

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management Stratégique

Sujet :

*Analyse de portefeuille d'activités dans
une entreprise de service*

Cas : SAA

Réalisé par :

HARANI Celia

AMIROUCHE Yanis

Devant le jury composé de :

MEZIANI Yacine
MATMAR Dalila
CHIKAOUI Smina

Président
Rapporteur
Examinatrice

UMMTO
UMMTO
UMMTO

Année universitaire 2022/2023

Remerciements

*Nous remercions dieu le tous puissant de la volonté et la foi dont
il nous gratifié*

*Nos vifs remerciements s'adressent à notre promotrice madame
METMAR Dalila pour sa présence, son orientation, ainsi que
ces conseils précieux*

*Nous adressons un grand merci aux membres du jury qui ont
accepté d'évaluer notre travail de recherche*

*Nous tenons également à remercier madame CHEBBAH Lamia
pour son accueil et soutien durant notre stage pratique.*

*Nous tenons également à remercier tout le personnel de la SAA
pour leur accueil et leur aide, plus particulièrement M. AMRANI.*

*Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne ayant
contribué de près, ou de loin à la réalisation de ce travail*

Dédicaces

Je dédie ce travail ;

A la source de courage et d'affection mon père , qui a tout sacrifié pour que j'atteigne ce niveau .

A la source de tendresse et d'amour , ma mère que j'ai toujours trouvé à mes côtés .

A mon adorable frère Mouh .

A ma grande mère et mes tantes ainsi qu'à toute ma famille .

A mes amis ,chaque un son nom, et à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la finalisation de ce travail .

A tous les gens chers à mes yeux .

Et à tous mes camarades de la promotion MASTER en Management Stratégique 2022/2023.

Pelia

Dédicaces

À l'issue de ce périple académique, je tiens à dédier ce modeste travail à ceux dont le soutien et la guidance ont été des piliers inébranlables. À mes chers parents, pilier indéfectible de soutien et de bienveillance, dont l'amour inconditionnel et les encouragements constants ont été la force motrice derrière chaque page de cette recherche.

À mes chers frères Nabil, Karim, et Tarik et ma chère sœur Sabrina, mes compagnons de vie, je dédie ce travail avec une profonde reconnaissance pour votre soutien indéfectible. Vos encouragements constants et vos conseils avisés ont été des phares lumineux tout au long de ce périple académique.

À mes chers neveux Elias, Wassim, Assil, Yanel, prometteurs de demain, je souhaite ardemment que ce travail soit une source d'inspiration pour votre succès futur. Que vos vies soient empreintes de réussite, d'accomplissement et de persévérance, à l'image de ce que vous êtes capables de réaliser.

À mes amis proches, mes compagnons de cette aventure intellectuelle, dont les échanges fructueux, les débats enrichissants et le soutien indéfectible ont coloré chaque étape de ce parcours. Votre présence et votre collaboration ont été des éléments essentiels, rendant cette expérience non seulement enrichissante, mais également mémorable.

Ce travail est dédié à toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin, qui m'ont inspiré, à ceux dont les parcours ont été des sources de motivation. Vos exemples de détermination ont été une source inépuisable d'inspiration pour l'accomplissement de ce travail de recherche.

Paris

Liste des abréviations

SAA :Société Nationale d'Assurance	9
BCG :Boston consulting groupe.....	9
SWOT :Strenghts ,Weaknesses , Opportunités ,Threats.....	10
DAS :Domaine d'activité stratégique	13
R&D : Recherche et développement	20
AMF : Autorité des marchés financiers	29
FCP : fond communs de placement.....	30
CIF :les conseillers en investissements financiers.....	30
OPCVM :Organismes de placement collectifs de valeur mobilières	30
SICAV : Sociétés d'investissements à Capital variable	30
GE : General Electric.....	58
ADL : Arthur D. Little.....	59
PCA : Plan Continuité de l'activité	73

Liste des tableaux

Tableau n° 1: Les différentes stratégies alternatives	09
Tableau n° 2:Les produits de la SAA.....	64
Tableau n°3:La production par société d'assurance année (2020,2021).....	66
Tableau n° 4:La production par branche d'assurance	67
Tableau n°5 :La production du marché par branche d'assurance de dommages	68
Tableau n° 6:La production des assurances de personnes	70
Tableau n°7 :La matrice de la SAA	72
Tableau n°8 :Echelle de valeur de l'étoile sectorielle	77

