position de la SAA dans le secteur des assurances par D.A.S :**

Branche	SAA			SECTEUR			PART DE LA SAA (%)	
	2018	2019	%	2018	2019	%	2018	2019
<b>ASS. AUTO</b>	20 017	20 218	1%	68 560	69 613	2%	29	29
<b>IRD</b>	6 439	7 663	18%	48 227	51 911	8%	13	15
<b>ASS. AGRICOLE</b>	615	750	22%	2 439	2 882	18%	25	26
<b>ASS. TRANSPORT</b>	490	485	-1%	5 697	6 287	10%	9	8
<b>ASS Crédit</b>	-	-	0%	81	146	80%	-	-
<b>Total ASS. DOMMAGE</b>	27 561	29 116	4%	125 004	130 839	5%	22	22
<b>HORS AUTOMOBILE</b>	7 544	8 898	18%	56 444	61 226	8%	13	15

Source : données du rapport d'activité SAA -2019 et site [www.cna.dz](http://www.cna.dz).

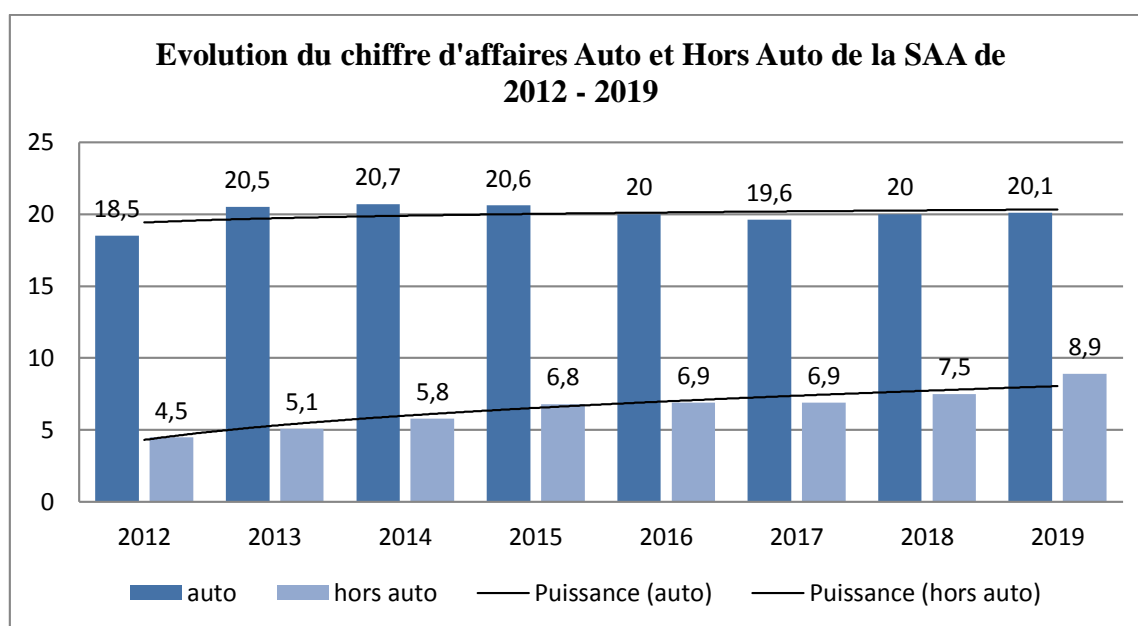
**Figure.11 : Positionnement de la SAA par domaines d'activités stratégiques :**



Source : données exploitée du site :[www.cna.dz](http://www.cna.dz).

De l'exploitation des données du secteur des assurances en Algérie, il ressort que l'évolution des domaines stratégiques IRD et AGR au niveau de la SAA a été supérieure à l'évolution même du marché, inscrivant ainsi des taux respectifs de +18 % et +22,1 % contre 8% et 18% réalisés par le secteur global. Expliqué principalement par les partenariats engagés avec les bancassureurs et les courtiers pour le développement de ces volets, les domaines d'activité stratégiques : TRANS et Crédit quant à eux ont été de l'ordre de -1% et 0% respectivement. Bien que le portefeuille Hors automobile ait enregistré une amélioration de 2 points en 2019, occupant ainsi une part relative au marché de 15%, ce taux reste faible au vu de l'impératif de diversification du portefeuille.

**Figure.12 : Évolution du chiffre d'affaires auto et Hors-auto de la SAA.**



Source : Données exploitées du site [www.cna.dz](http://www.cna.dz)

Ainsi et comme indiqué dans le tableau ci-dessus, et en dépit d'une conjoncture difficile, depuis 2014, l'assurance automobile demeure la branche dominante dans le portefeuille de la société, même si, d'une année à l'autre, une évolution appréciable est constatée dans les autres risques confortant timidement la stratégie de diversification du portefeuille d'activité.

Figure .13 : Position de la SAA par branches :



Source : Rapport annuel Saa - année 2019 - page 15.

Dans les domaines stratégique hors automobile et par classement des réalisations de toutes les compagnies d'assurances par D.A.S ,Lasaa est classée 2eme en risques agricoles, 4eme En risques divers et en assurance de transport.

S'agissant de deux domaines stratégiques les plus importants après celui de l'automobile, avec une souscription globale du marché de l'ordre de 51,4 Milliards de Dinars et 6,1 Milliards de Dinars respectivement, la SAA pour conforter sa position dans ces deux domaines par une meilleure maîtrise de ces produits – formations oblige- , l'offres de meilleures produits et aussi l'approche de clients du domaine stratégique par le biais d'une stratégie commerciale adaptée.

---

### 3-4 : Les grands axes de la stratégie de développement de la SAA :

L'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise est un enjeu majeur. Consciente que la conjoncture qui prévaut exige une réflexion à la fois exhaustive et en profondeur, la SAA estime que, survivre et se développer dans pareil contexte, demande de l'anticipation, de l'innovation et une aptitude particulière à identifier toutes les sources potentielles de revenu dans chacun des volets constituant le métier de l'entreprise.

