

République Algérienne Démocratique et Populaire.
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences Economiques, Commerciales et de Gestion
Département des Sciences de Gestion.



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme Master en Science de Gestion
Spécialité : *Management stratégique*

Thème :

**« Le Positionnement Stratégique de la
SAA dans le secteur des assurances »**

Réalisé par :

Mr AMALOU Aghiles

Mr AIT SI AMAR Yanis

Dirigé par :

Mme MATMAR Dalila

Devant le jury composé de :

President Mr OUBAZIZ Saïd, MCA, UMMTO

Examineur Mr MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO

Encadreur Mme Dalila MATMAR, Professeur, UMMTO

Année universitaire 2021/2022

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier le bon Dieu le tout puissant, de nous avoir accordé la santé et la patience nécessaire afin d'accomplir la réalisation de ce travail de fin d'études malgré les difficultés rencontrés.

Il nous tient particulièrement à cœur de remercier notre encadreur Mme Dalila MOHELLEBI épouse MATMAR, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et ses orientations. Qu'elle trouve ici l'expression de notre plus grand respect pour ses qualités humaines et scientifiques.

Toutes nos gratitude sont exprimées aux membres du jury, pour l'honneur et le plaisir qu'ils nous ont accordés en acceptant d'évaluer notre travail.

Nos vifs remerciements s'adressent à l'ensemble du personnel de SAA Direction Régionale de Tizi-Ouzou pour nous avoir accueillis avec tant d'intérêt, qui ont mis à notre disposition les informations nécessaires et pour leur disponibilité.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents.

Aghiles

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail de fin d'études

A mes chers parents que nulle dédicace ne puisse exprimer mon profond respect envers eux pour leur patience, leur soutien et leur conseils judicieux.

A mes sœurs.

A tous mes amis (es) et mes camarades de la promotion.

Yanis

Listes des tableaux et figures

Listes des tableaux et figures

❖ Liste des tableaux :

Tableau N° 01 : Evolution de la production de 2009 à 2019 en millions de DA.

Tableau N° 02 : Production des assurances de dommages par branches (En millions de DA).

Tableau N° 03 : Part de marché par compagnie d'assurance.

Tableau N° 04 : Echelle de valeur de l'étoile sectorielle.

Tableau N° 05 : Benchmark entre SAA et CAAT.

❖ Liste des figures :

Figure N° 01 : Matrice d'étude du contenu stratégique.

Figure N° 02 : les stratégies de base de Michael Porter.

Figure N° 03 : Les 5 forces concurrentielles.

Figure N° 04 : La matrice BCG.

Figure N° 05 : Répartition du chiffre d'affaires par branche.

Figure N° 6 : Analyse Porter adaptée à la SAA.

Figure N° 7 : Matrice BCG représentative du portefeuille d'activité de la SAA-2019.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

2A (AA) = Algérienne Des Assurances

BCG = Boston Consulting Group

CAAR = Compagnie Algérienne D'assurance Et De Réassurance

CAAT = Compagnie Algérienne Des Assurances

CAGEX = Compagnie Algérienne D'assurance Et De Garantie Des Exportations

CASH = Compagnie Algérienne Des Hydrocarbures

CCR = Compagnie Centrale De Réassurance

CIAR = Compagnie Internationale D'assurance Et De Réassurance

CNMA = Caisse Nationale De Mutualité Agricole

CRMA = Caisse Régionale De Mutualité Agricole

DAS = Domaine D'activité Stratégique

GAM = Générale Assurance Méditerranéenne

IRD = Incendie Et Risque Divers

PIMS = Profit Imputable A Une Mercatique Stratégique

SAA = Société Nationale D'assurance

SGCI = Société De Garantie Du Crédit Immobilier

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	2
----------------------------	---

CHAPITRE I Présentation du cadre conceptuel du positionnement stratégique

Introduction :	5
----------------	---

Section 1 : L'école du positionnement :	6
---	---

Section 2 : Typologie du positionnement stratégique :	15
---	----

Conclusion :	18
--------------	----

Chapitre II : La dimension Stratégique du positionnement

Introduction :	20
----------------	----

Section 1 : Le positionnement du point de vue de M Porter:	21
--	----

Section 2 : Les outils d'évaluation du positionnement :	28
---	----

Conclusion :	39
--------------	----

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA

Introduction :	41
----------------	----

Section 1 : Présentation du marché des assurances :	41
---	----

Section 2 : Présentation de la Société Algérienne d'Assurance :	46
---	----

Section 3 : Analyse du Positionnement :	55
---	----

Conclusion :	61
--------------	----

Conclusion générale	63
---------------------------	----

Introduction générale

Introduction générale

Définir le positionnement stratégique de l'entreprise dans le cadre d'une mission de conseil revient généralement à établir le positionnement concurrentiel de l'entreprise, c'est-à-dire ses forces et faiblesses par rapport aux concurrents du même groupe stratégique, sur chacun de ses segments stratégiques au regard de la valeur ou de l'attractivité des dits segments.

L'objectif dans cette démarche est de fournir à l'entreprise les éléments factuels quant à la valeur intrinsèque de chacun de ses domaines d'activité stratégique (DAS) – autrement qualifiés de couples offre/segment de marché et aux choix de développement relatifs à cette valeur.

Si la compréhension, et donc l'évaluation de la valeur de l'environnement, est un élément déterminant de la construction de la stratégie de l'entreprise, cette approche externe/interne de l'avantage concurrentiel incarnée par Michael E. Porter, longtemps privilégiée par les chercheurs en stratégie et les cabinets de conseil, trouve ses limites dans un contexte de forte intensité concurrentielle et de multiplication des influences externes susceptibles de peser sur la capacité d'adaptation de l'entreprise. Dans cette situation d'hypercompétition, l'avantage concurrentiel devient transitoire.

L'entreprise doit disposer d'un portefeuille d'avantages en perpétuel renouvellement pour pouvoir passer d'une position à une autre plus vite que la concurrence. Cet apprentissage repose sur deux prérequis : la poursuite d'une vision à long terme d'une part, car, plus que jamais, l'entreprise doit décider de son espace concurrentiel et de la manière dont elle entend passer d'un avantage concurrentiel à un autre, d'autre part, la capacité de détenir et développer des ressources. Chaque entreprise fait des choix stratégiques différents. Par conséquent, dans un même secteur d'activité, celles-ci ne se retrouvent pas forcément en concurrence directe. Aussi, et pour mieux les différencier, nous procédons à un positionnement des entreprises dans un même secteur.

Dans un environnement instable comme nous le connaissons aujourd'hui, la firme est guidée dans ses actions par des objectifs qu'elle doit déterminer et réaliser avec efficacité et efficience afin de se démarquer de la concurrence, de se faire une place sur le marché et assurer sa pérennité.

Introduction générale

Le marché des assurances connaît de profondes mutations compte tenu de son rôle économique et social. D'une manière générale, l'état a déployé des efforts considérables afin de lever la restriction et les obstacles qui se dressent devant les investissements dans le secteur des assurances. Cela a permis l'apparition de nouvelles entreprises d'assurances qui seront des concurrents de taille pour la SAA.

Dans le cadre de notre travail de recherche nous allons essayer de répondre à la problématique ;

Quel est le Positionnement Stratégique de la SAA dans le Secteur des Assurances ?

Méthodologie :

Pour la réalisation de notre travail nous avons mobilisé d'une part :

- Une recherche documentaire qui vise à construire un cadre théorique solide qui apportera des éléments de réponse à notre problématique.
- D'autre part nous allons procéder à une démarche qualitative, qui consiste, en une récolte de données au sein de la SAA Direction régionale de Tizi-Ouzou, qu'on analysera par la suite.

Structure du mémoire :

En ce qui concerne la structure de notre travail, nous avons choisi de l'établir sur trois chapitres :

- Le premier chapitre porte sur la présentation du cadre conceptuel du positionnement stratégique afin de bien maîtriser le concept et cerner tous ses contours.
- Le second chapitre porte sur la dimension stratégique du positionnement, mettre en évidence les modèles et les outils qui permettent d'analyser le positionnement de l'entreprise.
- Le troisième chapitre consiste à analyser le positionnement stratégique de la SAA.

CHAPITRE 1

Présentation du cadre conceptuel du positionnement stratégique

Introduction :

Les vents économiques qui ont soufflé sur le monde du management stratégique au début des années 80 ont pour effet de chasser ou, tout au moins, de repousser dans ses retranchements une bonne partie de la pensée normative en la matière. L'école du positionnement, si elle acceptait la plupart des principes de bases et des modèles de l'école de la planification et de la conception, les étoffait de deux façons différentes. D'abord littéralement, par l'importance qu'elle accordait aux stratégies elles-mêmes en reléguant dans l'ombre la manière dont elles étaient formulées. Ensuite, et plus substantiellement, l'école du positionnement dirigeait ses feux sur le contenu des stratégies : après des années d'affirmations d'ordre général venant de l'école de la planification et de l'école de la conception, elle soumettait le côté normatif du management stratégique à une critique serrée.

Section 1 : L'école du positionnement :

On va s'intéresser à l'école du positionnement, son immersion dans le monde de la stratégie, ses principes, ses multiples contributions et enfin ses limites.

1-1-Historique de l'école du positionnement :

L'école du positionnement a été façonné par trois vagues successives.

- La première vague est constitué par des préceptes militaires dont les plus anciens ont été écrits par Sun-Tzu, 400 avant J.c .

L'auteur de « L'art de la guerre » insiste notamment sur l'importance des renseignements sur l'ennemi et le lieu de bataille, l'avantage au premier arrivé... Notons aussi le chef-d'œuvre « De la guerre » de Carl van Clausewitz (1780-1831), qui développe les stratégies d'attaque, de défense, de manœuvre.

Pour ces auteurs, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, « Blocs de construction », choisies par le biais d'une analyse formelle des situations.

- Dans la deuxième vague, avec l'arrivée des consultants, la recherche de la part du marché devient un objectif fondamental.

Des méthodologies comme la matrice d'analyse croissance-part de marché du BCG, voient le jour. Cette matrice reprend les deux catégories principales du modèle classique de l'école de la conception (Environnement extérieur et capacités internes) et choisit une dimension clé pour chacune d'elles (Croissance des parts de marché relatives).

La nécessité d'un portefeuille d'activités équilibré devient évidente pour capitaliser sur ses opportunités de croissance. Les produits sont classés en « Vache à Lait », « Vedette », « Poids Morts » et « Dilemmes ».

- La troisième vague est concrétisée par Michael PORTER¹

1-2- Définition et principes :

L'école du positionnement met l'accent sur les interactions avec l'environnement sur l'étude préalable à l'action.

¹ <https://fr.slideshare.net/Wattbru/cours-de-base-strategies-2009-positionnement>

CHAPITRE 1 : Présentation du cadre conceptuel du positionnement stratégique

L'environnement est appréhendé essentiellement en terme économiques de marché de concurrence. Définir une stratégie c'est avant tout se positionner dans un contexte concurrentiel.

L'école du positionnement est bien plus ancienne qu'on ne pourrait le croire car les premiers écrits traitants de la section des stratégies spécifiques étaient ceux de la stratégie militaire.

Les lieux qui sont à la bienséance des deux armées, ou l'ennemi peut trouver son avantage aussi bien que nous pouvons trouver le nôtre, ou l'on peut faire un campement dont la position, indépendamment de son utilité propre, peut nuire au parti opposé, et traverser quelques-unes de ses vues ; ces sortes de lieux peuvent être discutés, ils doivent même l'être. Ce sont là des terrains clés.

Les principes de l'école du positionnement peuvent être présentés comme suit :

- Une seule idée simple et révolutionnaire ;
- Une panoplie d'outils analytique permettant d'adopter la bonne stratégie aux conditions existantes ;
- Mettre en évidence quelques stratégies clés dans un secteur donné en fonction de la position de l'entreprise sur le marché en tenant compte des concurrents (Actuels et futurs).
- La stratégie précède la structure de l'entreprise et son élaboration est considérée comme un processus maîtrisé et conscient.
- L'environnement (Economique et concurrentiel) dicte la stratégie.

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus analytique. Par l'analyse de l'industrie du secteur et donc de la concurrence, la stratégie va déterminer un positionnement, choisit un endroit ou le potentiel de développement est plus élevé. Le positionnement ici est principalement vu en termes de produits/marchés.

C'est Michael PORTER, qui a donné son élan à cette école en 1980 dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (Notamment pas le boston Consulting Group).

Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de position génériques, choisit par le biais d'une analyse formelle des situations. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions, englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeurs, la théorie des jeux et d'autre encore, mais toujours avec une tendance analytique. Elle place l'activité dans le contexte de son industrie, elle regarde comment l'entreprise peut améliorer son positionnement stratégique de cette industrie.²

1-3-Les apports et les limites de l'école du positionnement :

1-3-1-Les apports de l'école :

L'école du positionnement en insistant sur l'analyse et le calcul, se contente de réaliser des analyses stratégiques en soutien à l'élaboration de stratégies (qui n'avance pas d'autres voies).

L'élaboration de la stratégie est bien plus riche, plus anarchique et plus dynamique que le processus ordonné et statique décrit par cette école. Ainsi, le rôle du positionnement est de soutenir le processus mais en aucun cas de s'y substituer. Cette école a ajouté de la substance à l'école de la planification, réussite non négligeable, en mettant l'analyste à la place du planificateur. Dans la pratique, bien-sûr, les techniques de planification n'ont jamais vraiment convenues à l'élaboration de stratégies, tandis que les techniques d'analyse sont en mesure de l'enrichir considérablement.

L'analyse convient à l'élaboration de stratégies lorsque les conditions sont suffisamment stables et connues pour présenter un important volume de données pouvant être analysées à partir d'un seul centre. Cependant, elle ne devrait jamais prendre le pas sur le processus lui-même, car il faut parallèlement prendre en considération une foule de données non quantitatives. Autrement dit, on ne saurait admettre, ni en théorie ni en pratique, une quelconque loi par laquelle les données quantitatives excluraient toutes les autres, ou un portefeuille de positions interdirait de réfléchir à une perspective intégrée.

Lorsque l'analyse des chiffres ou la lecture des résultats empêche les stratèges ou les chercheurs de se confronter au monde tangible des produits et des clients, On peut affirmer que l'école du positionnement rend un mauvais service au management stratégique.