Liste des figures

Figure n°1 : Les orientations stratégiques de la matrice d'Ansoff.....	14
Figure n°2 : l'intégration verticale et horizontale	15
Figure n°3 : le modèle des cinq forces de Porter	40
Figure n°4 :La matrice BCG	44
Figure n°5 :La matrice McKinsey	45
Figure n°6 :La matrice ADL	52
Figure n°7 :La matrice McKinsey (McKinsey ,1972).....	56
Figure n° 8:Évolution de la production de 2011 à 2021	66
Figure n°9 :Répartition du chiffre d'affaire de la production de la SAA par branche	68
Figure n° 10:La production d'assurance dommages par branche 2020 2021	69
Figure n°11:La position de la SAA par branche	69
Figure n°12 :Structure de la production des assurances de personne 2020,2021	70
Figure n°13 :Benchmark entre SAA et CAAT	75
Figure n°14 :Analyse de porter adapté à la SAA	77
Figure n°15 :Matrice BCG représentative de portefeuille d'activité de la SAA	78

Table des matières	
Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Figures	
Sommaire	
Introduction générale	01
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE	
Introduction du chapitre	03
Section 1 :Généralité sur le portefeuille d'activité	04
Section 2 :La gestion du portefeuille d'activité	18
Conclusion	29
CHAPITRE 2 : LES EQUILIBRES DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE	
Introduction	30
Section 1 : Le processus d'analyse du portefeuille d'activité.....	31
Section 2 : Les outils et modèles d'analyse stratégique	49
Conclusion.....	59
CHAPITRE 3 : ANALYSE STRATEGIQUE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE CAS SAA	
Introduction	60
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	61
Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.....	65
Conclusion	80
Conclusion général	82
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	

Introduction Générale

Le secteur des services connaît une croissance exponentielle, offrant aux entreprises des solutions flexibles et basées sur le cloud. Dans ce contexte dynamique, il devient essentiel pour les entreprises de service, de comprendre et d'analyser leur portefeuille d'activité afin de rester compétitives sur le marché.

L'analyse du portefeuille d'activité consiste à évaluer la performance de chaque produit ou service, d'identifier les opportunités de croissance et de prendre des décisions stratégiques éclairées. Cela permet aux entreprises de comprendre quels sont leur produits ou services les plus rentables, ceux qui nécessitent des améliorations ou des ajustements, et ceux qui pourraient être retirés du marché.

L'analyse du portefeuille d'activité d'une entreprise de service cas de la SAA est une étape cruciale dans sa stratégie de développement vu que cette analyse permet de déterminer la rentabilité et la pertinence des différentes activités proposées par l'entreprise, afin de mieux comprendre leur contribution à la création de valeur.

Le portefeuille d'activité est déterminant de la performance de l'entreprise, sa gestion doit faire l'objet d'une stratégie minutieuse. Comme l'investisseur gère stratégiquement son portefeuille de placement financiers, l'entreprise veille en continu à l'équilibre de son portefeuille d'activité .

Pour mener une analyse efficace du portefeuille d'activité, il existe différents méthodes et outils .Parmi les plus couramment utilisés, on retrouve l'analyse SWOT qui permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces externes. Une autre méthode populaire est l'analyse de la matrice BCG qui classe les produits ou services en fonction de leur part de marché et de leur taux de croissance.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons à l'analyse du portefeuille d'activité d'une entreprise de service en détaillant les différentes méthodes et outils d'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise.

Nous aborderons également les avantages et les limites de l'analyse du portefeuille d'activité dans le contexte des entreprises de service , ainsi que les meilleures pratiques pour une mise en œuvre réussie.

Enfin nous fournirons des recommandations spécifiques pour l'entreprise en mettant l'accent sur les opportunités de croissance et les stratégies à adopter pour optimiser son portefeuille d'activité.