#### 3-4-1 : Les axes de la stratégie globale de la Société Nationale d'Assurance :

La démarche de réalisation de la stratégie a pris effet par un diagnostic minutieux de l'environnement externe et interne de l'entreprise au niveau supérieur. Des journées de réflexion et de concertation stratégique ont été organisées par l'entreprise dans la finalité consiste à déterminer les choix stratégiques par domaine d'activité, sur la base des conclusions livrées par les analyses effectuées (internes et externes) et les facteurs de réussite.

Un plan stratégique de la société a été défini et réparti selon trois grands axes de développement, décidés selon un calendrier bien précis et réparti sur des durées de temps à moyen termes comme suit : <sup>17</sup>

- **Phase de redressement** : Durée fixée de 2012 à 2016, il s'agit d'un plan d'action moyen terme pour le redressement des actions de l'entreprise.
- **Phase de la transformation** : Allant de 2019 à 2021, le plan à moyen terme attribué à cette phase se focalise sur la transformation stratégique à entreprendre par l'entreprise par la diversification comme action majeur.
- **Phase de différenciation** : il s'agit d'un nouveau plan stratégique de différenciation allant de 2021 à 2024 ou la modernisation et l'amélioration des processus de gestion par la digitalisation est fixée comme axe majeur.

Les plans de développement de la SAA consacrent, ainsi la vision stratégique et précisent les objectifs à atteindre par la société dans chaque compartiment d'activité et de gestion.

Des documents ont été établis pour la transcription de la démarche stratégique de l'entreprise. Ils prévoient, en plus des stratégies élaborées : les missions, les tâches à

---

<sup>17</sup>Rapport d'activité SAA -2019.

---

effectuer, les prévisions, les budgets alloués, les moyens adéquats et les délais préconisés pour l'exécution de chaque mission. Le but de cette démarche et de conserver la société dans des conditions optimales en vue d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixés élaborés, faut il le rappeler en tenant compte à la fois des mutations de l'environnement et des de changements prévisibles de ce dernier.

### **3-4-2 Les modalités de mise en place de la stratégie au niveau opérationnel :**

La mise en place des plans stratégiques au niveau opérationnel, requière en 1<sup>er</sup> lieu l'adhésion de l'ensemble des structures centrales et régionales dans l'exécution des plans d'action en fonction des objectifs et budgets arrêtés pour la période 2019-2021.

Avant de fournira les principaux points d'ancrage sur lesquels s'appuiera la SAA pour s'y rapprocher au plus près, un retour sur le bilan de la mise en œuvre du précédent plan de développement s'impose, en effet les objectifs phares fixés par la compagnies pour la période correspondant au plan d'action 2016-18 sont notamment :

- Le maintien de la position de Leader.
- La consolidation des parts de marché au titre de la branche automobile.
- La diversification du portefeuille par l'intégration de risques à forte valeur ajoutée.
- L'adaptation de la politique de réassurance en privilégiant la prudence et la recherche d'une diversification des partenaires réassureurs.
- La modernisation de la gestion tant de l'activité technique que celle des ressources.
- La gestion efficiente des placements financiers.

L'étape suivante consiste en la vérification du degré de mise en œuvre des objectifs assignés lors du Plan à Moyen Terme 2016-2018 et faire ressortir les résultantes qui sont d'ailleurs résumés comme suit:

- Position de Leader du marché maintenue avec une part de marché moyenne de 22 % sur les trois exercices : 2016, 2017 et 2018.
- Consolidation de la part de marché automobile avec 30,3 % de moyenne sur les trois exercices.
- Diversification réelle du portefeuille avec une part moyenne d'IRD dans le chiffre d'affaires de 22,5% sur les trois ans du plan triennal de 2016 à 2018, contre 18,7% sur la période allant de 2013 à 2015.

- 
- L'amélioration des indicateurs de performance suivants : augmentation moyenne de la marge de solvabilité/ Chiffre d'affaires de 7% par an sur la période 2016-2018, Marge d'assurance à 11,2 Milliards en moyenne par an, sur la période 2016-2018 contre 10,6 milliards Da sur la période 2013-2015.

A la lumière de ces constatations, et en vu de porter les rectifications nécessaires, un plan d'action à moyen terme de trois année, a été établi, soit de la période allant de 2019 à 2021, reprenant des analyses de la tendance sur une durée de cinq (5) ans, de l'ensemble des volets composant la gestion de l'entreprise à savoir essentiellement : L'évolution de la production par branche, l'évolution de la sinistralité durant les cinq (5) dernières années, réparties par branche et par catégories, par taux et par cadence de règlement, Réassurance : toutes les précisions portées sur les montants cédés, l'évolution de la rétention, les sinistres à charge des réassureurs, les commissions perçues par les réassureurs, la gestion administrative du réseau commercial portant sur l'évolution du nombre et de la qualité des représentations commerciales, les placements financiers et tous les volets affairant aux charges de fonctionnement et leur variation durant les cinq (5) dernières années.

En plus des tendances sur les volets cités, le plan d'action à moyen terme portera sur les prévisions et budgets qui répondent aux préoccupations de pérennité de l'entreprise et à ses besoins de croissance et de développement, et tiennent compte de la mutation de son environnement.

Par ailleurs, ce plan d'action, doit aussi fixer et mentionner clairement **les objectifs nouveau à atteindre et arrêtés pour la période 2019-2021**, et fournira les principaux points d'ancrage sur lesquels s'appuiera la SAA pour s'y rapprocher au plus près.

Chaque structure sera ainsi informée à la fois de ses réalisations, des prévisions et des objectifs lui étant assignées dans le nouveau plan pour son exécution.<sup>18</sup>

Cette étape d'exécution opérationnelle revêt une importance capitale en ce qu'elle permet de fournir aux responsables des informations sur le degré d'atteinte des objectifs et des corrections portées, c'est l'encrage permanent d'un processus : planifier – réaliser- vérifier et réajuster, conformément aux quatre étapes reprises lors de la « Roue de Deming ».