² <https://fr.scribd.com/document/266182706/L-ecole-du-Positionnement>

A part cela, il convient de rendre hommage à la contribution de l'école du positionnement, car elle a ouvert des perspectives prometteuses à la recherche et fournit des concepts fructueux à la pratique. Mais on doit prendre cette contribution comme un simple point de départ et faire une synthèse qui intègre une perspective plus large dans la vision de cette école de pensées. Surtout, il faut trouver les moyens d'associer ces idées à celle des autres écoles. En d'autres termes, l'école du positionnement doit s'appuyer sur ces bases solides pour élargir sa vision stratégique au lieu de la limiter.

En synthèse voici les principaux apports de l'école :

- L'école a transformé le management en une science, elle analyse des processus de données quantitatives.
- Elle facilite de futur progrès en présentant des concepts fructueux par la pratique et des techniques qui enrichissent l'élaboration de la stratégie.

1-3-2-Les limites de l'école :

1-3-2-1- Le contexte en question :

L'école du positionnement se caractérise par la faiblesse de sa conception du contexte. Elle privilégie d'une part la grosse entreprise traditionnelle, ce qui n'est pas un hasard, étant donné que c'est là que la domination du marché se révèle le plus poussée, la concurrence le moins efficace et les occasions de manipulations politiques les plus prononcées. Il y a certes eu des études de stratégies « de créneau » et de secteurs fragmentés, mais la majorité des études portent sur des stratégies classiques dans un secteur arrivé à maturité. C'est là, bien entendu, qu'on trouve les données quantitatives dont l'école du positionnement aussi bien dans la pratique que dans la recherche a tant besoin.³

Michael Porter, dans le chapitre de choix stratégiques et concurrence qu'il consacre aux secteurs fragmentés, analyse en détail des stratégies visant à les consolider. Il ne dit toutefois pas un mot des stratégies ayant pour objet de fragmenter un secteur déjà consolidé (stratagème privilégié dans la petite entreprise). Dans un passage il aborde également la question des « Secteurs bloqués » dans une situation fragmentée, mais il n'étudie nulle part ceux qui se trouvent « Bloqués » dans une situation consolidée.⁴

³ Henry Mintzberg, *Safari en pays stratégie*, 1999 Edition Village Mondial, Paris, p124.

⁴ Un article critique intitulé « How Much Does Industry Matter » 1991

CHAPITRE 1 : Présentation du cadre conceptuel du positionnement stratégique

A l'instar des écoles de la conception et de la planification, l'école du positionnement manifeste un préjugé en faveur de la grosse entreprise parvenue à maturité, lequel traduit un autre préjugé en faveur des conditions stables. L'instabilité favorise en effet la fragmentation et balaie les obstacles de types différents (A l'entrée, à la mobilité, à la sortie). Mais cela n'aide pas beaucoup l'analyste de l'école du positionnement, car comment déterminer la part de marché de telle ou telle entreprise dans un secteur instable.

Il est frappant de constater que, au-delà de cette prédilection pour l'analyse formelle dans des conditions de stabilités relatives, une variante de cette école s'intéresse aux aspects dynamiques du positionnement stratégique : Exploitation des signaux, prises de conditions calculées, avantage de se lancer le premier ou le dernier dans une activité donnée.

Le fait que cette branche de l'école suppose une orientation très différente sur la plan pratique (Capacité de manœuvre rapide, en l'absence d'importantes données quantitatives et de temps pour analyser posément la situation) et sur le plan théorique (nécessité de concepts plus intelligents et plus imaginatifs pour savoir jouer de la surprise.) n'est jamais évoqué dans les écrits de l'école du positionnement. Il n'en résulte un schisme conceptuel au sein de cette école : Le praticien doit, d'une part, soigneusement étudier et appliquer les stratégies de bases et, d'autre part, avancer rapidement et de manière imprévue. A chacun de choisir entre la « Paralyse par l'analyse » et « l'extinction par l'intuition ».

D'une façon générale, il est bien possible que le problème découle du partis pris de cette école en faveur des conditions externes, en particulier celle du secteur et de la concurrence, au détriment des capacités internes. L'équilibre entre les deux, si délicatement maintenue par l'école de la conception, a été jeté aux orties dès que l'école du positionnement a acquis une certaine notoriété. Aujourd'hui, comme nous le verrons, le management stratégique est entraîné, vers l'excès inverse.

Selon le contexte :

- Elle est orientée grande entreprise
- Généralement des stratégies classiques dans un secteur arrivent à maturité
- Une partie prise en faveur des conditions externes au déterminent des capacités internes

1-3-2-2. Le processus en question

La troisième critique porte sur le processus. L'école du positionnement n'incite pas à aller travailler sur le tas afin d'apprendre, mais à rester dans son bureau à calculer. "Manipuler des chiffres" : voilà l'activité prescrite au dirigeant ainsi qu'aux étudiants des écoles de commerce. Le stratège est supposé affronter l'abstraction sur le papier, loin du monde tangible de la production et de la vente. Clausewitz a écrit au 19^e siècle que "le calcul [est] le moyen le plus fondamental " d'atteindre la supériorité. Pourtant, il reconnaissait aussi qu'"infinité de circonstances d'importance secondaire" produit "des accidents inattendus qui rendent impossible le calcul". On a là le problème de toute l'école du positionnement.⁵

Comme nous l'avons déjà évoqué dans notre critique de l'école de la planification, le calcul peut faire obstacle non seulement à l'apprentissage et à la créativité mais aussi à l'engagement personnel.

Selon le processus :

- Le calcul des analystes risque de supplanter l'engagement des acteurs

1-3-2-3. La stratégie en question :

Enfin, l'école du positionnement adhère, pour l'essentiel, à une vision étroite de la stratégie elle-même. Elle considère comme position générique non comme perspective singulière. À la limite le processus peut se résoudre à une formule qui permet de sélectionner telle position à partir d'une liste restreinte de conditions. Ou alors dans le cas des groupes stratégiques, l'entreprise rejoint un club qui dicte lui-même le portefeuille de stratégie à adopter.

L'école de conception a préparé le terrain pour l'idée de la stratégie comme perspective et a encouragé une certaine créativité en la matière. Or, l'école du positionnement, avec un intérêt pour les stratégies de base, a peut-être eu l'effet exactement inverse. Nombre d'entreprises peuvent désormais être attirées par des actions de caractère « générique », tant dans leurs détails que dans leur orientation. Il n'est pas pour s'en convaincre, que d'observer l'imitation et le benchmarking qui sévissent actuellement dans le monde des affaires. On retrouve le même problème chez certains chercheurs universitaires qui préfèrent ranger la stratégie dans des catégories plutôt que d'en étudier les nuances.

⁵ Hamel, 1997, p. 32

CHAPITRE 1 : Présentation du cadre conceptuel du positionnement stratégique

Ces catégories se fondent cela va de soi sur le comportement existant. Mais elles poussent managers et chercheurs à codifier le passé au lieu d'inventer l'avenir. D'où la préférence de cette école tôt que pour les moyens de les conquérir. RICHARD RUMELT, qui est très favorable à l'approche du positionnement tout en moins a son aspect délibéré et analytique n'a pas pour autant hésité à en souligner les défauts. Nous reproduisons ci-dessous un de ses transparents favoris.

Quelques-unes des batailles les plus célèbres en affaires comme dans la guerre ont été remportées par des agents qui se sont écartés des sentiers battus de la réflexion de la pratique, des modèles établis en créant de nouvelles catégories, comme nous l'avons y auparavant dans le cas de Napoléon. Burger King a peut-être rejoint le groupe de la restauration rapide mais c'est McDonald's qui a inventé la vision de départ et fixé les règles pour tous les autres. Certaines entreprises campent sur leurs positions et font de « l'analyse concurrentielle » tandis que d'autres sortent de leurs retranchements et créent leurs propre créneau (ce qui fait qu'ils n'ont aucun concurrent à analyser !). L'école de positionnement s'intéresse surtout aux stratégies de base, aux industries bien installées aux groupes qui se sont formés et aux données présentées sous une forme chiffrée. L'étude des catégories consacrées entrave l'invention de catégories nouvelles.

Le BCG aurait appelé Honda un « poids mort » quand le groupe japonais est entré sur le marché américain de la moto en 1959. Celui-ci avait des contours bien définis de grosses machines pour des durs en blouson de cuir noir et Honda, joueur insignifiant, aurait mieux faire de ne pas s'y aventurer. Or, en créant un marché pour de plus petites cylindrées destinées aux américains ordinaires, le poids mort est devenu une vedette et s'est emparé d'une énorme part de ce nouveau marché en plein essor. Paradoxalement un rapport du BCG publié des années plus tard porta aux nues ce cas exemplaire de positionnement. C'est le cas auquel Richard Rumelt fait référence.

La version d'ynamique de l'école du positionnement possède certes une catégorie intitulée « avantage du premier entrant » mais sa conception de l'analyse stratégique basée sur des données quantitatives rangées en catégories consacrées, n'incite pas à en tirer avantage. Quand une entreprise a fini son analyse, les premiers entrants risquent d'avoir déjà des kilomètres d'avance.

L'autre paradoxe qui caractérise l'école du positionnement en dépit de ses propos sur la nécessité d'une attitude « volontariste » est qu'elle se révèle en fait la plus déterministe de

toutes les écoles. Tout en proclamant l'importance des choix du managers, elle dessine des cellules dans lesquelles l'entreprise doit rentrer si elle veut survivre. La première vague de cette école a esquissé des principes, la deuxième à édicter la loi. La part de marché était bonne en soi, tout comme l'expérience glanée dans la production de masse, disait-elle alors que l'intensité du capital était mauvaise. Quant à la troisième vague, si elle parle d'options et d'imprévus elle ne propose toujours pas de choix définitifs. Toutes ces injonctions reposent sur une même conviction dans des conditions données, il y'a une stratégie de base « meilleure » que l'on ignore à ses risque et périls.

Selon la stratégie :

- Approche simpliste, synoptique et normative
- Un intérêt aux stratégies de base et aux données chiffrées

1-3-2-4. La vision de Michael Porter en question

En 1996, Michael Porter a répondu aux critiques par un article dans le Harvard Business Review intitulé « what is strategy ? » s'il y souligne l'importance de la stratégie, il ajoute que « l'amélioration constante de l'efficacité des opérations » est une condition nécessaire mais rarement suffisante pour atteindre une rentabilité supérieure , après cette affirmation que l'on ne saurait contester, Porter poursuit une liste de six éléments qui devraient permettre d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Les cinq premiers portent sur la stratégie et sur des questions d'organisations générale, le sixième présente « l'efficacité opérationnelle comme donnée d'avance ». Mais le manager quotidiennement aux prises avec ce dernier problèmes accepterait-il de le voir expédie de la sorte ?

De plus, les améliorations de l'efficacité opérationnelle peuvent en elles-mêmes constituer une sorte de stratégie. Il arrive même souvent qu'elles produisent des percées entraînant des changements de cap. Mais, dans cet article Porter continu de mettre en avance le caractère déductif et délibéré de la stratégie, en ne tenant aucun compte de l'apprentissage stratégique et des stratégies émergentes. Dans sa réponse au courrier, publiée dans le numéro de mars-avril 1997 de la Review, il écrit⁶ :

Si l'on englobe dans la notion de stratégie les salariés et l'organisation de l'entreprise, il faudrait alors considérer que toutes les activités de celle-ci ou presque, en font également

⁶ Dans un article dans le Harvard Business Review « What is Strategy »

CHAPITRE 1 : Présentation du cadre conceptuel du positionnement stratégique

partie. Or, non seulement cela implique les choses, mais cela brouille la chaîne causalité, qui va de l'environnement concurrentiel à la position puis aux activités aux compétences des salariés enfin à l'organisation

Quel mal y a-t-il à intégrer à tout ce que fait l'entreprise et tout ce qui la définit dans l'effort stratégique ? c'est tout simplement envisager la stratégie comme perspective et non comme position. Et pourquoi faut-il à tout prix croire à une telle chaîne de causalité, qui plus est à sens unique ?

En fait, la conception étroite qu'à Porter de la stratégie l'amène à une conclusion étonnante, à savoir que les entreprises japonaises « ont rarement une stratégie » qu'elles « devront apprendre la stratégie ». Si c'était vrai et compte tenu des résultats spectaculaires obtenus par tant d'entreprises japonaises, comment la stratégie pourrait-elle être une condition nécessaire de la réussite de l'entreprise !!

Nous sommes d'avis, quant à nous qu'il n'en est rien. Loin de devoir apprendre la stratégie, les Japonais pourraient éclairer Michael Porter sur l'apprentissage stratégique.

Tout au long de son article, Porter plaide en faveur de la stratégie distinctive et « de la créativité et de l'intuition » dans la découverte d'une position stratégique. Il vitupère contre le benchmarking, l'imitation et l'esprit moutonnier, ces plaies tellement répandues dans l'entreprise d'aujourd'hui. Certes, on ne peut qu'applaudir cette prise de position, mais il faudrait de demander combien de ces pratiques ont été encouragées par les procédures même dont Porter se fait depuis longtemps le héraut. Il va même jusqu'à critiquer les activités qui ont raison de l'externalisation, sont devenues trop « de base ».

Les termes « choix » et « choisir » reviennent souvent dans cet article de Porter. A un moment donné, il défend ses trois stratégies de base en faisant remarquer que son cadre d'analyse « met en avant la nécessité de choisir pour éviter de tomber dans ce que j'ai désigné (plus tôt) comme les contradictions inhérentes aux différentes stratégies ».

Mais la créativité et l'intuition sont-elles favorisées par la découverte et le choix de positions stratégiques de base, ou plutôt par l'invention de nouvelles perspectives stratégiques ?

Le modèle fondamental de Porter rappelle cette formule des théoriciens de stratégie militaire : « pas la peine de se préparer ». Dès que l'affrontement commence, on doit se

contenter des moyens dont on dispose, puisqu'on ne peut en changer qu'avant ou après. (A une exception près : ces discrètes manœuvres stratégiques de diversification que Porter aime tellement analyser). La construction de l'organisation et de développement humain, que d'aucuns considèrent comme inextricablement liés à la stratégie, nécessitent des efforts suivis plutôt que des manœuvres distincts. Cette idée semble pertinente dans le cas des Japonais qui n'envisagent pas le temps comme une succession linéaire de moments.

Michael Porter préconise nombre d'améliorations très sensées dans son article, mais les moyens de mise en œuvre qu'il propose nous paraissent peu judicieux ou, de moins, excessivement restreints. En fait, il en revient à l'école du positionnement, les autres écoles importantes étant ignorées ou rejetées. Chercheurs et consultants peuvent éventuellement se permettre de ne saisir qu'une seule partie de l'éléphant stratégie, mais le dirigeant lui doit maîtriser tout le bête.