Choix et intérêt du sujet

Ce constant guide l'objectif du mémoire qui vise à fournir les concepts, les approches théoriques, les outils et les méthodologies propres à mener bien une stratégie complète, couvrant à la fois la compréhension de l'environnement et l'évaluation du profil de l'entreprise, en gros les modèles stratégiques et le portefeuille d'activité. Ce sujet te permettra d'acquérir une compréhension approfondie de la gestion stratégique des entreprises et de développer les compétences analytiques précieuses

Problématique

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche nous allons essayer de répondre sur :

« Quel est l'intérêt de l'analyse du portefeuille d'activités dans une entreprise de service ? »

Structure du mémoire

Ce mémoire sera subdivisé en trois chapitres complémentaires. Il sera structuré de la manière suivante, nous allons dans :

- **Le premier chapitre** : nous commencerons par fournir une introduction complète sur le cadre conceptuel du portefeuille d'activité et la gestion de celui-ci.
- **Le deuxième chapitre** : portera sur le diagnostic de l'analyse du portefeuille d'activité stratégique, nous détaillerons les méthodes et les outils d'analyse disponibles. Nous expliquerons comment ces outils permettent d'identifier les activités clés de l'entreprise celle qui sont les plus rentables et génératrices de valeur.
- **Le troisième chapitre** : portera en premier lieu sur la présentation de l'organisme d'accueil et une méthodologie de recherche, ensuite nous allons analyser et interpréter les résultats.

Chapitre 1

Cadre théorique et conceptuel du portefeuille d'activité

Introduction

Le portefeuille d'activité est un concept central dans le domaine de management stratégique .Il représente l'ensemble des activités et des projets d'une entreprise, qu'ils soient en cours de réalisation ou à venir .La gestion efficace du portefeuille d'activité est essentielle pour assurer la pérennité et la rentabilité de l'entreprise.

Ce chapitre vise à fournir une introduction complète sur le cadre conceptuel du portefeuille d'activité et la gestion de celui-ci. De l'importance de sélectionner les bonnes activités en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise et à la nécessité d'allouer efficacement les ressources et de suivre les performances, nous explorons les différents aspects de cette gestion stratégique.

Il est primordial pour les entreprises de comprendre l'importance de la gestion du portefeuille d'activité afin d'optimiser leur compétitivité sur le marché .En maîtrisant cette dimension clé du management stratégique, les entreprises pourront prendre des décisions éclairées et orienter leur croissance de manière solide et durable.

Section 1 : Cadre conceptuel du portefeuille d'activité

Le cadre conceptuel de portefeuille d'activité d'une entreprise est un ensemble de principes et de méthodes utilisés pour gérer efficacement les différentes activités et projet au sein de l'organisation.

1.1. Le concept de portefeuille et le concept de la stratégie

Au-delà des choix stratégique, il convient de tester la faisabilité d'ensemble des différents stratégies générique à priori retenues pour chaque un des segments , et ce en procédant à l'inévitable exercice de consolidation du portefeuille des activités de l'entreprise.

La stratégie est en effet, dans son volet analytique et rationnel, un processus d'allocation de ressources rares.

La simple sommation des besoins en ressources, découlant des divers stratégies envisagés sur la totalité des segments sur lesquels l'entreprise opère déboucher, généralement sur un ordre de grandeur dépassant largement les capacités de l'organisation, des arbitrages s'imposent.

En effet, pour gérer son portefeuille toute entreprise a besoin de comparer, selon des méthodes homogènes, des domaines d'activité différents.

Classiquement, une entreprise possédant un portefeuille d'activités donc doit dans un premier temps, mener une analyse de son portefeuille tant sur le degré de maturité que sur les ressources absorbées ou générées.

1.1.1. Le portefeuille d'activité

Le portefeuille d'activité d'une entreprise est l'ensemble de ses domaines d'activités stratégique DAS. Une entreprise a en effet souvent plusieurs types d'activités, qui peuvent être regroupées par DAS .Un DAS constitue un couple homogène produit / marché.

L'analyse du portefeuille d'activité a pour but d'évaluer les secteurs d'activité dans lesquels l'entreprise opère .L'intention étant en fin de compte est d'augmenter autant possible les investissements dans les secteurs les plus rentables et de diminuer les investissements dans le secteur le moins rentables.

1.1.1.1. L'origine du mot portefeuille

Le mot portefeuille viens de Grec kibisis qui était le mot utilisé pour décrire le sac a porte du dieu Hermes.