---

<sup>18</sup> Voir en annexe un modèle de plan d'action reprenant l'objectif d'augmentation du Chiffres d'affaires en risque industriels.

**Figure.14 : Roue de Deming**



Source : internet.

Pour résumer, les stratégies et les actions de la SAA convergent vers deux finalités clés :

**1. L'amélioration et la pérennisation de la croissance et de la rentabilité.** (Corriger graduellement le rapport disproportionné entre le niveau de capital et le chiffre d'affaires. > 100% actuellement),

**2. La rentabilité technique et financière :** Les prévisions chiffrées du plan 2019 et du Plan Moyen Term 2019-2021 reflètent la volonté de l'entreprise à améliorer la qualité de son portefeuille, par la diversification des affaires en termes de taille de risques et de segments d'activité, permettant à la fois de : Consolider sa position de Leader du marché (et notamment dans la couverture des risques simples et automobile). Bénéficier des avantages que présentent les risques liés au marché des entreprises, à savoir : la facilité de gestion, l'apport de la réassurance, l'importance des marges et le relèvement du niveau technique des employés... Mettre à profit ses capacités financières et l'expertise de ses cadres pour conquérir de manière sélective des parts de marché en matière de grands risques (allocation optimale du capital aux risques).

**3. La diversification des activités à forte valeur ajoutée** par la constitution d'un portefeuille d'affaires diversifiés et profitable pour accroître le chiffre d'affaires et pérenniser la rentabilité globale.

#### **Section 4 : Diagnostic stratégique de la Société Nationale des Assurances :**

Après avoir établi une analyse de l'environnement global de la société et cerné à la fois son positionnement sur le marché et sa stratégie globale impliquant l'impératif de la diversification dans le développement de son portefeuille d'activité, nous poursuivons notre démarche d'analyse progressive de la stratégie adoptée par la SAA tout en essayons de

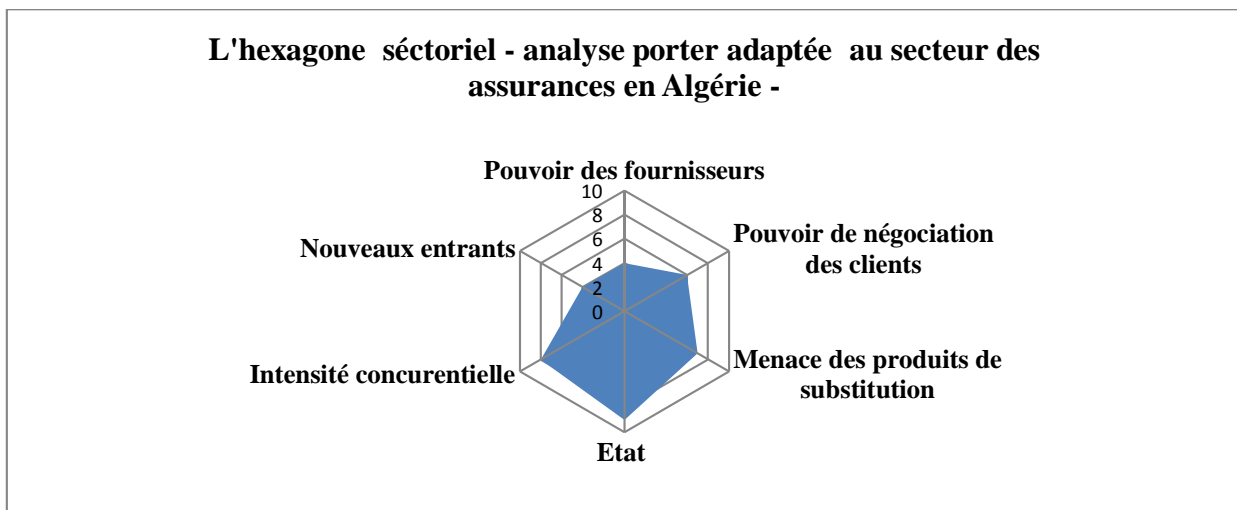
déterminer le niveau d'attractivité du secteur des assurances par l'analyse des jeux concurrentiel, nous essayerons aussi de dresser les facteurs clés de succès de la SAA nous permettons ainsi prétendre réaliser un diagnostic interne concluant.

Pour ce faire des outils de diagnostic stratégique seront exploités et présentés ci-dessous :

#### **4-1 : Analyse du jeu concurrentiel de l'environnement de la SAA, par l'hexagone sectorielle :**

L'intérêt de l'analyse du jeu concurrentiel réside dans la hiérarchisation de ces forces afin de déterminer l'intensité concurrentielle générale du secteur des assurances en Algérie et donc de son attractivité. Après identifications des valeurs attribuées aux critères prédéfinis, l'hexagone sectoriel est présenté dans figure comme suit :

**Figure.15 : L'hexagone sectoriel – analyse du jeu concurrentiel du secteur algérien des assurances.**



Source : Édité selon l'expérience acquise dans le domaine.

Les compagnies du secteur font face à trois hauts niveaux de risques : l'intensité concurrentielle, la menace des produits de substitution et aussi le pouvoir de l'État.

En effet le secteur est très réglementé et toute promulgation de nouvelle loi ou réglementation pourrait affecter directement les compagnies du secteur, à cela s'ajoute l'intensité concurrentielle basée sur les prix notamment qui alourdissent la gestion de ces entreprises d'assurance, la menace des produits de substitutions est aussi un risque majeur en ce qu'il permet de désertir le recours systémique au couverture d'assurance, c'est le cas des entreprises de surveillance et les technologies développées dans ce sens pouvant altérer la commercialisation de la garantie « Vol », nous citons aussi l'exemple de l'intervention de l'Etat dans la prise en charge des risques spécifiques à l'images des sinistres survenus aux

---

agriculteurs, fait perdre l'attractivité de certains produits d'assurance agricole par les agriculteurs.