Selon Porter :

- Il ne tient pas compte de l'apprentissage stratégique et des stratégies émergentes
- Raisonnement de causalité à sens unique
- La nécessité d'adopter une seule stratégie générique

Section 2 : Typologie du positionnement stratégique :

L'école du positionnement, a connu quatre types de recherches que nous allons énumérer dans cette section.

La figure 01 montre un moyen parmi d'autres de relier les différentes activités de recherche de cette école, de positionner, en quelque sorte, les efforts de l'école du positionnement. On peut distinguer d'une part entre les chercheurs qui s'intéressent aux facteurs uniques et ceux qui s'intéressent aux faisceaux de facteurs, et d'autre part entre ceux qui se concentrent sur des situations statiques et ceux qui privilégient les situations dynamiques⁷. L'activité de cette école se répartit donc entre les quatre cellules correspondant à ces options, encore que l'on note une certaine préférence pour les formes de recherches les plus simples.

⁷ <https://www.cairn.info/le-conseil-en-strategie--9782311407013-page-31.htm>

Figure N° 01 :Matrice d'étude du contenu stratégique

	Facteur uniques	Faisceaux de facteurs
Conditions statiques	Relier une stratégie spécifique à des conditions spécifiques	Délimiter des faisceaux de stratégie et/ou des faisceaux de conditions et leurs liens
Conditions dynamiques	Définir des réponses stratégiques spécifiques aux changements extérieurs	Pister des séquences de faisceaux de stratégies et/ou les conditions dans la durée

2-1. Facteurs uniques et statiques :

Selon toute probabilité, la plupart des travaux de recherche entrent dans ce cadre. S'attachant notamment aux stratégies de base spécifiques (Externalisation ou groupage de produits), on recherche les conditions qui les favorisent (Ou les stratégies les mieux adaptées dans des conditions données). Mais d'autres travaux, plus conforme à l'esprit de la deuxième vague, considèrent simplement l'efficacité des différentes stratégies en tant que telles (Ainsi, l'évaluation des politiques de diversification a fait l'objet d'innombrables études).

2-2. Faisceaux de facteurs statiques :

La tâche du stratège ne consiste pas seulement à choisir des positions stratégiques précises, mais aussi à les incorporer dans des stratégies intégrées. Par conséquent, les recherches relevant de la deuxième cellule s'intéressent essentiellement à des faisceaux de facteurs, mais toujours dans un contexte statique. Par exemple, PORTER utilise l'expression groupe stratégique pour désigner les entreprises d'un secteur donné qui poursuivent des combinaisons de stratégies semblables. Les études menées dans ce cadre essaient de faire correspondre ces groupes stratégiques avec des faisceaux de conditions du secteur.

L'étude des groupes stratégiques a connu un essor considérable au milieu des années 80. C'est Hunt qui avait découvert la formule pour expliquer la rivalité régnant dans le secteur

de l'électroménager. Il avait remarqué un phénomène troublant : en dépit de la forte concurrence du secteur (peu de concurrents), les entreprises n'y obtenaient qu'une rentabilité médiocre. L'explication, selon lui, c'est que les divers sous-ensembles ou entreprises (les groupes stratégiques) poursuivaient des stratégies totalement différentes, de sorte qu'aucune ne pouvait assurer sa domination sur le marché.

Plus tard, Porter a avancé comme explication des obstacles à la mobilité, qui constituent au fond une version à plus petite échelle de la théorie des obstacles à l'entrée. Par exemple, une entreprise opérant dans une seule région parce qu'elle n'a pas accès aux médias nationaux pourra être contrainte de se comporter autrement que les firmes d'envergure nationale. Qui plus est, ce handicap risque de limiter le nombre de détaillant auxquels elle peut vendre. L'entreprise se voit ainsi attirée dans un groupe stratégique particulier (qu'on pourrait appeler les acteurs régionaux). Bien-sûr, un groupe stratégique peut aussi être un groupe « de base », c'est-à-dire qu'il peut y avoir un faisceau de stratégies que l'on retrouve dans différents secteurs.

2-3. Facteurs dynamiques et uniques :

Les recherches figurant dans les deux dernières cellules de notre matrice sont plus difficiles et donc moins courantes. Dans la troisième, on considère les effets d'un seul changement (percée technologique ou incursion d'un nouveau concurrent). Là, les chercheurs s'intéressent non seulement à des ripostes comme la cessions d'actifs ou la diversification, mais aussi aux signaux.

Dans ce cadre figurent également l'étude de redressements ainsi que l'analyse des avantages obtenus et des couts encourus par l'entreprise qui choisit de se lancer la première sur un nouveaux marché plutôt que de rester dans l'expectative.

Une théorie qui a, depuis un certain temps, la faveur des chercheurs et la fameuse théorie des jeux.

2-4. Faisceaux de facteurs dynamiques :

Dans la dernière cellule, il s'agit de faisceaux de rapports dans un environnement dynamique. C'est évidemment la forme de la recherche la plus complète et la plus ardue, si bien qu'il n'est guère surprenant qu'elle n'ait pas attiré beaucoup de monde. Parmi les problèmes étudiés ici, on trouve la dynamique des groupes stratégiques (leur développement

CHAPITRE 1 : Présentation du cadre conceptuel du positionnement stratégique

dans le temps), L'évolution des secteurs (y compris les « cycles de vies ») et les fluctuations de la concurrence.

Conclusion :

L'école du positionnement a été façonné par trois vagues ; les écrits militaires, les impératifs de conseils (BCG et PIMS) et les propositions empiriques (Michael Porter). Ces trois vagues ont fait de cette école, l'école scientifique par excellence raisonnant au niveau du secteur d'activité et considérant l'élaboration de la stratégie un processus analytique ou les dirigeants ont trouvé la recette magique qui donne la possibilité à l'entreprise d'améliorer son positionnement stratégique.

Chapitre II :
La dimension Stratégique du
positionnement

Introduction :

La concurrence est au centre de la réussite ou l'échec des firmes. Elle sanctionne les activités d'une firme qui concourent à ses résultats, telles que les innovations, la culture qui cimenter efficacement son organisation, ou une mise en œuvre réussie. Face à des rivaux, la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur, scène ou la concurrence se manifeste principalement. La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.

Section 1 : Le positionnement du point de vue de M Porter:

Selon Michael Porter, le positionnement stratégique de l'entreprise doit être envisagé selon deux alternatives appelées stratégies génériques. Ces deux options, exclusives l'une de l'autre, sont d'une part, la stratégie de domination par les coûts et d'autre part, la stratégie de différenciation.⁸

1-1. Les stratégies génériques :

Pour Michael Porter « une firme ne peut posséder que deux grands types d'avantage concurrentiels : des coûts peu élevés ou une différenciation » (1986). Si l'on y ajoute le « champ » d'un secteur spécifique les segments de marché visés, on aboutit aux « trois stratégies de base pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration » (à savoir un champ étroit), montrées dans la figure 2 :

Figure N° 02 : les stratégies de base de Michael Porter

1. domination Par les coûts	2. différenciations
3 A. concentration Sur les coûts	3B. concentration sur La différenciation

Source : Porter, 1985,p, 12

Au dire de Porter « être tout pour le monde est une recette sûre pour sombrer dans la médiocrité et atteindre des résultats inférieure à la moyenne ». L'entreprise doit faire un choix parmi les stratégies de base si elle veut acquérir un avantage concurrentiel. Ou, exprimé dans des termes plus discutés désormais : « une entreprise qui adhère à chaque stratégie de base

⁸ PORTER M. « l'avantage concurrentiel » Edition, DUNOD, 1986,p56.

mais qui ne parvient pas à en mener à bien une seule est assise entre deux chaises ». Ces stratégies sont les suivantes⁹ :

1. Domination par les couts. Cette stratégie consiste à s'imposer comme le fabricant ayant les couts les plus faibles du marché grâce à l'expérience, a l'investissement dans les installations de production a grande échelle, a l'exploitation des économies d'échelle et a contrôle rigoureux du cout global des opérations (par les programmes comme les réductions d'effectifs ou la qualité totale).
2. Différentiation. Cette stratégie passe par le développement de produit ou de service unique qui s'appuient sur la fidélisation du client. L'entreprise offre une meilleure qualité, de meilleurs résultats ou des caractéristique exceptionnelles qui justifient des prix plus élevés.
3. Concentration. Cette stratégie vise des segments de marché étroits, en se concentrant sur des groupes de clients, sur des lignes de produits ou sur des marchés géographiques particuliers. Elle peut être fondée sur la « différenciation » du produit ou sur la « suprématie globale en matière de couts », qui consiste à vendre au prix le plus faible possible. L'une et l'autre démarche permettent à l'entreprise de se concentrer sur le développement de ses connaissances et de ses compétences

Miller (1992) n'a pas été le seul a critiquer l'idée de Porter selon laquelle l'entreprise qui n'adopte pas une stratégie unique se retrouve fatalement « assise entre deux chaises ». Une telle spécialisation stratégique ne risquait-elle pas, demande-t-il, de créer des rigidités et de rétrécir le champ visuel de l'entreprise ? Miller cite l'exemple de Caterpillar, société qui s'est différenciée en fabriquant les meilleurs équipements de terrassement du monde. Son souci de précision et de solidité lui a fait oublier l'efficacité et l'économie, ce qui l'a rendu vulnérable a la concurrence japonaise. A l'inverse, Baden-Fuller et stop-Ford (1992) braquent les projecteurs sur Benetton, qui a su produire de la mode à faible cout et sur grande échelle. Et de conclure que ceux qui sont à même de résoudre les « dilemmes des contraires » en tirent des avantages énormes. Gilbert et Strebel (1988) analysent pour leur part les stratégies de « dépassement » mise en œuvre par les sociétés comme Toyota, qui pénètrent un marché comme producteur à bas couts et se différencient ensuite pour élargir encore leur part de marché.

⁹ M. Porter, Les choix stratégiques et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980, p87.

1.2 Le modèle des 5 forces :

Dans ce contexte, M. Porter identifie 5 forces qui régissent le jeu concurrentiel et détermine en définitive sa rentabilité. Il s'agit d'identifier les pressions qui sont exercées sur chacune de ces forces, de les hiérarchiser en fonction de l'intensité que chacune d'elles exerce sur le secteur et d'envisager des stratégies d'adaptation et d'amélioration des règles du jeu concurrentiel en sa faveur¹⁰.

Le schéma suivant résume ces 5 forces concurrentielles sous le nom de la « rivalité élargie » de M. Porter ou l'intensité concurrentielle du secteur.

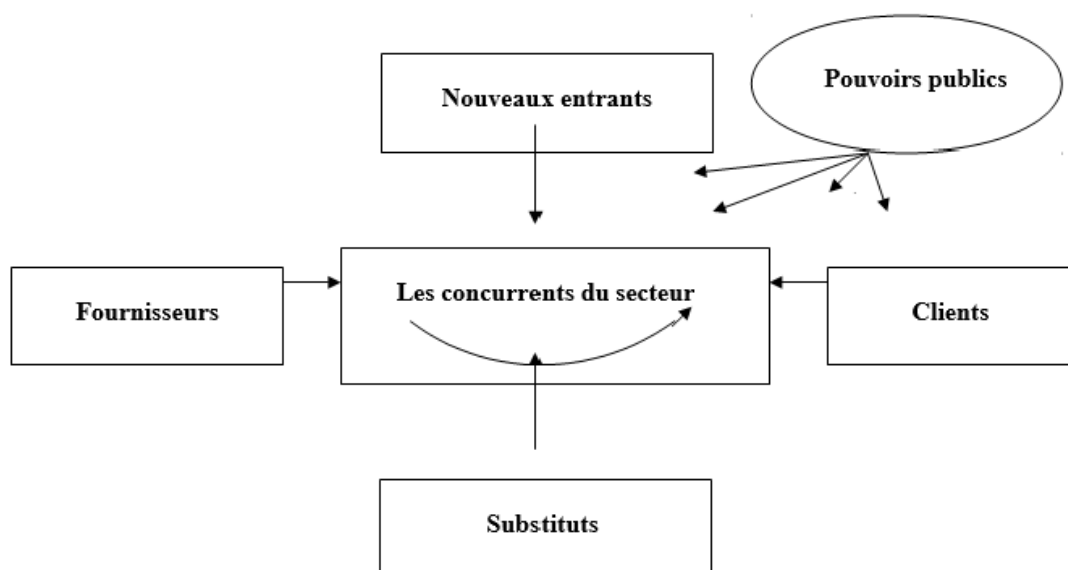


Figure N° 03 : Les 5 forces concurrentielles.

a- la menace de nouveaux entrants

Cette menace dépend généralement des barrières à l'entrée d'un secteur et de la réaction des entreprises déjà installées dans le secteur. En principe, la pression des nouveaux entrants sera d'autant plus faible que les barrières à l'entrée seront élevées et la réaction des entreprises dissuasive.

Parmi les obstacles à l'entrée, on peut citer, à titre d'exemple :

- Les économies d'échelle

¹⁰ Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence, 1990

- La différenciation des produits
- L'accès aux circuits de distribution
- Les coûts de transfert
- Les barrières juridiques et réglementaires

b- La menace des produits de substitution

Les entreprises présentes dans un secteur sont toutes confrontées à la concurrence d'autres entreprises venant d'autres secteurs et pouvant offrir des prestations identiques.

Concrètement, elles offrent des produits qui ont les mêmes fonctions pour satisfaire les mêmes besoins des clients. Ces entreprises sont généralement dotées d'une technologie différente et sont aussi capables d'offrir des relations meilleures en termes de valeur / prix, ou coût/efficacité aux clients et par conséquent, ces entreprises contraignent celles qui sont déjà établies dans le secteur.

c- le pouvoir de négociation des clients

Ce pouvoir s'analyse en termes de degré de dépendance d'une entreprise vis à vis de son client. Ce degré s'apprécie au regard d'un certain nombre de critères tels le degré de concentration, lorsqu'il est important, il donne au client un pouvoir de négociation élevé. Si en plus le secteur est caractérisé par la présence des coûts fixes importants, le pouvoir des clients peut être immense car l'enjeu pour les entreprises est d'utiliser pleinement leur capacité pour amortir les coûts fixes.

D'autres critères sont aussi importants tels : les produits indifférenciés, la faiblesse des coûts de transfert et la possibilité du client de s'intégrer dans le secteur en amont.