La forme du portefeuille ¹que nous connaissons tous maintenant est probablement née à l'époque où nous avons commencés à utiliser le papier monnaie .Le style pint qui était le premier porte monnaie moderne à été conçu dans le but de plier le papier monnaie en deux pour un rangement facile.

Cependant, les portefeuilles pour transporter de la monnaie ont leurs origines avant le début des billets en papier. Bien qu'il ne s'agisse pas de la forme du portefeuille traditionnelle que nous connaissons, les portefeuilles étaient encore utilisés tout au long de l'histoire. .Certaines peuvent penser que l'émergence des portefeuilles est assez récente et que ses origines remontent fermement au XXe siècle. Il est surprenant de constater que les portefeuilles sont très certainement aussi vieux que l'humanité elle-même et ont été nécessaires dès que nous avons besoin de transporter des objets importants.

Le dictionnaire français définit le portefeuille comme petit étui forme de deux parties qui se replient l'une sur l'autre, muni de compriment ou l'on met ses papiers , ses billet de banque ,etc.

1.1.1.2. L'origine du portefeuille d'activité

Le portefeuille d'activité est un outil de gestion utilisé pour évaluer est suivre les performances des différents activités au sein d'une entreprise. Son origine remonte aux années 1970 , lorsque la Boston Consulting Group BCG a développé la matrice du portefeuille d'activité qui est devenue populaire et est utilisée dans de nombreux domaines de gestion stratégique y a compris les entreprises de service.

Le portefeuille d'activité permet aux entreprises de prendre des décisions stratégiques en identifiant les activités prometteuses à développées, celle qui nécessitent d'importants investissements, ainsi que celle qui doivent être réduites ou abandonnées. Il permet également de diversifier les risques en répartissant les investissements sur différents activités.

¹ Site web Yves Bourgoin <https://grossistefrance.com>

Le portefeuille d'activité de l'entreprise correspond à l'ensemble de ses domaines d'activité stratégique. Une entreprise en effet a souvent plusieurs types d'activités, qui peuvent être regroupées par DAS, d'où le portefeuille d'activité tire son origine.

Selon **Armstrong et Kotler² (2016,p.39)** : < Un domaine d'activité stratégique est un secteur d'affaires de l'entreprise qui a une mission et des objectifs distincts, et qui peut donc être planifier indépendamment des autres activités de l'entreprise .Il peut s'agir d'une division toute entière ,d'une chaine de production ,ou même parfois d'une marque ou d'un produit en particulier.

1.1.2. Le concept de la stratégie

La stratégie est un plan d'action élaboré pour atteindre un objectif spécifique dans un domaine donné .Elle implique la prise de décision et la mise en place de mesure pour maximiser les chances de succès .Dans le ³contexte des entreprises , la stratégie peut concerner différents aspects tels que la croissance ,la compétitivité ,la motivation ,etc.

La stratégie d'entreprise se définit comme l'ensemble des décisions relatives à l'orientation et à la structuration de ses activités et à l'allocation des ressources qui en découle, pour réaliser ses objectifs et atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrentes , dans le but de crée de la valeur et d'assurer sa pérennité⁴.

Le mot stratégie trouve son⁵origine dans le grec ancien < stratégie > , qui signifie <l'art du général >.Cela reflète l'idée de planification, de coordination et de prise de décisions stratégiques pour atteindre un objectif. Aujourd'hui, le terme est largement utilisé dans le domaine des affaires pour désigner la planification et la mise en œuvre de plans d'action à long terme.

1.1.2.1. La stratégie d'entreprise

En 1963 **A Chandler** est le premier à introduire le terme de stratégie dans le domaine de l'économie de la gestion. Selon **Chandler** , la stratégie d'entreprise consiste à aligner les ressources et les activités d'une entreprise pour atteindre ses objectifs à long terme. Cela

² Site web Christian Latour ,<https://www.hrimag.com>

³ Christin latour <https://www.hrimag.com>

⁴ Pro en stratégie de Benjamin Gautier, (2018) page 08

⁵Jean Claude ,Besson Girars et Desrescendo Cantabile, 2005 , <https://www.toupie.org>Stratégie

implique la prise de décision stratégique concernant la structure organisationnelle , les choix de marché et les capacités de l'entreprise .Il a souligné l'importance de la stratégie dans la croissance et le succès des grandes entreprises.