Pour y remédier, les compagnies d'assurance devraient entériner des discussions avec les pouvoirs publics à travers les associations représentatives pour encren le rôle impératif du métier de l'assurance dans l'économie, mais aussi développer un système de veille stratégique permanent pouvant les aider à anticiper toute éventuelle décision de leur environnement externe interférant leur fonctionnement.

#### **4-2 : Analyse de la performance par le Benchmarking :**

Le Benchmarking reprend un processus de réflexion afin de déterminer comment et pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres. L'objectif étant de se perfectionner. Le Benchmarking a été utilisé dès la fin de la Deuxième Guerre Mondiale au Japon, il a été systématiquement pratiqué pour la première fois aux Etats-Unis par la firme Xerox comme outil de management et d'amélioration de son efficacité au début des années 80.

D'autres entreprises telles que Ford, IBM, Motorola ou Kodak ont utilisé le Benchmarking afin d'améliorer leurs performances.

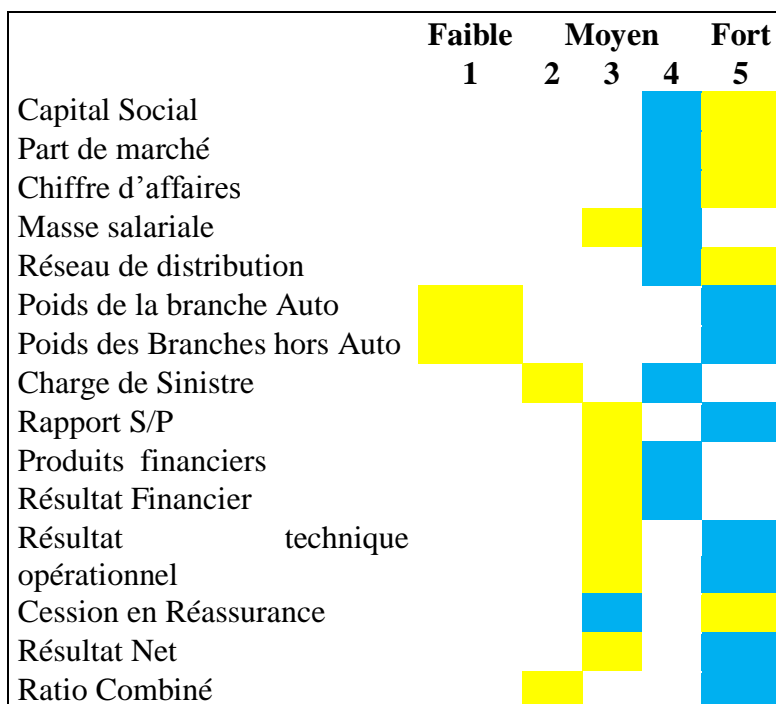
Il ne se limite pas à des entreprises d'un même secteur. L'entreprise Xerox a appris auprès de L.L. Bean, le géant américain de la vente par correspondance pour les vêtements de loisirs, comment maîtriser les techniques d'emballage et d'entreposage et auprès d'American Express, l'art de la facturation !

Le Benchmarking, est l'un des outils fondamentaux pour l'amélioration de la prise de décision. En l'adaptant au secteur de l'assurance en Algérie, Il consiste à mesurer les performances d'une entreprise par rapport à celles de son concurrent ou d'un partenaire leader. Cette approche méthodologique permet aux entreprises d'adapter les meilleures pratiques du secteur dans leurs propres processus par l'identification de facteurs clés de succès, non pas en imitant les concurrents, mais en innovant. Le processus d'un benchmark réussi comporte les étapes suivantes : identifiez les points de comparaison, identifiez la concurrence, examinez les tendances, communiquez les résultats du benchmark et développez un plan d'action avec des objectifs clairs.

Nous allons ainsi établir un tableau des indicateurs les plus représentatifs dans l'activité assurantielle réalisés durant l'exercice 2019, et établir un comparatif avec les

réalisations de « la Compagnie des Assurances Algériennes- CAAT » qui est le suiveur direct de « la Société Nationale d'Assurance -SAA », elle qui est leader du marché.

**Figure.16: Benchmark – SAA vsCAAT. Critères 2019.**



Source : valeurs exploitées des rapports d'activité des deux compagnies

- Caractéristiques du suiveur la CAAT
- Caractéristiques du leader la SAA

### Interprétations des résultats du Benchmark:

Il ressort de ce comparatif que le mode de gestion des deux est très différents, bien que la SAA détienne des avantages concurrentiels des pas des moindre en terme de dotation de capital, de chiffres d'affaires, de l'importance du réseau de distribution, la CAAT a une meilleure disposition du portefeuille en Automobile et en hors automobile lui conférant un équilibre du portefeuille.

Les résultats techniques de cette dernière sont meilleurs que les résultats de la SAA et par conséquent les sinistres sont mieux maîtrisés à la CAAT bien que le recours au placement en réassurance est deux fois plus important que les cessions effectuées par la SAA

Premier assureur à vocation de commercialisation de risques simple, les charges de sinistres sont beaucoup plus importantes à la Société Nationale d'Assurance 12,1 Milliards de Da, comparativement aux charges de sinistre de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT 6.1 Milliards De Da, ce qui dénote une meilleure sélection des risques au niveau du suiveur. Les sinistres opèrent un poids soit par leurs importances ou leur fréquence de survenance, d'où une véritable analyse actuarielle des affaires souscrites au niveau de la SAA.

Les résultats financiers sont pratiquement au même niveau que le leader du marché et le ratio combiné et nettement plus apprécié à la CAAT.