D-le pouvoir de négociation des fournisseurs

Il faut analyser le pouvoir des entreprises selon qu'elles sont fournisseurs de technologies, de composants, de services, leur influence sera différente.

Par l'augmentation de leurs prix ou par la baisse de la qualité de leurs produits, les fournisseurs peuvent, si certaines conditions sont réunies, regagner sur la rentabilité du

secteur analysé. Ces conditions se rapprochent de celles qui définissent le pouvoir de négociation des clients. Le pouvoir sera, en effet proportionné à la concentration des fournisseurs. Plus le secteur fournisseurs est concentré plus l'influence qu'il peut exercer sur le prix sera important.

Le pouvoir est aussi proportionné à l'unicité des produits vendus. Comme pour les clients, l'existence des produits de remplacement où la faible des produits, réduit leur pouvoir du marché. Pour empêcher que leurs clients puissent facilement passer d'un secteur à un autre pour s'approvisionner, les fournisseurs vont créer un coût de changement « swinching cost » C'est à dire un coût fixe que devra supporter l'acheteur pour changer de fournisseurs.

d- L'intensité de la rivalité entre les firmes du secteur :

La rivalité entre les entreprises déjà installées sera vive si le secteur est soumis à de fortes pressions de la part des clients, fournisseurs, nouveaux entrants et des produits de remplacement. A ce facteur externe, il faut ajouter des facteurs internes qui vont exacerber encore plus la concurrence ou éventuellement renforcer les protections du secteur vis à vis de la concurrence. Ces facteurs d'intensification de la concurrence vont dépendre :

- De la dynamique de l'offre et de la demande

Un taux de croissance fort se traduit souvent par un attrait du secteur. Mais une entreprise dans ce contexte peut espérer gagner de la part de marché sur la croissance du secteur. En revanche, un faible taux de croissance conduit à une lutte acharnée de chaque entreprise pour accroître ses parts de marché, puisque dans un tel contexte, l'entreprise ne peut progresser qu'en prenant des parts de marché de ses concurrents.

- La structure du marché

Le nombre et la taille relative dans la concurrence fournissent une information utile pour apprécier les formes que peut prendre la compétition entre les entreprises dans un secteur. La théorie économique, nous enseigne en effet qu'il existe plusieurs structures de marchés possibles. Selon la structure du marché, la concurrence va être différente.

Dans un marché de CPP, aucune entreprise n'est en mesure d'influencer le prix. Ce dernier est déterminé par la force impersonnelle du marché, et les entreprises ne peuvent fixer que leurs quantités. La concurrence sur ce type de marché est donc très élevée.

Chapitre II : La dimension Stratégique du positionnement :

Dans un marché oligopolistique, on constate l'existence d'un petit nombre de producteurs proposant des produits qui sont de proches substituts. La concurrence peut être très élevée, cela dépend de la règle de fonctionnement de cet oligopole : chaque entreprise n'a pas intérêt à ignorer sans risque les manœuvres stratégiques des autres entreprises.

Il y a deux réponses possibles à l'action de la concurrence :

- Soit on suit la même stratégie que le concurrent (concurrence mimétique) ;
- Soit on le menace de représailles pour essayer de l'affaiblir.

Dans un monopole la concurrence disparaît. Dans cette situation de marché, il existe un seul offreur qui dispose d'une très grande marge de manœuvre pour fixer son prix (price maker).

Dans un marché de concurrence monopolistique il existe un grand nombre d'offreurs (concurrence) mais en même temps ces offreurs ont la possibilité de différencier leurs produits. Le vendeur peut alors exercer un quasi – monopole, puisque le produit est consommé comme unique et de ce fait avoir une marge de manœuvre très élevée pour fixer son prix.

- L'absence des différenciations de produits

Cette absence rend les consommateurs très sensibles aux prix, donc cela exacerbe la concurrence. L'intensité de la rivalité entre les entreprises sera encore plus forte si le secteur présente des coûts fixes élevés ou des stocks importants. Dans ce cas de figure, tous les concurrents veulent écouler leur excédent ce qui déclenche une guerre de prix.

- Des concurrents différents et diversifiés

Ils peuvent aussi contribuer à déstabiliser le secteur et renforcer la concurrence, soit parce qu'ils peuvent jouer sur des arguments différents de ceux des entreprises déjà installées, soit parce qu'ils peuvent jouer sur des interconnexions avec leurs autres activités. En fait, la diversité des concurrents est un facteur d'exacerbation de la concurrence parce qu'ils évoluent dans un environnement concurrentiel différent et ont des objectifs stratégiques différents.

- L'importance des barrières à la sortie d'un secteur

Chapitre II : La dimension Stratégique du positionnement :

Les obstacles à la sortie peuvent contraindre les entreprises à rester dans un secteur malgré une rentabilité faible voir négative de leurs investissements. Ces obstacles sont liés au coût de désengagement trop élevé du secteur (acquisitions trop spécialisées, actifs trop faibles...). On peut avoir des obstacles de nature réglementaire comme par exemple les restrictions gouvernementales pour des raisons liées à l'emploi, l'infrastructure ...

Ce type d'analyse nous ramène à une appréhension très large de la dynamique concurrentielle. Mais cette analyse reste trop générale, le plus souvent un secteur se compose d'une diversité de segments qui ne se subissent pas la concurrence de la même manière ni avec la même intensité.

Cela conduit à scinder le secteur en unités homogènes appelées « les groupes stratégiques ».

Section 2 : Les outils d'évaluation du positionnement :

On consacrer cette section à deux outils essentiels dans l'analyse concurrentiel

2.1 : le BCG

Il s'agit de la matrice la plus ancienne, la plus simple et la plus instrumentale. Créée en 1963 par Bruce HENDERSEN, cette méthode va inspirer toutes les autres et imposer une véritable théorie de la compétitivité, une conception stricte de la stratégie, une méthode d'analyse et des règles de manœuvre¹¹.

a- Elaboration de la matrice :

Le BCG part du constat qu'une entreprise diversifiée ne peut raisonner sur ses activités prises indépendamment les unes des autres, elle doit avoir une vue globale. Pour cela le BCG propose d'analyser le portefeuille des produits en considérant deux dimensions qui sont purement quantitatives :

- **Le taux de croissance du marché**
- **La part relative de l'entreprise sur le marché**

La première dimension permet à l'entreprise d'évaluer chacun des métiers retenus, chaque DAS, c'est ce que l'on appelle la valeur propre du métier, qui va aider prendre un certain nombre de mesures et de décisions d'engagement des ressources.

L'attrait du métier ne reposant que sur un seul critère : le taux de croissance, mais le BCG ne donne aucune indication sur comment évaluer ce taux.

La première dimension permet à l'entreprise d'évaluer chacun des métiers retenus, chaque DAS, c'est ce que l'on appelle la valeur propre du métier, qui va aider prendre un certain nombre de mesures et de décisions d'engagement des ressources.

L'attrait du métier ne reposant que sur un seul critère : le taux de croissance, mais le BCG ne donne aucune indication sur comment évaluer ce taux.

La part relative du marché définit la position concurrentielle de l'entreprise par rapport au métier.

¹¹ ORTEGA (LL), LEROY (F) et autres Stratégor, 6eme édition DUNOD, paris, 2013, p20.

Chapitre II : La dimension Stratégique du positionnement :

L'entreprise doit se demander quelle est sa position dans chacun des métiers ou des DAS, cette position est définie par la part relative du marché de l'entreprise sur le segment :

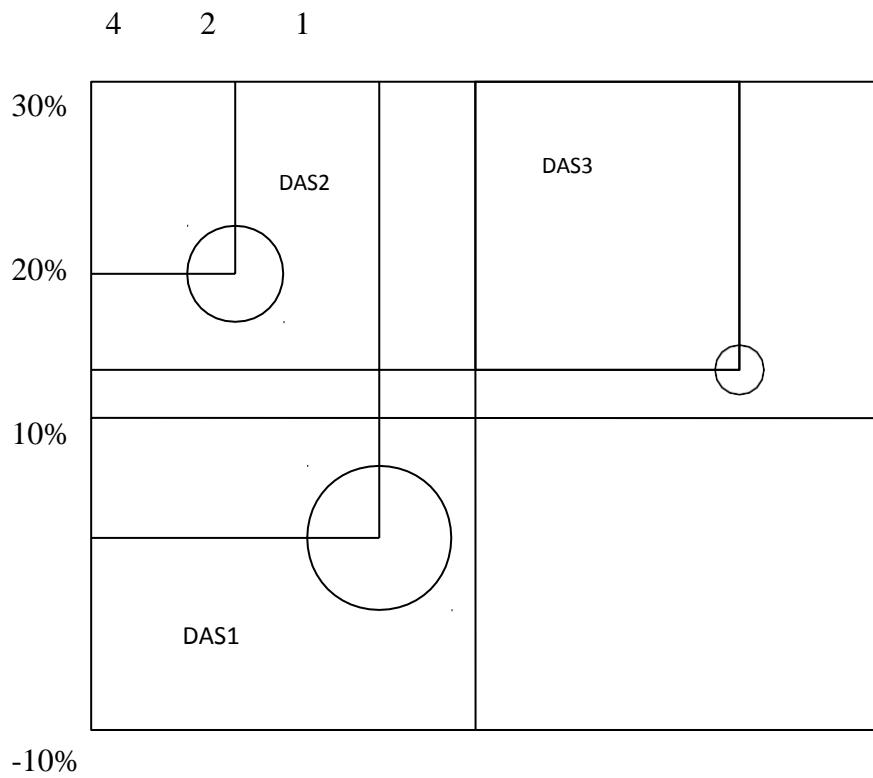
PRM = part de marché de l'entreprise / part de marché de son principal concurrent

Le critère de l'appréciation concurrentielle est fondé sur une certaine conception de l'entreprise compétitive. Le BCG considère que dans un monde concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas. La baisse des coûts provient d'un accroissement du volume de la production qu'on attribue à une plus forte expérience.

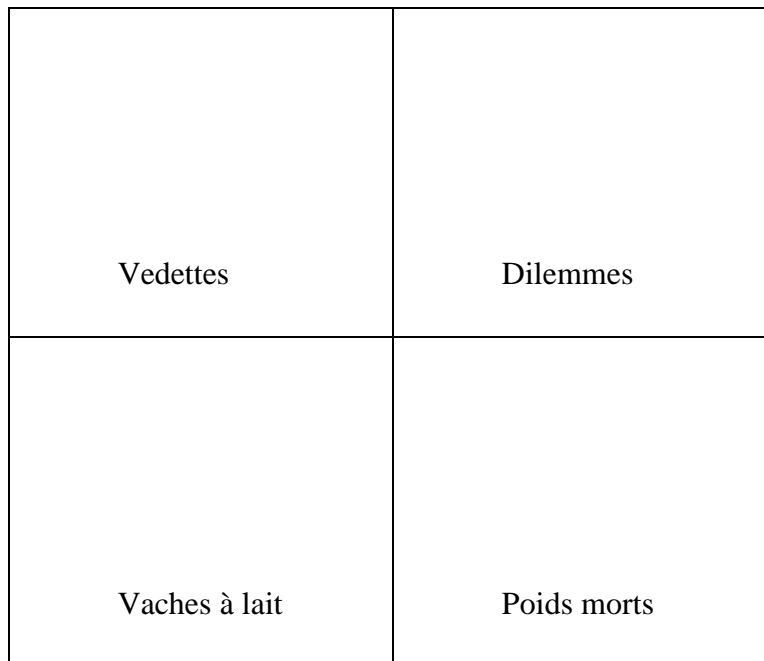
Autrement dit, la compétitivité s'inscrit dans une logique en termes de volume – prix – profit. La matrice se représente généralement comme une grille à deux dimensions, comme le montre la figure N° 4 :

Chapitre II : La dimension Stratégique du positionnement :

Figure N° 04 : La matrice BCG :



Part de marché relative



b- Interprétation de la matrice BCG :

- Lors de sa phase de lancement, le produit est qualifié de « dilemme ». Il est impossible de savoir à ce stade s'il va marcher ou non. La concurrence venant d'autres produits est importante, et le produit n'est pas encore en mesure de dégager des profits. Les investissements nécessaires pour améliorer ses parts de marché peuvent être importants. Il faut donc anticiper l'évolution du marché afin de décider s'il est plus intéressant d'investir sur le produit concerné ou de l'abandonner. S'il génère des profits, il pourra devenir « une vache à lait ». Dans le cas contraire, il deviendra un « poids mort ».
- Après la phase de lancement, si le produit entre en phase de croissance, il devient une « étoile ». Sa croissance s'accélère et sa position se renforce sur le marché. Il devient très rentable et génère suffisamment d'argent pour s'autofinancer. L'objectif est naturellement de ne pas en rester là. Des investissements sont nécessaires pour accompagner la croissance du produit et son positionnement, et le faire passer au stade de « vache à lait ».
- Lorsque le produit arrive à maturité dans son cycle de vie, il génère alors d'importants profits tout en demandant beaucoup moins d'investissements. Son taux de croissance est faible, voire stable, mais il est très bien positionné en termes de parts de marché. Durant cette phase, il faut rentabiliser au maximum le produit avant qu'il ne décline et doive être remplacé par un nouveau plus performant. C'est une « vache à lait ».
- A la fin de son cycle de vie, la part de marché d'un produit se réduit et son taux de croissance faiblit. Son intérêt pour l'entreprise diminue donc. Il devient un « poids mort ». S'il reste rentable, il peut être maintenu à condition de ne consentir à aucun investissement afin d'éliminer tout risque de pertes financières. Dans le cas contraire, il peut être tout simplement abandonné¹².

¹² <https://www.nutcache.com/fr/blog/matrice-bcg/>

2.2 Le Benchmarking :

Le Benchmarking est un outil de gestion qui permet de se comparer aux concurrents sur le marché, donc le Benchmarking est la méthodologie qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques, les étudie afin de les adopter et de les adapter à son organisme pour se rapprocher de plus en plus de l'excellence.

Le Benchmarking concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux processus d'une organisation privée ou publique, commerciale, de production ou de services. (Développement, conception de produits et/ou services, gestion financière, système d'information, ressources humaines, administration, achats, production, communication, commercial, logistique...) Sa finalité est la mise en œuvre des meilleures pratiques (best practices)¹³.

2.2.1 Généralités sur le benchmarking :

a- historique du benchmarking :

Le benchmarking entant que démarche ne date pas d'aujourd'hui. En effet la reconnaissance militaire, consiste à comparer la puissance de l'ennemie à sa propre force afin de prendre des décisions stratégiques et tactiques, et une application très ancienne. Deux anciennes vérités permettent de mieux comprendre le benchmarking et son rôle.

Il y a plus de deux mille cinq cents ans, en 500 avant Jésus-Christ, la générale chinoise Sun Tzu écrivait : « si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles ». Ces mots, et tous les conseils stratégiques donnés par Sun Tzu peuvent s'appliquer à la guerre commerciale menée sur les marchés contemporains.

L'autre vérité nous vient des japonais, quant à eux, ont un mot pour désigner le fait de chercher à être le « meilleur des meilleurs » : dantotsu. Cette attitude est l'essence même du benchmarking, terme emprunté aux géomètres, pour décrire ce processus proactif de recherche de la supériorité.

A la fin des années 1970, un dimanche matin, lisant son journal, le vice-président de la société Rank Xerox, le leader mondial des photocopieurs en 1975, attaqué par les japonais Canon, Minolta, Ricoh, Sharp, etc. découvre qu'un négociant américain, aidé en cela par des

¹³ LAURENT Hermel, PIERRE Achard « Le benchmarking »

fabricants étrangers, mettait en vente des procédés de xérographie comparable à celui qui existe chez **Xerox** mais à prix équivalent au cout de production de la société **Xerox**. Il décide alors de rendre dans la filiale étrangère Fuji Xerox, afin de se donner une nouvelle chance d'entrer de nouveau dans la compétition, puisque de 1976 à 1982 la part du marché passe de 82% à 41%, Rank Xerox décide alors de se comparer aux meilleurs entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers.

Le succès remporté par le département fabrication dans l'identification des processus, des concurrents incita la direction de l'entreprise à appliquer le benchmarking à tous les autres départements et centre de couts. Après la pratique de cette démarche par Xerox, beaucoup l'ont suivi tel que : Hewlett Packard ; Chrysler ; IBM ; Motorola ; l'ont pratiqué au plus haut niveau.

b- la définition du benchmarking :

Le terme recouvre une idée assez simple : trouver dans le monde celui ou ceux qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche, aller les étudier (on dit les benchmarquer) et adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise. En d'autres termes, il s'agit d'aller se comparer aux « champions » dans un domaine précis, de s'inspirer de leurs idées et de leur expérience pour se rapprocher de l'excellence¹⁴.

Le benchmarking est composé de 2 mots :

- bench = banc d'essai
- marking = notation

La notion de benchmarking est plus connue à travers l'expression « meilleures pratiques ». Le Benchmarking (de l'anglais benchmark, signifie repère, référence ou norme), cette traduction réduit la méthode à presque rien, le mot est traduit en français par étalon, ou étalonnage, permettant ainsi de se mesurer aux autres. C'est dit aussi parangonnage en franco-canadien, illustre cette pratique de l'ajustement méthodique sur son semblable. Quelle que soit l'appellation retenue, il s'agit de repérer un étalon ou un parangon, c'est-à-dire un modèle avec lequel se comparer, dans le but de combler l'écart de performance.

¹⁴ L.lehmann-Ortega, F.Leroy, B.Garette, P.Dussauge, R.Durand, « Strategor: Toute la stratégie d'entreprise », édition 2013.

le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise et pour s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence¹⁰. Il ne s'agit pas d'une simple comparaison de processus ou de méthodes car cette démarche nécessite une véritable volonté de changement, ainsi il peut être considéré comme un outil d'analyse stratégique qui se traduit par le repérage de l'entreprise qui possède une supériorité et une grande maîtrise d'un processus particulier sur lequel doit porter l'amélioration recherchée.

Il s'agit alors de rencontrer les responsables des services concernés dans la société choisie, puis d'améliorer ses propres méthodes en s'appropriant ce qui a été découvert pour l'appliquer à sa propre entreprise.

c- l'intérêt du benchmarking pour une entreprise :

Deux motifs essentiels peuvent motiver la réalisation d'un benchmark pour une entreprise :

- Améliorer la compétitivité et la productivité de l'entreprise avec une optimisation des pratiques.
- Préparer le lancement d'un nouveau produit.

L'idée du benchmark est en effet de s'inspirer d'autres pratiques pour rendre celles de l'entreprise plus efficaces. C'est également un outil très utilisé dans les domaines à forte innovation, qui nécessitent une veille concurrentielle pointue.

La réalisation d'un benchmark permet ainsi :

- De définir les critères qui favorisent la performance et la réussite
- D'identifier les meilleures entreprises dans votre domaine d'activité
- D'avoir une vision claire du marché et de ses tendances
- De maîtriser l'univers concurrentiel
- De connaître le positionnement, les points forts et les points faibles de chacun de vos concurrents

- D'effectuer une synthèse des bonnes pratiques et de mettre en place un plan d'action au niveau de l'entreprise, pour s'approprier ces Best practices et optimiser la performance de l'entreprise (ou réussir son lancement produit).

d- les attentes de l'entreprise d'un benchmarking :

Pour mémoire, rappelons que le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleurs pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Cette approche intègre une dynamique apprenante et une démarche de qualité permanente. Elle invite l'entreprise à se comparer aux plus performants afin de les limiter, les dépasser, en tous les cas dans le but de progresser¹⁵.

Ce que l'entreprise en attend :

- **La possibilité de se mesurer aux meilleurs de la classe ;** c'est-à-dire les plus performants sur le marché. A ce niveau trois remarques s'imposent :
 - Nous ne mesurons que ce qui est important. Cela confirme l'importance du travail en amont dans la définition des critères de performance et des processus à suivre et à comparer.
 - Tout ce qui se mesure prend de l'importance. Ainsi en centrant notre attention sur certains critères de performance, nous diffusons le message en interne quant à leur importance pour l'entreprise et l'impact de leur maîtrise sur les résultats du groupe
 - Tout ce qui se mesure progresse. Autrement dit, le processus à améliorer cessera d'être évalué à partir de critères subjectifs dont sa conformité par rapport à ce qui se fait. La quantification apporte des éléments objectifs permettant de se positionner mais aussi de déterminer les points de vulnérabilité c'est-à-dire là où des progrès sont à faire
- La possibilité de cibler les opportunités dès lors qu'elles ont permis aux

« Meilleurs de la classe » d'avancer et de progresser.

¹⁵ BRILMAN Jean, HERARD Jacques, « les meilleures pratiques de management », 6 ème édition,p77.

Chapitre II : La dimension Stratégique du positionnement :

- La prise de conscience des facteurs de performances et des freins à l'amélioration et à la compétitivité. Il s'en suivra tout un programme facilitant l'accès aux meilleurs pratiques, celles qui ont permis aux autres de gagner en compétitivité.
- La flexibilité mentale en interne c'est-à-dire la possibilité d'apprendre en intégrant des concepts nouveaux voire des recettes qui ont déjà fait leurs preuves.

Le benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet :

- De poser des objectifs ambitieux.
- D'accélérer le rythme du changement.
- D'identifier des processus permettant des percées.
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- De créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus.
- D'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

2.2.2 les types du benchmarking :

Il existe différents types de benchmarking, certains auteurs les classent en quatre catégories alors que d'autres font ressortir des cas particuliers de chaque catégorie pour avoir un plus grand nombre de types.

Dans ces premiers écrits, Robert C. Camp distinguait quatre types de benchmarking :

- Interne ;
- Concurrentiel ;
- Fonctionnel ;
- Générique.

a- Le benchmarking interne :

Le benchmarking interne est très important pour diffuser les bonnes pratiques au sein même de l'organisation. Cette partie du benchmarking découle des stratégies de knowledge management visant à diffuser et harmoniser les savoir et compétences de l'entreprise. Il s'agit au départ de rechercher et de collecter des meilleures pratiques et des connaissances détenues en interne par l'entreprise ou détenues par d'autres entreprises, concurrentes ou non.

Il s'agit ensuite de faire partager ces meilleures pratiques, et de comprendre comment elles peuvent être utilisées au sein de l'entreprise. Le processus se poursuit enfin par l'adaptation et l'application de ces meilleures pratiques à de nouvelles situations, avec l'objectif d'atteindre les niveaux de performance auxquels ces meilleures pratiques amenaient dans leur cadre initial d'utilisation. Autour de ce processus, figurent les aspects de l'environnement aidant ou, au contraire, perturbant la réalisation de ces étapes : la culture de l'entreprise, la technologie, l'évaluation et la stratégie.

b- le benchmarking concurrentiel :

Il s'agit ici de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché.

Le benchmarking concurrentiel suppose l'obtention de données de toute sorte, d'informations, de renseignements si bien qu'il peut être considéré comme une suite logique de la veille concurrentielle³¹. L'analyse de la concurrence va donc s'imposer, et avec elle l'analyse des stratégies des concurrents.

En effet le benchmarking concurrentiel suppose que l'on ait déterminé un ensemble d'entreprises du même secteur auxquelles on souhaite pouvoir se mesurer ; ce sont les entreprises qui vont nous servir d'étalon.

L'avantage de choisir ce type de benchmarking réside dans la facilité de partir d'éléments de mesure finale facilement comparable, puisque sur le même secteur. De même que pour le

Benchmarking interne, l'adaptation est facilitée par la similitude de pratiques.

Il est cependant assez difficile de pratiquer le vrai benchmarking concurrentiel, qui trouve toujours ses limites dans la confidentialité. Ce qu'on appelle parfois benchmarking concurrentiel n'en est pas vraiment si les concurrents n'opèrent pas sur la même zone

d'achalandage, ou si pour un même secteur donné, ils ne s'adressent pas aux mêmes utilisateurs finals.

Il y a une façon pour qu'une entreprise réussisse à faire un benchmarking avec un concurrent direct. C'est l'assistance d'un consultant qui joue le rôle d'un tiers, car il peut garantir la confidentialité et l'anonymat des informations.

c- le benchmarking fonctionnel :

Il s'agit de se comparer avec les meilleurs au monde dans le même domaine d'activité. En général « nous les trouvons dans les mêmes branches d'activité, et il y a de fortes chances pour qu'ils soient prêts à échanger des informations même confidentielles ; il est également sûr que nous pouvons trouver des idées d'améliorations ». Les avantages sont du même ordre que ceux que l'on trouve en pratiquant le benchmarking interne : facilité de relation et de comparaison, adaptation relativement simple.

Les limites sont celles du champ d'application, qui ne porte pas sur des processus stratégiques, et, du manque de caractère innovant du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie. On trouve de nombreux exemples dans les domaines de la chimie/pharmacie, de l'énergie, de l'automobile, de l'informatique et des télécommunications.

d- le benchmarking générique :

Le benchmarking générique est le plus puissant et le plus bénéfique mais il est naturellement, en contrepartie, plus difficile à mettre en œuvre ; en effet, le benchmarking générique est celui qui permet de se comparer avec des pratiques qui ne sont pas spécialement adaptées au secteur auquel on appartient.

Dans les années 1990, quelques entreprises avaient des positions de n o 1 pour certains domaines : Apple se distinguait pour sa gestion des stocks, Microsoft pour ses pratiques marketing, Square D pour le transfert de technologies, enfin Motorola pour le développement accéléré de ses produits. Ces entreprises vont alors pouvoir servir des partenaires aux autres et s'échanger entre elles des informations déterminantes pour améliorer leurs pratiques.

L'avantage, bien entendu, est que le benchmarking ne concerne pas la concurrence et donc qu'il ne peut être que source d'idées innovantes ; ceci est de plus souvent réciproque.

Chapitre II : La dimension Stratégique du positionnement :

Ainsi nous pourrions dire que le benchmarking générique est l'objectif suprême à atteindre.

Cela ne veut cependant pas dire que les autres types de benchmarking sont à négliger ; les entreprises qui servent de référence en termes de benchmarking générique poursuivent le benchmarking interne et le benchmarking fonctionnel tout comme elles utilisent le benchmarking concurrentiel. Dans tous les cas, l'objectif est toujours l'amélioration de la performance.

Conclusion :

Le positionnement stratégique se trouve au cœur de la stratégie de l'entreprise, et afin de pouvoir analyser la place qu'occupe une entreprise sur un marché ou un secteur, on doit se référer aux bons outils ; le modèle des 5 forces de porter et le benchmarking s'avère être les outils les mieux adaptés.

Chapitre III :
Analyse du positionnement de
la SAA

Introduction :

La SAA est une entreprise à caractère commercial qui pratique toutes les opérations d'assurances sous le contrôle du ministre des Finances, cette dernière reçoit une clientèle très diverse, allant de collectivités locales aux particuliers en passant par des entreprises publiques ou privés. Après avoir mis en évidence certaines notions théoriques sur le positionnement stratégique, ce dernier chapitre, dédié au cas pratique effectué au niveau de la Société Nationale d'Assurance, nous permettra de mettre en pratique les outils qu'on a abordé dans le deuxième chapitre, afin d'analyser et définir le positionnement de la Société Algérienne d'Assurance.

Section 1 : Présentation du marché des assurances :

1.1 Analyse de la production du marché Algérien :

EN 2019 En 2019, L'activité des assurances en Algérie est animée par 23 sociétés d'assurances dont 12 sociétés d'assurances de dommages, 8 sociétés d'assurances de personnes, 2 sociétés spécialisées et une société de réassurance, ainsi que par un réseaux de distributions composé de 1064 agences directes, 1633 agents généraux et 44 courriers 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 assurance de dommages et assurances de personnes, représente respectivement 91% et 9%, avec une légère amélioration pour les assurances de dommages.

Le taux de pénétration (part des primes d'assurance dans le PIB) du secteur n'a pas évolué. Il se situe à 0,7% et demeure l'un des plus faibles des pays du nord-africains.

En 2019, L'activité des assurances directes s'est traduite par un chiffre d'affaires global de 144 milliards DA dont 13,6 milliards de dinars en assurance de personnes. L'activité marque ainsi, un taux de croissance de 5% en comparaison à 2018 ou le taux d'évolution enregistré était de 3%. Le chiffre d'affaires du secteur passe de 137,7 milliards de DA en 2018 à 144 milliards DA en 2019, soit une variation positive de 6,7 milliards de DA.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

Tableau N° 01 : Evolution de la production de 2009 à 2019 en millions de DA :

A											
année	009	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019
C											
chiffre	7	1	6	9	13	25	27	29	33	37	44
D'											
affaire	39	13	75	30	95	05	00	61	85	32	51
Ev											
olution		%	%	5%	4%	0%	%	%	%	%	%

Source : Etablis par exploitation des données tirées du site www.cna.dz.