**Par conséquent, la SAA, l'assureur le plus doté en capital social, bien devant même, le réassureur national « la Compagnie Centrale de Réassurance – CCR » 22 Milliards contre 30 Milliards pour la SAA.), devrait réorienter efficacement son réseau de distribution à la diversification en se focalisant sur la formation du personnel d'exécution et son assistance pour la maîtrise des branches hors automobile, génératrice de plus value. Une restructuration organisationnelle des tâches, des fonctions et des missions attribuées s'impose de sorte que le capital humain mal déployé contribue efficacement à la performance de la société.**

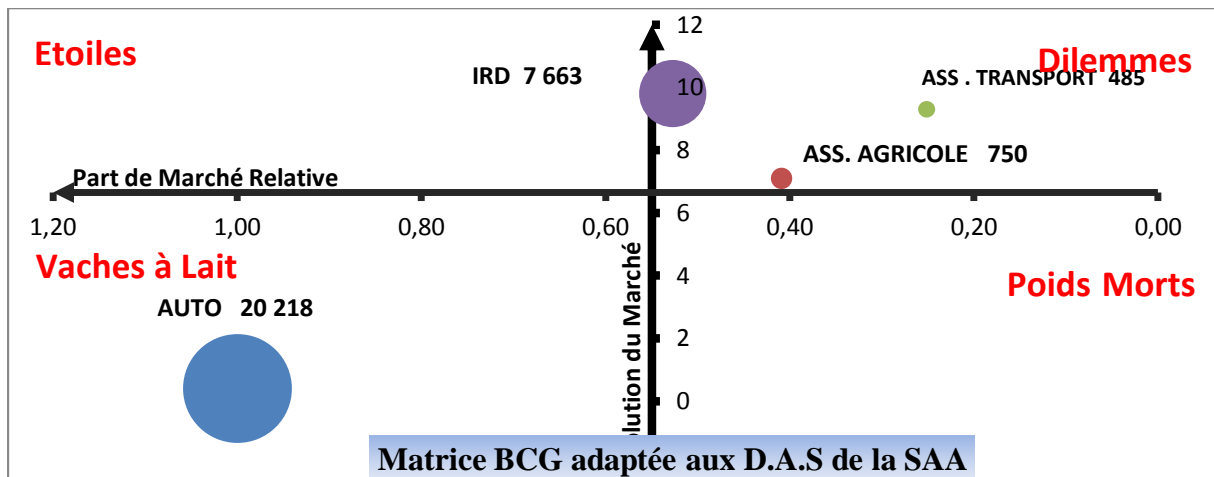
#### **4-3: Analyse par la Matrices Boston Consulting Group - BCG :**

Suite à l'exploitation des données du secteur et des réalisations de la SAA, et tenant compte que les domaines d'activité stratégiques sont déterminés par les grandes branches du secteur, nous avons obtenus les résultats inscrits dans tableau comme suit :

<b>DAS - Domaine D'activité Stratégique</b>	<b>Part SAA - chiffres d'affaires-</b>	<b>Part du 1er concurrent</b>	<b>PDM relative*</b>	<b>Poids du DAS *</b>	<b>Évolution du marché %</b>
<b>AUTO</b>	20 218,00	20 218,00	100%	69%	0,4
<b>ASS. AGRICOLE</b>	750,00	1 834,00	41%	3%	7,1
<b>ASS .</b>	485,00	1 928,00	25%	2%	9,3
<b>TRANSPORT</b>					
<b>IRD</b>	7 663,00	14 535,00	53%	26%	9,8
<b>Total</b>	<b>29 116,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

**Source : \* Données exploitées, Rapport du secteur des assurances en Algérie 2019.**

Figure.17 : Matrice BCG appliquée aux domaines d'activités stratégique de la SAA - 2019.



Source : Résultats obtenus suite à l'exploitation du tableau ci haut.

Après établissement de la matrice BCG, et au vu des résultats obtenus nous pouvons constater ce qui suit :

- **Les poids morts** : la SAA ne dispose pas de produits « Poids Morts » dans son portefeuille d'activité.

- **Les vaches à lait** : un seul D.A.S représente un produit « Vache à lait » dans le portefeuille d'activité de la SAA, il s'agit de la branche automobile qui s'accapare plus de 60% du chiffre d'affaires de la Société. Avec une part de marché importante et une croissance du marché faible, la branche « Automobile » génère la quasi-totalité des sources de financement de l'entreprise et des placements aussi. Son maintien est nécessaire pour soutenir les activités futures de l'entreprise (les Stars et les Dilemmes).

Toutefois, la branche automobile, bien qu'elle soit un produit « Vache à lait », **requiert des investissements** pour maintenir la cadence des souscriptions dans cette branche, l'innovation des garanties offertes devient ainsi un impératif de survie, allant à la fois dans le sens de la sélection des risques, de la fidélisation des clients et dans la recherche constante des produits de substitutions, et ce afin de faire face à la sinistralité importante qu'elle génère.

Une autre caractéristique de cette branche est son **caractère de produit d'appel**, en effet, elle contribue d'une manière directe dans la souscription des autres produits d'assurance, c'est le

---

cas de plusieurs conventions d'assurance signées avec plusieurs partenaires ou est exigé, d'un accord commun entre les parties, la contraction d'une assurance IRD à coté d'un contrat automobile et ce, pour bénéficier d'une réduction tarifaire avantageuse.

- **Les étoiles :** la distribution des D.A.S selon la matrice B.C.G. fait ressortir l'I.R.D entre les Etoiles et les Dilemmes. Avec une forte croissance du marché et des potentialités futures attrayantes, la S.A.A a tout intérêt à investir rapidement dans cette activité par le renforcement des formations techniques et commerciales des collaborateurs, leur permettant dans un 1<sup>er</sup> temps d'acquérir les compétences nécessaires dans ce domaine.

Classée en 4eme position, derrière des compagnies bien établies dans les risque I.R.D(CAAR, CAAT et la CASH.), la mission de pénétrer ce marché est difficile et doit mobiliser toutes les structures de l'entreprise (Technique, commerciale, informatique) pour gagner en positionnement sur ce segment très attractif mais à très forte concurrence pour ainsi convertir cette activité vers une activité vaches à lait confortant la branche Automobile.

- **Les dilemmes :** Ce sont des activités qui demandent un effort financier important pour soutenir leur croissance et affirmer leur avantage concurrentiel. Elles représentent les futurs relais des vaches à lait que la SAA doit impérativement soutenir et développer.

Cependant, trois domaines d'activités sur un total de quatre sont positionnés en produits « Dilemmes », le défi ici pour la SAA est de trouver une formule la plus idoine lui permettant d'engager des investissements efficients afin de faire de ces activités des futures étoiles et des vaches à lait, le cas échéant elles seront des dilemmes bien que des opportunités d'évolution dans ces segments demeurent certaines.

Ainsi, le choix du financement peut être porté sur un investissement progressif (branche par branche) ou sélectif (choix d'une branche au détriment des autres) ou carrément groupé (investir sur l'ensemble des activités et là il y'a un véritable enjeu de mobilisation d'important fonds et de divers équipes.

Cependant, initié depuis plus de dix ans, la démarche de diversification a été un projet bien réfléchi par la SAA, elle a été la première société du marché des assurances en Algérie, à se doter de deux divisions dédiées aux risques du particulier et aux risques industriels pour éventuellement assurer une meilleure position dans ces deux volets.

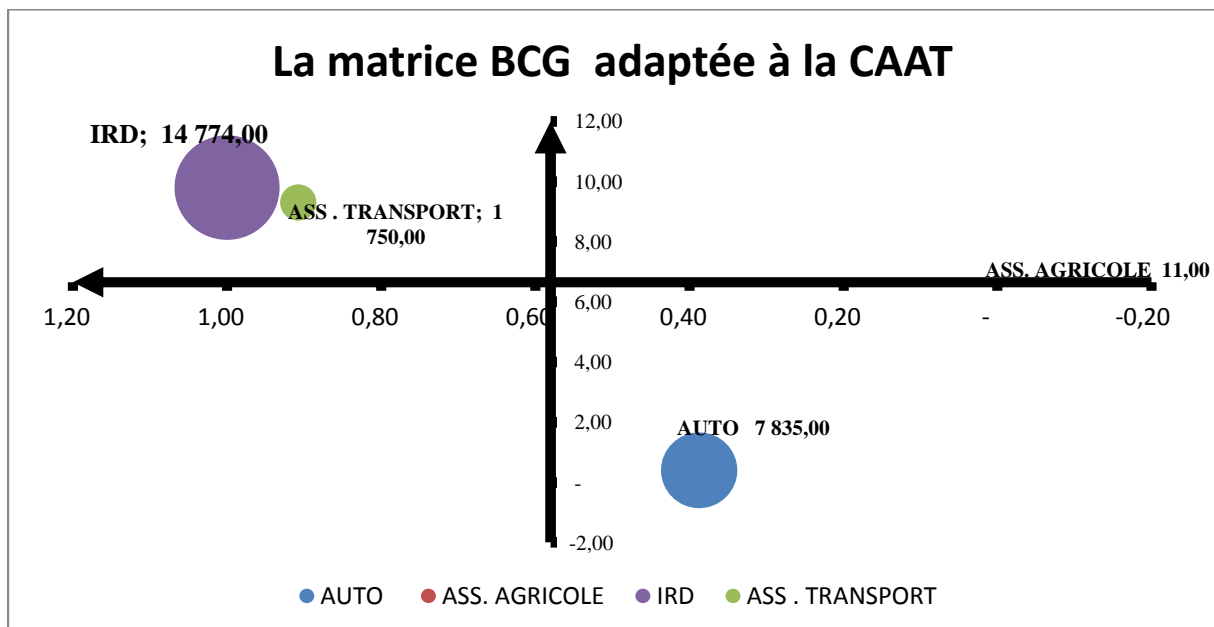
Par conséquent, consentir plus d'investissement pour éviter les poids morts comme le suggère si bien la matrice BCG, nous interpelle plus sur l'évidence d'impacter plutôt des

actions plus aux moins avantageuses et efficaces que de renflouer déjà une stratégie établie non mesurée.

L'idéale à notre sens consiste à se focaliser sur l'activité IRD, positionnée en parallèle sur le segment des étoiles et dont l'apport en chiffre d'affaires est plus important que les deux autres activités (transport et agricole). Pour ces dernières, nous estimons aussi qu'il est judicieux d'allouer des budgets étudiés selon les potentialités de chaque secteur toute en tenant compte du rôle des Assurances Agricole dans le soutien des politiques de suffisance alimentaire des pays.

**Il ressort de notre analyse des domaines d'activités stratégique de la SAA, que l'objectif d'une diversification réussie nécessitent des efforts et des investissements ciblés et réfléchis à consentir pour un rééquilibrage urgents du portefeuille notamment devant la non maîtrise des risques émergents porteur de dynamisme en l'occurrence l'IRD et les Assurance Agricoles. La compétence humaine, joue un rôle capital dans les stratégies basées sur la maîtrise techniques des métiers d'assurance d'où la nécessité de leur redéploiement efficient.**

Figure.18 : Matrice BCG appliquée aux domaines d'activités stratégique de la CAAT -2019.



Source : Résultats obtenus suite à l'exploitation du tableau ci haut.

---

À titre indicatif, nous dressons la matrice BCG de la CAAT, le 1<sup>er</sup> concurrent de la SAA, et remarquons par ailleurs l'absence de produits vache à lait et la détention par cette dernière de deux produits Etoiles.

**L'impératif de diversification des domaines d'activité stratégique ne peut être atteint qu'à travers des investissements réfléchis dont la teneur est de contribuer à l'équilibre du portefeuille.**

**4-4 : perspectives découlant des discussions des forces et faiblesses via la matrice « SWOT » :**

Tout au long de notre formation en master Management stratégique, la matrice SWOT a été présentée comme élément de départ de tout diagnostic interne et externe pouvant précéder l'étape de prise de décision stratégique, dans notre cas pratique, nous avons préconisé, d'utiliser cet outils pour en ressortir les conclusions de notre analyse, la finalité étant la même à savoir converger vers la prise de décision la plus efficiente possible par la prise en charge des opportunités et menaces de l'environnement , des forces et faiblesses de l'entreprise et tous paramètres et indicateurs pertinents de l'environnement global de l'entreprise.