1.2 Analyse de la répartition du chiffre d'affaires du secteur par branches :

L'assurance automobile «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, ainsi une progression de 2% la répartition du chiffre d'affaires par branches en 2019 est présentée comme suit :

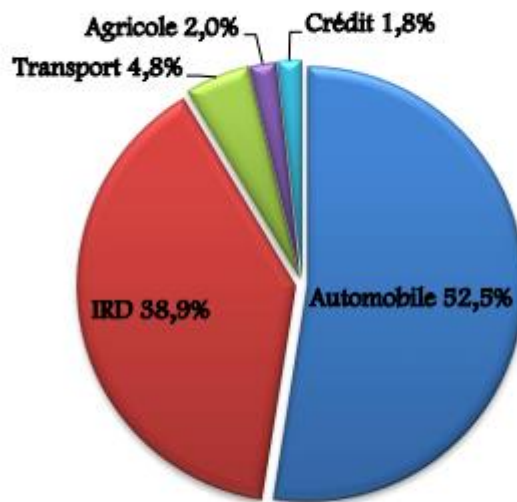
Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

Tableau N° 02 : Production des assurances de dommages par branches (En millions de DA) :

	Unité : Millions de DA					
	2018		2019		Variation	
	Montant	Part	Montant	Part	En %	En valeur
Automobile	69 128	54,8%	69 396	52,5%	0,4%	268
IRD	46 770	37,1%	51 371	38,9%	9,8%	4 601
Transport	5 829	4,6%	6 369	4,8%	9,3%	540
Risques agricoles	2 507	2,0%	2 684	2,0%	7,1%	177
Crédit	1 964	1,6%	2 322	1,8%	18,2%	358
Total	126 198	100%	132 141	100%	4,7%	5 943

Source : www.cna.dz

Figure N° 05 : Répartition du chiffre d'affaires par branche :



Source : www.cna.dz

En sus de la prédominance de l'assurance Automobile dans le secteur de l'assurance, Il ressort des données du secteur des assurances en Algérie en 2019 que l'ensemble des branches d'activité enregistre une évolution positive.

La branche «Risques agricoles» continue à enregistrer une évolution positive, passant de 2,4 milliards Da en 2018 à 2,8 Milliards Da en 2019.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

La branche « Assurance dommages aux biens » a enregistré un volume de primes de 51,9 Milliards DA, soit une hausse de 3,6 millions DA. Avec 40% du portefeuille des assurances de dommages. Elle maintient sa deuxième position. Quant à la branche « Transport », elle affiche une hausse de 10% par rapport à 2018. Avec une part de 5%, cette branche se maintient à la troisième place du marché. Contrairement à l'année précédente, la branche « Assurance-crédit » a connu une progression. Son niveau de primes, passe de 81 millions DA en 2018 à 146 millions DA en 2018, soit une évolution de 80%.

Dans le détail les réalisations par compagnies d'assurance sont reprises dans le tableau suivant ou il est clairement repris 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 et 5% par les sociétés à capitaux mixtes.

La Société Nationale d'Assurance demeure leader dans son secteur avec une part de marché de 22%.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

Tableau N° 03 : Part de marché par compagnie d'assurance.

Part de marché par compagnie

Rang	Compagnie	Chiffre d'affaires (Mds DZD)	Part de Marché (%)			Evolution PDM 20-19
			2020	2019	2018	
01	SAA	26,70	21,15%	21,99%	21,85%	-0,84%
02	CAAT	23,99	19%	18,28%	19,05%	+0,72%
03	CAAR	14,54	11,51%	11,64%	12,00%	-0,13%
04	CNMA	13,38	10,60%	10,81%	11,07%	-0,21%
05	CASH	13,96	11,06%	9,57%	7,50%	1,49%
S/TOTAL SOCIÉTÉS PUBLIQUES		92,59	73,33%	72,29%	71,47%	1,04%
06	CIAR	8,72	6,91%	7,44%	7,91%	-0,53%
07	SALAMA	4,55	3,61%	4,06%	4,07%	-0,45%
08	ALLIANCE	4,73	3,74%	3,93%	3,95%	-0,19%
09	TRUST	4,75	3,77%	3,01%	2,68%	0,76%
10	GAM	3,29	2,61%	2,87%	3,05%	-0,26%
11	2A	3,72	2,95%	2,87%	2,96%	0,08%
12	AXA DOMMAGES	1,89	1,50%	1,98%	2,34%	-0,48%
S/TOTAL SOCIÉTÉS PRIVÉES		31,67	25,08%	26,15%	26,96%	-1,07%
13	SGCI	1,13	0,9%	0,83%	0,75%	0,07%
14	CAGEX	0,88	0,7%	0,73%	0,81%	-0,03%
S/TOTAL SOCIÉTÉS SPÉCIALISÉES		2,01	1,59%	1,55%	1,56%	0,04%
TOTAL MARCHÉ		126,27				

Source : Rapport annuel SAA 2020

Section 2 : Présentation de la Société Algérienne d'Assurance :

Dans cette section nous présenterons d'abord la société nationale d'assurance SAA, son historique, ses différents domaines d'activité et ses missions. Ensuite nous allons présenter l'environnement dans lequel ce travail a été réalisé « SAA la Direction Régionale de Tizi-Ouzou ».

2-1. Présentation de la Société Algérienne d'assurance (SAA)

La société nationale d'assurance «SAA » est l'une des premières sociétés d'assurances algériennes. Elle est considérée comme une entreprise publique économique sous forme de Société Par Actions (EPE-SPA) avec un capital social de 30 milliards de DA et un chiffre d'affaires de 29 milliards de DA au titre de l'exercice 2019, La SAA préserve sa position de leader du marché national des assurances avec une part de 22%, elle maintient jusqu'à présent la 1^{ère} place en assurance automobile 28.8%, voire amélioré ses parts de marché, dans les risques agricoles passant de 19% à 25% ainsi que dans les branches I.R.D, Transport et Agricoles respectivement de 16%, 8% et 25%, elle compte un effectif de 3321 Employés, elle dispose plus de 530 point de vente, repartis à travers tout le territoire nationale.

La SAA est considérée comme leader national de l'assurance, 2^{ème} assureur au Maghreb et 3^{ème} des pays arabes et 6^{ème} en Afrique, parmi les fonds d'identité de la SAA :

- ✓ Le savoir-faire.
- ✓ La responsabilité.
- ✓ Le leadership.
- ✓ Le respect des engagements pris à l'égard des clients et partenaires.

2-2. Evolution de la SAA :

La société nationale d'assurance « SAA » a été créée le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte Algéro-égyptienne (61% pour l'Algérie et de 39% pour l'Egypte), elle a connu quelques dates qui ont marqué son évolution, à savoir :

- Décembre 1963 : Ouverture du premier point de vente à Alger centre sous l'enseigne SAA Assurance.
- ❖ Mai 1966 : Intégration de la SAA au monopole de l'État par l'ordonnance N°66.127

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

- ❖ ayant conduit à la nationalisation de la SAA par l'ordonnance N°66.129.
- ❖ 1975 : Spécialisation de la SAA dans les risques divers, l'automobile et les assurances de personnes.
- ❖ Janvier 1989 : Dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA est transformée en SPA pouvant exploiter toutes les branches d'assurance.
- ❖ 1990 : La SAA élargit son champ d'activité aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risques agricoles et assurances de personnes, elle devient ainsi le leader incontestable du marché algérien et copte parmi ses partenaires de grands groupes régionaux et continentaux.
- ❖ 1995 : Réintroduction des intermédiaires privés (agent généraux, courtiers et bancassurances), ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers par la promulgation de l'ordonnance 95/07, et mise en place des outils de contrôle du marché et création de la commission de supervision des assurances.
- ❖ 1997 : Une organisation tournée vers la performance, rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.
- ❖ 2003 : Application d'un nouveau découpage régional, et développement d'un nouveau système d'information adapté aux besoins de la SAA par l'introduction de l'ERP **ORASS**, en parallèle une mise en place d'un nouveau plan stratégique a eu lieu.
- ❖ 2004 : La SAA a eu une réorganisation au niveau de sa structure, et sur le plan stratégique elle a créé des divisions par segment de marché afin de booster sa productivité.
- ❖ 2006 : Accélération des réformes avec la loi 06/04 de 2005.
- ❖ 2010 : Séparation des assurances de personnes de celle relative aux dommages.
- ❖ 2011 : Le capital social de la SAA est porté à 20 milliards de DA.
- ❖ 2015 : La SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.
- ❖ 2016 : Changement du siège social par une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

- ❖ 2017 : Le capital social de la compagnie augmente à 30 milliards de DA. La SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché permettant d'envisager l'avenir avec sérénité :
- ❖ Fonds propres de 34 milliards de DA
- ❖ Placement de 46 milliards de DA
- ❖ Actifs immobilier de 29 milliards de DA
- ❖ 2018 : signature de la convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude pour la branche automobile), à la suite d'une mise en place d'un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile, et achèvement de 68 agences et aménagement de 17 agences.
- ❖ 2019 : La SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché permettant d'envisager l'avenir avec sérénité :
 - ✓ Fonds Propres 38 milliards de DA.
 - ✓ Marge de solvabilité de 38.5 milliards de DA

2-3. L'organisation de la direction générale de la SAA :

L'organisation actuelle de l'entreprise résulte des différentes transformations qu'elle a subies au cours des années, ou ses directions centrales sont structurées en divisions par segments et par produit, son organigramme est le suivant :

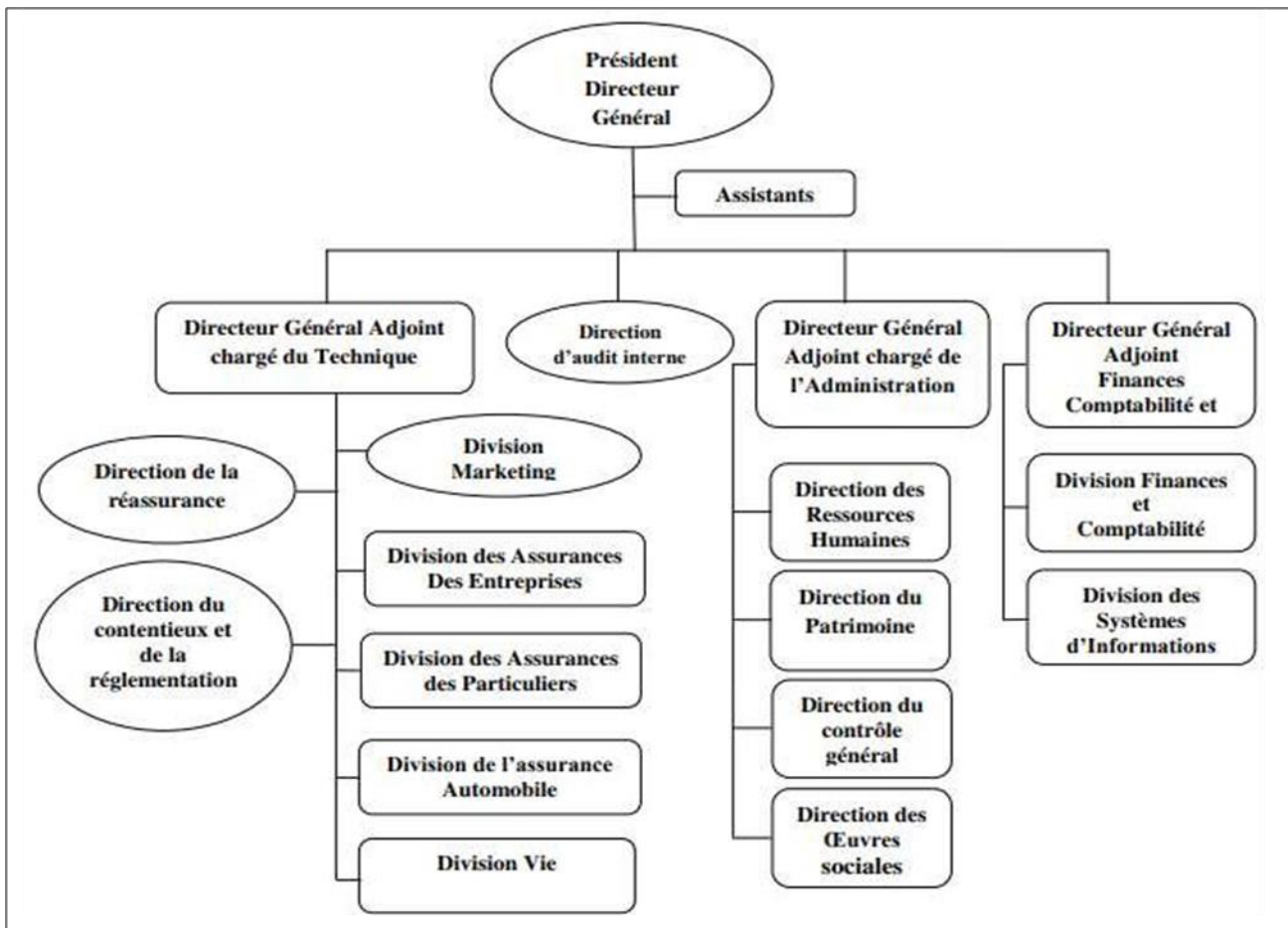


Schéma 1 : Organigramme de la Direction Régionale SAA

2-4. L'activité de la SAA

La SAA opère sur différents segments stratégiques, à savoir :

- ✓ Assurance responsabilité civile et dommages aux véhicules.
- ✓ Assurance des commerçants, particuliers et professionnels.
- ✓ Assurance des risques industriels, d'engineering et construction.
- ✓ Assurance des risques agricoles.
- ✓ Assurance transport.
- ✓ Assurance de personnes.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

L'organisation du réseau commercial de la SAA se divise en deux réseaux essentiels, à avoir :

- ✓ Réseau SAA : représente 15 directions régionales ainsi que 500 agences (293 agences directes, 210 agences agréées et 20 courtiers) implantées un peu partout sur le territoire national.
- ✓ Réseau bancassurance : la SAA est conventionnée avec 3 banques : La BADR, la BNA, et la BDL, ce qui lui fait un total de 147 guichets bancassurance.