La matrice SWOT établie pour la SAA est comme suit :

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Société leader,</li> <li>▪ Part de marché de 20%,</li> <li>▪ Riche par son capital social,</li> <li>▪ Dotée d'un réseau de distribution dense et varié (Agences directes, Agences générales, Courtiers et partenariat avec les banques dynamiques du marché).</li> <li>▪ Image de marque de la Société et proximité envers la clientèle grâce à son réseau.</li> <li>▪ Relation-Client instaurée par la confiance et la fidélité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faiblesse dans l'expertise et la gestion des risques de pointe.</li> <li>▪ Manque de maîtrise de la branche hors automobile.</li> <li>▪ Structure organisationnelle très complexe, qui comporte plusieurs niveaux de décisions et qui ne répond pas aux besoins de célérité émanant des points de ventes.</li> <li>▪ Système d'information rudimentaire.</li> </ul>
Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un potentiel industriel d'assurance non négligeable, grâce notamment au programme de relance de l'économie qui s'intéresse au développement de plusieurs secteurs stratégiques (Hydrocarbures / tourisme / agriculture..)</li> <li>▪ Renforcement des capacités de transport (aérien, maritime, infrastructures,...),</li> <li>▪ Programme pour les énergies renouvelables à l'horizon 2030 ;</li> <li>▪ Formules pour l'accès au logement / livraisons massives prévues à partir de 2019,</li> <li>▪ Un tissu des PME/PMI et des startups en plein développement avec des besoins en assurance divers et variés,</li> <li>▪ Besoins des particuliers / professionnels (notamment l'assistance),</li> <li>▪ Risques émergents (particulièrement ceux issus des progrès technologiques et des mutations politiques :</li> <li>▪ Croissance démographique soutenue et une politique des subventions en cours de révision.</li> <li>▪ Révision de la loi 04/06 : Supervision indépendante, digitalisation, Takaful, nouveau dispositif de solvabilité, distribution &amp; commerce électronique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensité concurrentielle du marché des assurances.</li> <li>▪ Portefeuille de risque volatil et vulnérable aux mutations économiques, aux décisions politiques et à la réglementation.</li> <li>▪ Marché financier léthargique.</li> <li>▪ Faible adhésion à l'assurance systématique par la population.</li> <li>▪ La fraude à l'assurance.</li> <li>▪ Absence de fichier national des conducteurs et d'une base de données des risques.</li> </ul>

---

## **Conclusion du chapitre :**

L'occasion nous a été donnée à travers ce chapitre de présenter succinctement, l'environnement de la Société Nationale d'Assurance, à savoir le secteur des assurances en Algérie, et avons vu la démarche stratégique de la SAA à travers l'instauration de Plans stratégiques à moyen terme retraçant la conduite à tenir pour l'atteinte des objectifs stratégiques axés sur la diversification.

Nous avons, par ailleurs, eu l'occasion d'assoir dans la pratique les outils du diagnostic stratégique usité par les grands groupes de consulting, et avons apprécié le recours à ces outils pour faire ressortir des conclusions pouvant aider dans l'amélioration de la performance des compagnies d'assurance en général et de la SAA en particulier.

Ainsi, nous déduisons, au vu de notre démarche, neutre et objective, que la stratégie de diversification nécessite un meilleur redéploiement des capacités financières, techniques et humaines, afin de faire des domaines d'activités stratégiques en l'occurrence : l'Assurance Agricole, l'Assurance Transport et les Risque Divers, des produits stars et des vaches à lait.

La branche automobile quant à elle, bien que caractérisée par une forte sinistralité, devrait être maintenue comme produit d'appel et remplir amplement un rôle de source de financement de l'entreprise.

Le développement de chaque domaine d'activités requiert toutefois une analyse approfondie des produits offerts et une stratégie de distinction sur ces produits s'impose afin de contrer les effets de la concurrence du marché.

---

## CONCLUSION GENERALE :

Le rôle premier de l'assurance est d'apporter de la sécurité aux agents économiques. L'assurance a pour but la protection du patrimoine économique et social, en remplaçant les biens et les possessions des entreprises de ces agents économiques dans une situation identique à celle qui existait avant le sinistre assurable, afin de leurs permettre d'assurer la pérennité de leurs entreprises.

À ce propos, rappelons ce que disait déjà l'industriel américain Henry FORD : « New York n'est pas la création des hommes, mais celle des assureurs. Sans les assurances, il n'y aurait pas de gratte-ciel, car aucun ouvrier n'accepterait de travailler à une pareille hauteur, en risquant de faire une chute mortelle et de laisser sa famille dans la misère. Sans les assurances, aucun capitaliste n'investirait des millions pour construire de pareils buildings qu'un simple mégot de cigarette peut réduire en cendres. Sans les assurances, personne ne circulerait en voiture à travers les rues.

Cependant dans sa gestion courante, les compagnies d'assurance font face à l'impératif d'équilibre, établir le portefeuille d'activités vise ainsi un objectif de développement de l'activité globale de l'entreprise. L'analyse globale permet d'affiner le modèle commercial de l'entreprise. Avec une vue d'ensemble sur le portefeuille en effet, l'entreprise identifie facilement les opportunités à saisir au fil du temps : opportunités de diversification dans d'autres domaine d'activité stratégique, équilibrage des allocations de ressources aux domaines d'activité stratégiques existants ou encore opportunité de cession d'une activité. Le but étant d'avoir un portefeuille d'activités toujours équilibré, pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Etre performant pour une société nécessite certainement la mobilisation de compétences distinctes et avérées pour la détermination d'une vision de l'entreprise claire et futuriste. De cette vision découlent des objectifs à atteindre, à chaque étape la mesure de l'atteinte de ses objectifs devient un impératif majeur pour contrer toute éventuelle divergence dans le processus décisionnel.

Le choix des indicateurs de performance joue un rôle prédéterminant dans l'accompagnement de la bonne exécution de la stratégie globale de l'entreprise.

---

Le marché algérien des assurances, comme nous l'avons vu précédemment, souffre de plusieurs carences dont principalement la faible pénétration dans l'économie nationale, la faible densité et le rôle modeste dans la mobilisation de l'épargne en plus du déficit structurel persistant de certaines branches d'activité notamment pour l'assurance automobile. Néanmoins, il reste encore loin d'avoir atteint son plein potentiel, selon les experts en la matière, et il présente par conséquent de bonnes perspectives de croissance à long terme.

Bien que l'impact est irréversible sur les compagnies d'assurance le composant et dans la perspective de recherche permanent de performance, le cas objet de nos études La société Nationale d'Assurance, a travers les outils d'analyse de référence utilisés , nous ont permis de confirmer que l'équilibre du portefeuille est un impératif atteignable à travers une politiques prononcée de diversification, en se focalisant notamment sur principalement les critères suivants : la taille, la puissance et la qualité des réseaux de distribution, notamment en matière de conseil ; la gamme des produits offerts, leur qualité et la capacité d'innovation ; les tarifs ; la qualité de service ; les performances de la gestion financière ; la réputation et la notoriété de la marque ; l'attractivité des produits pour les clients.

Aussi, et pour répondre à notre problématique il ya lieu de confirme que l'équilibre du portefeuille d'activité est un déterminant de la performance des entreprises d'assurance, la performance financière ne peut être atteinte qu'a travers une performance technique, elle-même résultant de l'équilibre du portefeuille de l'entreprise

### BIBLIOGRAPHIE :

1. Alain Desreumaux, «Stratégie», Pearson Éducation, Paris, 2006.
2. BESOCS P L., MONDOZA C. «Le management de la performance», Paris, 1994.
3. BURLAND A., EGLEM J-Y et MYKITA P. «Dictionnaire de la gestion», Foucher édition, Paris, 1995.
4. Angèle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 2010.
5. BUSSENAULT C., PRETET M. «Économie de l'entreprise». Edition Vuibert, Paris, 1996.
6. CHARBONNIER.J, «Marketing et management en assurance», Edition l'Harmattan, France, 2018.
7. COUIBOULT F, ELIASHBERG C et LATRASSE M. «Les grands principes de l'assurance». L'ARGUS, Paris, 2002.
8. Alfred CHANDLER, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989.
9. Gérard KOENIG, « management stratégique», édition NATHAN, Paris, 1996. 10. Gerry JOHNSON, Kevan SCHLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY, « Stratégique », 7ème édition, Pearson education, Paris , 2005.
12. Harry MARKOWITZ cité Robert COBBAUT, théorie financière 4è édition, 2009.
13. Jean BELOTTI, « La synergie dans l'entreprise», édition LAVOISIER, 2005.
14. Jean-Luis MAGAKIA, Marielle Audrey PAYAND, «100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise», Édition Bréal, 2007
15. LOUITRI, «Recherche sur la diversification par croissance externe dans les groupes industriels», Éducation Paris, 2005.
16. Malcolm SALTER, Wolf WEINHOLD, « Strategic Management», volume 1
17. Michael PORTER, «Avantage concurrentiel», Economica, Paris, 2000.
18. Michael PORTER, «L'avantage concurrentiel», Édition Dunod, Paris, 1999.
19. Philippe VERY,« Stratégie de diversification», Les éditions LIAISONS 1991.
20. STRATEGOR, «Politique générale de l'entreprise», 3ème édition Dunod, Paris 2002.
21. Yves MORVAN, «Fondement d'économie industrielle » 2ème édition, Economica, Paris, 1991.
22. Yves SIMON, Patrick JOFFRE, «Encyclopédie De Gestion», Economica, 2e édition, 1997
23. STÉPHANE JACQUET, Management de la performance : Des concepts aux outils,
25. La stratégie 18 Ansoff, H. I. (1957) « Strategies for Diversification ». Harvard Business Review. (Vol. 35 Issue 5, Sep/Oct)

25. Josse Roussel « économie et management de l'entreprise » édition l'Harmatton, France, 2011
26. L. VILAIN : Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif. Thèse professionnelle, 2003,

### **Site internet :**

- [www.swissere.com](http://www.swissere.com)
- [www.saa.dz](http://www.saa.dz)
- [www.cna.dz](http://www.cna.dz)
- [www. Caat.dz](http://www.Caat.dz)

## **ANNEXES :**

Comparatif des réalisations de « la Compagnie des Assurances Algériennes- CAAT » et de « la Société Nationale d'Assurance -SAA » selon une liste d'indices choisis :

<b>Points de comparaison</b>		<b>SAA Société Leader</b>	<b>CAAT Société Suiveur</b>
1	Capital Social	30 Milliards Da	20 Milliards Da
2	Part de marché	21.99 %	18.28%
3	Chiffre d'affaires	29,11Milliards Da	24,58Milliards Da
4	Masse salariale	3 321	1 681
5	Réseau de distribution	692 points de vente	176 points de vente
6	Poids de la branche Auto	69 %	32 %
7	Poids des Branches hors Auto	31 %	68 %
8	Charge de Sinistre	12,1 Milliards Da	6,1 Milliards Da
9	Rapport S/P	42 %	25 %
10	Produits financiers	1,88 Milliard Da	1,63 Milliard
11	Résultat Financier	1,71 Milliard Da	1,15 Milliard Da.
12	Résultat technique opérationnel	0, 83 Milliard Da	1, 75 Milliard Da
13	Cession en Réassurance	4 704 Million Da	12 254Million Da
14	Résultat Net	2,19 Milliards Da	2,53 Milliards Da
15	Ratio Combiné	97,6 %	81%

**Sources : Rapports d'activité des deux sociétés, exercice 2019.**