2-5. Les branches d'assurance de la SAA

La SAA pratique toutes les branches d'assurance tant pour les particuliers que pour les entreprises industrielles et commerciales. Il s'agit notamment des risques suivants :

❖ Les assurances de dommages aux biens

❖ L'Assurance Incendie et Risques Divers

Incendie et Risques Annexes ;

- ✓ Les Dégâts des eaux ;
- ✓ Le Bris de Glaces ;
- ✓ Le Vol ;
- ✓ La Multirisque Habitation ;
- ✓ La Multirisque Immeuble ;
- ✓ La Multirisque Professionnelle ;
- ✓ La Multirisque industrielle et commerciale.

❖ L'Assurances des Risques Techniques

- ✓ Le Bris de Machines ;
- ✓ La Perte de Produits en entrepôts Frigorifier ;
- ✓ La Tous Risques matériel informatique et électronique.

- ❖ **Assurances liées à la construction**
 - ✓ La Tous Risques Chantier ;
 - ✓ La Tous Risques Montage ;
 - ✓ Les Engins de chantier ;
- ❖ **L'assurance des catastrophes naturelles**
 - **L'assurance-crédit**
 - **Assurance des pertes d'exploitation**
 - ✓ La perte d'exploitation après incendie ;
 - ✓ La perte d'exploitation après Bris de machines.
 - **Assurance de responsabilité civile**
 - ✓ L'assurance R.C exploitation après incendie ;
 - ✓ L'assurance R.C produits livrés ;
 - ✓ L'assurance R.C Construction et montage ;
 - ✓ L'assurance R.C Professionnelle ;
 - ✓ L'assurance R.C Décennale.
 - **Assurances Automobile**
 - **Assurance Transport**
 - **Assurances Agricole**
 - **Assurances de Personne**

2-6. Missions de la SAA

La société d'assurance algérienne (SAA) est chargée de la gestion du fond spéciale des indemnisations vues son extension du réseau de distribution.

La société algérienne d'assurance (SAA) a pour missions de :

- Donner un soutien technique aux agences ;
- Le développement du chiffre d'affaire de l'entreprise et la gestion des relations contractuelles avec les assurés ;
 - Elle est chargée de la recherche de la clientèle, de la réduction des contrats, et la gestion des sinistres et des présentations ;
 - Fixé des objectifs à réaliser pour chaque agence en dressant un plan de gestion prévisionnelle pour chacune d'elle sur la base de réalisation de l'année précédente ;
 - Gérer tous les dossiers de bureau souscripteur directe dans le cadre juridique
 - Lancer de nouveaux produits d'assurance adaptés aux besoins de la clientèle ;
 - Maintenir sa position sur le marché ;
 - Contrôler et communique avec les agences ;
 - Amélioration des qualités des services
 - Amélioré son système d'exploitation en le modernisant par l'acquisition des logiciels intégrés d'assurance ;

2-7. Présentation de la SAA direction régionale de Tizi-Ouzou :

La SAA direction régionale de TIZI-OUZOU est l'une des 15 directions régionales de la compagnie; elle est classée première direction en terme de chiffres d'affaires avec une participation de 16.40% dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise au 31 décembre 2019, elle compte un effectif de 376 employés (dont 227 employés dans les agences directe, et 149 employés dans la direction régionale de Tizi-Ouzou) au 31 décembre 2019.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

Les agences d'une ou plusieurs Wilaya forment une direction régionale, à la tête de laquelle est placé le directeur régional qui est la plus haute autorité de celle-ci. Le réseau de distribution de la SAA direction régionale de Tizi-Ouzou est composé de 26 agences directes, 24 agents généraux et 17 guichets bancassurance, 7 courtiers. Ces agences sont implantées dans la wilaya de Tizi-Ouzou, Bouira et dans certaines daïras de la wilaya de Boumerdes.

Chaque agence comprend trois services à sa tête un directeur d'agence, on y trouve le service production, le service indemnisation, et le service comptabilité.

Ces services sont ceux sur lesquels s'appuie l'activité même de l'entreprise, à savoir l'assurance. Tout commence par le service production, le service sinistre ou indemnisation intervient lors de la réalisation des événements prévus au cours de la durée de vigueur du contrat.

- La direction régionale a comme mission de développer les activités de l'entreprise, de contrôler et de gérer les activités techniques, financières, comptables, ressources humaines et patrimoine des agences implantées rattachées à son réseau territorial.
- Elle est aussi chargée de gérer les moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement des agences et veiller à adapter les contrats aux caractéristiques locales des risques assurés.
- Le Directeur Général est chargé du développement du chiffre d'affaires et de la gestion du portefeuille de l'entreprise. Il est secondé par un Directeur Régional Adjoint, qui est chargé de l'assister dans la gestion courante et dans la coordination des activités des structures internes à la Direction Régionale.

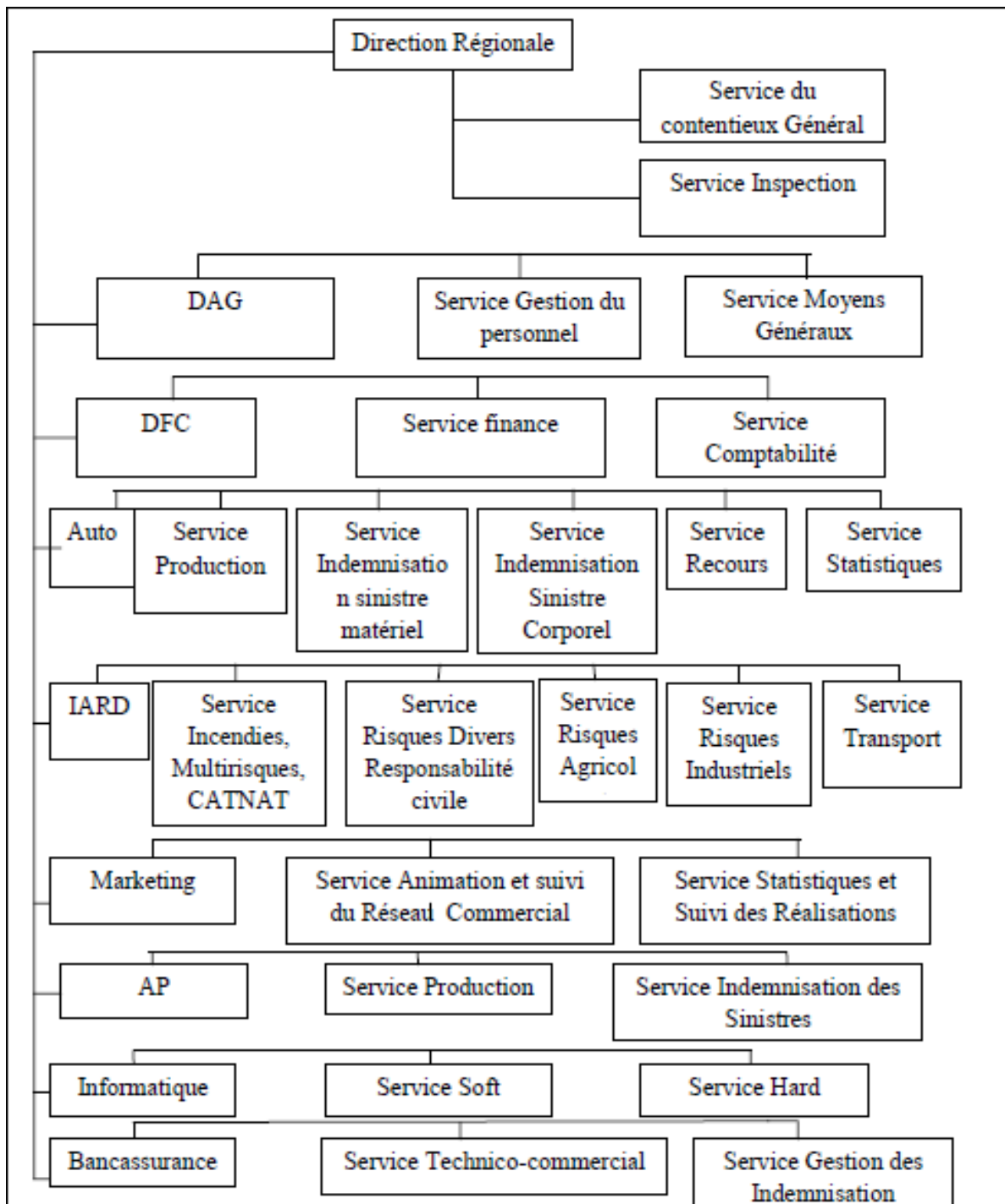
Dans cette direction régionale on trouve trois départements qui sont :

- Administration générale ;
- Finance et comptabilité ;
- Département IARDT ;
- Département automobile.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

L'organigramme de l'entreprise est structuré autour de département par segment et par produit, Comme le montre le schéma N° 02 :

Schéma N° 02 : Organigramme de la SAA direction régionale Tizi-Ouzou.



Source : Document interne de la SAA, Direction Régionale de Tizi-Ouzou.

Section 3 : Analyse du Positionnement :

3-1. Le diamant de porter :

L'étoile sectorielle nous permet, lors de la réalisation d'une étude de marché, de former une opinion sur l'attractivité du secteur, l'échelle de valeur est tirée de l'expérience et reste ainsi subjectivement appréciable :

Pouvoir des Fournisseurs	Pouvoir des Clients	Menace des Produits de substitution	Etat	Intensité concurrentielle	Nouveaux Entrants
4	6	7	9	8	4

Tableau N° 4 : Echelle de valeur de l'étoile sectorielle.

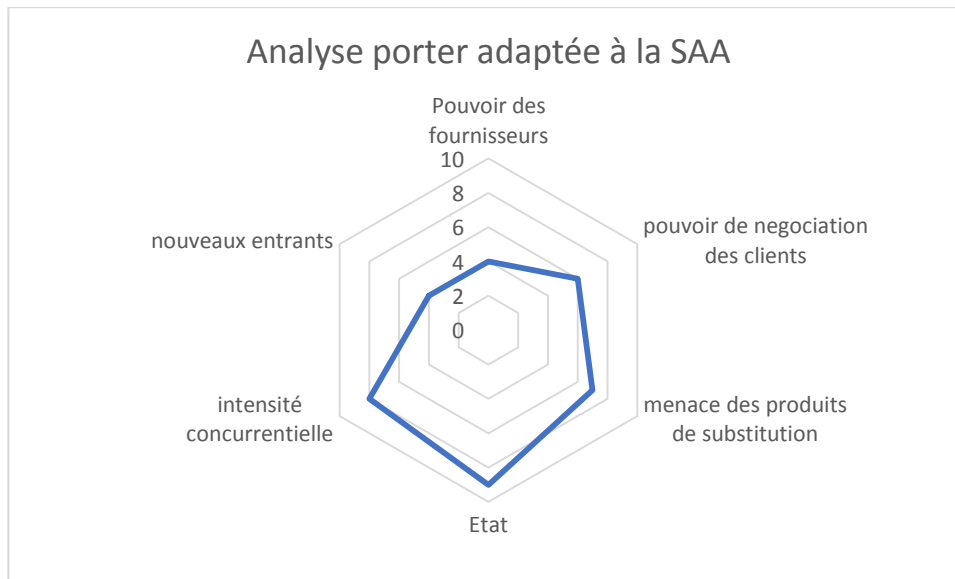


Figure N° 6 : Analyse Porter adaptée à la SAA.

La société nationale d'assurance fait face à trois hauts niveaux de risques relatifs à son activité directe, l'intensité concurrentielle, la menace des produits de substitution et l'Etat. L'intensité concurrentielle c'est par rapport à la CAAT qui talonne la société algérienne

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

d'assurance, et pour ce qui est de l'Etat, elle intervient dans ce secteur, du fait de sa sensibilité et de son rôle important dans l'économie.

3-2. La matrice BCG :

La matrice BCG permet aux entreprises d'analyser à la fois la position de l'entreprise sur le marché et le positionnement de ses produits ou services. Elle permet de prendre des décisions sur l'allocation des ressources de l'entreprise, basées sur des faits établis.

Après 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 suivants :

DAS	Chiffre d'affaire	Part de la SAA	Part du 1 ^o Concurrent	PDM relative	Evolution
Auto	20218	50%	50%	100%	0,4
Ass Agricole	750	29%	71%	41%	7,1
Ass Transport	485	20%	80%	25%	9,3
IRD	7663	35%	65%	53%	9,8

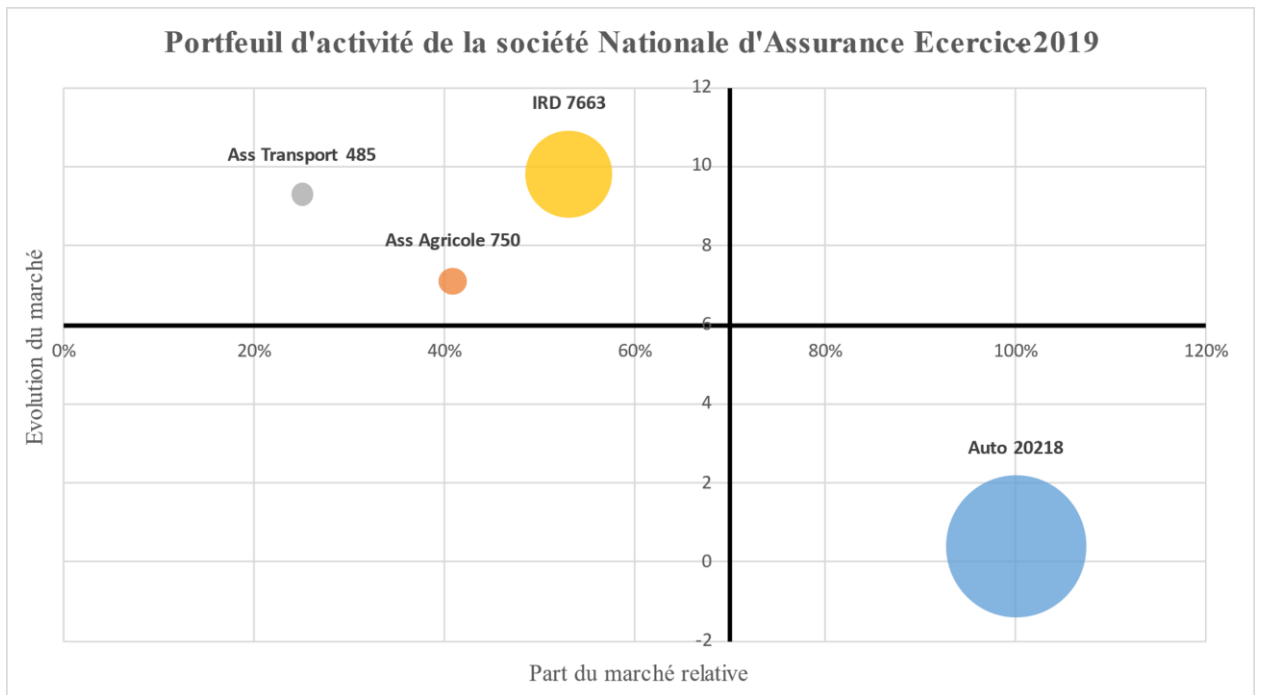


Figure N° 7 : Matrice BCG représentatrice du portefeuille d'activité de la SAA-2019.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

- La société Nationale d' Assurance ne dispose ni de produit « Poids Morts » encore moins des produits « Stars ».

- Un seul D.A.S représente un produit « Vache à lait », il s'agit de la branche automobile qui s'accapare plus de 60% du chiffre d'affaires de la Société.

- Tous les autres D.A.S sont des produits dilemmes qui nécessitent beaucoup plus d'investissement en termes de formation technico-commerciales des collaborateurs, de l'innovation pour l'attractivité de ces produits et de la publicité afin de se faire une place dans ce marché à très forte concurrence et des compagnies bien établi (CAAR, CAAT, CNMA et la CASH.)

- La branche automobile, bien qu'elle soit une vache à lait, requiert l'innovation des garanties offertes allant à la fois dans le sens de la sélection des risques et de la fidélisation des clients. Mais aussi dans l'innovation et de la recherche constante des produits de substitutions. Et malgré la sinistralité importante enregistré caractérisant cette branche, l'assurance automobile est considéré comme un produit d'appel constituant un moyen pour la vente 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) de souscrire d'autres assurance en IRD pour bénéficier d'une réduction en Automobile (le cas contraire aussi est envisagé (ex : le produit Multi risque Habitation Familty - MRH Family).

- L'objectif de la diversification réussie des D.A.S de la SAA nécessitent plus d'efforts et d'investissements ciblés, à consentir pour un rééquilibrage urgents du portefeuille notamment devant la non-maitrise des charges de gestion et de sinistre.

3-3. Le Benchmarking :

Le Benchmarking, figure parmi les outils fondamentaux pour l'amélioration de la prise de décision et notamment dans l'évaluation de sa position face à la concurrence. En l'adaptant au secteur de l'assurance en Algérie, il consiste à mesurer les performances d'une entreprise par rapport à celle de son concurrent direct. Cette approche permet aux entreprises d'adapter les meilleures pratiques du secteur dans leurs propres processus.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

Un benchmark réussi comporte les étapes suivantes :

1. Identifier les points de comparaison.
2. Identifier la concurrence.
3. Examiner les tendances.
4. Communiquer les résultats du benchmark.
5. Développer un plan d'action avec objectifs clairs.
6. Surveiller les résultats.

Dans le cas de la SAA, nous allons nous intéresser à la compagnie d'assurance CAAT, qui est le suiveur direct de la société nationale d'assurance. De ce fait, nous allons établir un tableau des indicateurs les plus représentatifs dans le secteur des assurances réalisés durant l'exercice 2019.

Tableau N° 5 : Benchmark entre SAA et CAAT.

Points de comparaison		SAA	CAAT
		Société Leader	Société Suiveur
1	Capital Social	30 MILLIARDS DA	20 MILLIARDS DA
2	Part de marché	21.99%	18.28%
3	Chiffre d'affaires	21.11 MILLIARDS DA	24.58 MILLIARDS DA
4	Masse salariale	3 321	1 681
5	Réseau de distribution	692 POINTS DE VENTE	176 POINTS DE VENTE

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

6	Poids de la branche auto	69%	32%
7	Poids des branches hors auto	31%	68%
8	Provisions Technique	/	/
9	Charge de Sinistre	12.1 MILLIARDS DA	6.1 MILLIARDS DA
0	Volume indemnisation	/	/
1	Rapport S/P	42%	25%
2	Produits Financiers	1.88 MILLIARDS DA	1.63 MILLIARDS DA
3	Résultat Financier	1.71 MILLIARDS DA	1.151 MILLIARDS DA
4	Résultat technique opérationnel	0.83 MILLIARDS DA	1.71 MILLIARDS DA
5	Cession en Réassurance	4 704 MILLIONS DA	12 254 MILLIONS DA
6	Résultat Net	2.91 MILLIARDS DA	2.53 MILLIARDS DA
7	Ratio Combiné	97.6%	81%

Source : Etablit par nous-même.

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA:

Il ressort de ce comparatif que le mode de gestion des deux sont très distincts, la disposition du portefeuille d'activité est très variée d'où des différences dans le besoins du recours à la réassurance et le degré de rémunération de ces derniers.

La Société Nationale d'Assurance, premier assureur à vocation de commercialisation de risques simple, et sa politique de proximité à la clientèle- est mieux doté en points de ventes d'où le nombre très important d'agences et de représentations commerciales ce qui peut à priori expliquer le nombre important de salarié travaillant au sein de la SAA, et malgré cette dotation, le résultat net obtenue par le premier concurrent est nettement plus efficient et supérieur !

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 assurés 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 charges de gestion sont nettement maitrisées à la CAAT. Les placements financiers sont pratiquement au même niveau que le leader du marché et le ratio combiné et nettement plus apprécié à la CAAT.

La SAA, demeure l'assureur le plus doté en capital social bien devant le réassureur national « la Compagnie Centrale de Réassurance — CCR » (22 Milliards contre 30Milliards pour la SAA.), devrait réorienter efficacement son réseau de distribution à la diversification en se focalisant sur sa formation et son assistance pour la maitrise des branches hors automobile, génératrice de plus-value. Une restructuration organisationnelle des tâches et des missions attribuées à chacun devient ainsi une nécessité.

Conclusion :

L'occasion nous a été donnée à travers ce chapitre de présenter le marché algérien des assurances, les différentes compagnies qui exercent dans ce secteur, l'environnement dans lequel évolue la Société Nationale d'Assurance et par la suite nous avons eu le privilège de mettre en pratique les outils stratégiques utilisés par les grands groupes de consulting, dans le but de faire ressortir le positionnement stratégique de la SAA.

D'après le résultat de notre analyse, nous déduisons que la société algérienne d'assurance est Leader sur le marché, elle détient la première place dans la branche automobile, la deuxième en risques agricoles, la troisième en risques divers et enfin la quatrième place dans la branche assurance de transport.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le Positionnement stratégique est le premier des choix stratégique, sa définition s'appuie donc en amont sur la synthèse des diagnostics interne et externe réalisé sur l'entreprise ou sur chacun de ses de ses domaines d'activité stratégique.

Les compagnies d'assurances sont tenues d'apporter de la sécurité aux agents économique, elles ont pour but la protection du patrimoine économique, et social, en remplaçant les biens des entreprises de ces agents économiques afin d'assurer leur pérennité.

En 2019, la SAA a été classée, par sa part de marché, au premier rang par rapport aux autres compagnies d'assurances avec une partie qui s'élève à 29 117 millions de DA, détenant ainsi 22% des parts de marché, elle préserve toujours sa première place de leader de marché national des assurances, par ailleurs, elle maintien jusqu'à présent la première place en assurance automobile, la deuxième place dans la branche agricole, la troisième dans la branche incendie risque divers. Grace à sa stratégie de diversification la SAA gagne d'année en année des places au classement des assureurs IRD et conserve sa position sur les autres marchés, néanmoins il y'a nécessité de revoir le positionnement de ces DAS.

Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrage

1. A.C. MARTINET, Diagnostic stratégique, Edition Vuibert, Paris, 1998, P. 14.
2. Armand Dayan et Autres, Manuel de gestion : Volume 1, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 1999, p, 130.
3. BCG (Boston Consulting Groupe) au début des années 60. (Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3ème Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles 1994, 1995, 2001. P. 266, 267).
4. BRANSTAIL (J) et FRERY (F), le management stratégique de l'innovation, Dalloz, France, 1993, p140
5. BRILMAN Jean, HERARD Jacques, « les meilleures pratiques de management », 6ème édition.
6. HARRISON- WALKER, strategic positioning in higher education, academy of educational leadership journal, vol, 2009,
7. HELFER (JP), politique commerciale, Vuibert entreprise, France 1989,
8. HELLER (JP) et ORSONI (I), Management stratégique, 9eme édition, Vuibert, France, 2013,
9. Henry Mintzberg, « Safari en pays stratégie », 1999 Edition Village Mondial, Paris
10. INGHAM (M), Management stratégique et compétitivité, De Boeck, Bruxelles, 1995,
11. KOTLER (PH), et d'autre, Marketing, Management 14eme Edition PEARSON, France, 2012, p102
12. L.lehmann-Ortega, F.Leroy, B.Garette, P.Dussauge, R.Durand, « Strategor: Toute la stratégie d'entreprise », édition 2013.
13. LAURENT Hermel, PIERRE Achard « Le benchmarking »,
14. M. Porter, Les choix stratégiques et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980.
15. MARTINET (AC), Diagnostic stratégique, Vuibert, France, 1988,
16. Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence 1990
17. MINTZBERG (H), grandeur en décadence de la planification stratégique, DUNOD, paris 2004,
18. ORTEGA (LL), LEROY (F), et autres stratégor 6eme édition, DUNOD, Paris 2013,
19. PORTER M. « l'avantage concurrentiel » Edition, DUNOD, 1986
20. R. A. THIETART, la stratégie d'entreprise, Edition Ediscience internationale, Paris, 1990

Bibliographie

21. STRATEGOR, toute la Stratégie d'entreprise, Dunod, 6eme Edition, paris 2013

❖ Mémoire consulté :

1. IRATNI Fatma Yasmina et BOUZIDI Lisa « L'impact de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la performance organisationnelle des entreprises d'assurance ne Algérie », Mémoire de fin d'étude, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2019/2020.
2. -KANE Amadou Kaman « L'impact de la digitalisation sur le marketing des assurances cas SAA », Mémoire de fin d'étude, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2020/2021

❖ Liste des articles et revues

1. Article paru en 1987 dans The Economist
2. Dans un article dans le Harvard Business Review « What is Strategy »
3. Dans un récent article de fortune, Gary Hamel 1997, p. 80
4. Rapport Annuel SAA 2019
5. Revue de l'assurance N°27, décembre 2019
6. Un article critique intitulé « How Much Does Industry Mater » 1991

❖ Sites et liens internet :

<https://fr.scribd.com/document/266182706/L-ecole-du-Positionnement>

<https://www.cairn.info/le-conseil-en-strategie--9782311407013-page-31.htm>

<https://fr.slideshare.net/Wattbru/cours-de-base-strategies-2009-positionnement>

<https://www.nutcache.com/fr/blog/matrice-bcg/>

www.cna.dz

www.revueassurances.ca

Table des matières

Remercîment

Dédiasse

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 2

*CHAPITRE I Présentation du cadre conceptuel du
positionnement stratégique*

Introduction : 5

Section 1 : L'école du positionnement : 6

1-1-Historique de l'école du positionnement : 6

1-2- Définition et principes : 8

1-3-Les apports et les limites de l'école du positionnement : 8

1-3-1-Les apports de l'école : 9

1-3-2-Les limites de l'école : 9

1-3-2-1- Le contexte en question : 11

1-3-2-2. Le processus en question..... 11

1-3-2-3. La stratégie en question : 13

1-3-2-4. La vision de Michael Porter en question 13

Section 2 : Typologie du positionnement stratégique : 15

2-1. Facteurs uniques et statiques : 16

2-2. Faisceaux de facteurs statiques : 16

2-3. Facteurs dynamiques et uniques : 17

2-4. Faisceaux de facteurs dynamiques : 17

Conclusion : 18

Chapitre II : La dimension Stratégique du positionnement

Introduction : 20

Section 1 : Le positionnement du point de vue de M Porter: 21

1-1. Les stratégies génériques : 21

1.2 Le modèle des 5 forces : 25

Section 2 : Les outils d'évaluation du positionnement : 28

2.1 : le BCG 28

2.2 Le Benchmarking : 32

2.2.1 Généralités sur le benchmarking : 32

2.2.2 les types du benchmarking : 36

Conclusion : 39

Chapitre III : Analyse du positionnement de la SAA

Introduction : 41

Section 1 : Présentation du marché des assurances : 41

1.1 Analyse de la production du marché Algérien : 41

1.2 Analyse de la répartition du chiffre d'affaires du secteur par branches : 41

Section 2 : Présentation de la Société Algérienne d'Assurance : 46

2-1. Présentation de la Société Algérienne d'assurance (SAA) 46

2-2. Evolution de la SAA : 46

2-3. L'organisation de la direction générale de la SAA : 48

2-4. L'activité de la SAA 49

2-5. Les branches d'assurance de la SAA 50

Table des matières

2-6. Missions de la SAA	52
2-7. Présentation de la SAA direction régionale de Tizi-Ouzou	52
Section 3 : Analyse du Positionnement :	55
3-1. Le diamant de porter :	55
3-2. La matrice BCG :	56
3-3. Le Benchmarking :	57
Conclusion :	61
Conclusion générale	63

Bibliographie

Table des matières

Résumé

Résumé :

Définir le positionnement stratégique de l'entreprise dans le cadre d'une mission de conseil revient généralement à établir le positionnement concurrentiel de l'entreprise, c'est-à-dire ses forces et faiblesses par rapport aux concurrents du même groupe stratégique, sur chacun de ses segments stratégiques au regard de la valeur ou de l'attractivité des dits segments. L'objectif dans cette démarche est de fournir à l'entreprise les éléments factuels quant à la valeur intrinsèque de chacun de ses domaines d'activité stratégique DAS – autrement qualifiés de couples offre/segment de marché – et aux choix de développement relatifs à cette valeur. Cependant l'objet de notre recherche porte sur l'analyse du positionnement stratégique de la Société Algérienne d'Assurance.

Mots clés : Positionnement stratégique, L'école du positionnement, Analyse concurrentielle, Société Algérienne d'assurance.

Summary:

Defining the company's strategic positioning in the context of a consulting mission generally amounts to establishing the company's competitive positioning, i.e. its strengths and weaknesses in relation to competitors in the same strategic group, on each of its strategic segments with regard to the value or attractiveness of the said segments. The objective of this approach is to provide the company with factual elements regarding the intrinsic value of each of its strategic business areas - otherwise known as the offer/market segment pair - and the development choices related to this value. However, the object of our research is to analyze the strategic positioning of the Algerian Insurance Company.

Keywords: Strategic positioning, The positioning school, Competitive analysis, Algerian Insurance Company.