A/Selon Chandler(1962)

La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise ,l'adaptation des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs qui consiste à Fixer les objectifs à long terme, choisir le plan d'action permettant d'atteindre les objectifs fixés et allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser un plan d'action

B/Selon Stratégor (6ème édition 2013)

Élaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise s'attend à être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Elle permet d'identifier 2 niveau de stratégie : la stratégie de groupe «corporate strategy» : choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise , s'engager dans un secteur plutôt qu'un autre ...

Et la stratégie concurrentielle «business strategy» : choix des actions et des manœuvre pour avoir un positionnement permettent de faire face aux concurrents du secteur .

C/Selon Desreumux (1993)

La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques permettant d'atteindre le but et l'objectif en s'inscrivant dans le cadre de mission et de la politique générale de l'entreprise.

Elle consiste à préciser les activités spécifiques de l'entreprise ,cas des couples marchés/produits ou les triples produits/marchés/technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts ,ensuite définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité de risque et de perspective de développement et préciser le mode de développement utilisé l'expansion en volume ,l'extension géographique, intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité.

D/Selon Porter (1982)

La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables.

Selon Porter, la stratégie de l'entreprise est déterminée par sa position concurrentielle et son avantage concurrentiel. Il a développé plusieurs modèles, tels que les cinq forces de Porter et la chaîne de valeur, pour aider les entreprises à analyser leur environnement concurrentiel et à formuler une stratégie efficace pour se démarquer de leurs concurrents.

1.1.2.2. Les deux grandes approches de la stratégie d'entreprise

Ces deux approches peuvent être complémentaires et certaines entreprises peuvent adopter une combinaison des deux en fonction de leurs besoins et de leur contexte⁶

a/ L'adaptation stratégique

Est une approche qui consiste à s'adapter aux conditions et aux changements de l'environnement externe de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise analyse son environnement, identifie les opportunités et les menaces, puis ajuste sa stratégie en conséquence. Par exemple, si l'entreprise constate une évolution des préférences des consommateurs, elle peut modifier ses produits ou services pour répondre à ces nouvelles demandes.

b/ L'intention stratégique

Quant à elle, est une approche axée sur la vision et les objectifs à long terme de l'entreprise. Cela implique de définir clairement la direction dans laquelle l'entreprise souhaite se diriger et de formuler des plans pour atteindre ces objectifs. Par exemple, une entreprise peut avoir l'intention stratégique de devenir le leader du marché dans un domaine spécifique et elle mettra en place des stratégies pour atteindre cet objectif, comme l'innovation, l'expansion géographique ou l'acquisition d'autres entreprises.

1.2. Types de la stratégie

Il existe plusieurs typologies de stratégie en entreprise, dont la stratégie de spécialisation, de diversification, la stratégie de domination par les coûts et bien d'autres

⁶ Michel Porter, Choix stratégiques et concurrence technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economic, 1982, page 426

encore. Chaque typologie a ses propres avantages et inconvénients , et il est important de choisir celle qui correspond le mieux aux objectifs et aux ressources de l'entreprise.

Ces typologies, il est possible de les répartir a partir de domaines d'activité et le moyen utilisé.⁷

Ces deux questions peuvent être décomposées en deux autres sous questions comme le montre le tableau ci-dessous

Tableau n°1 : Les différentes stratégies alternatives

Quel Domain d'activité ?	
1. Quels nature du Domain d'activité ?	-Une activité : créneau, spécialisation -Plusieurs activités : diversification Intégration verticale .
2. Quelle dimension du domaine d'activité ?	Nationale, internationale .
Avec quel moyens ?	
1. Quels axes de développement ?	Maintien , croissance , abandon .
2. Avec quels variable concurrentielles ?	Différenciation, domination par les coûts .

Source : Rudolf Brennemann ,économie d'entreprise , Dunod ,Paris,2001 page 113.

1.2.1. Stratégie selon la nature du domaine d'activité et son étendue

La stratégie selon le domaine d'activité consiste à adapter la stratégie de l'entreprise en fonction des caractéristiques spécifiques de son secteur d'activité. On trouve des stratégies fondées sur une activité et d'autre fondées sur plusieurs activités ,et selon la dimension du domaine d'activité, d'où les stratégies nationales et internationales.

1.2.1.1. Stratégie fondée sur une activité

Dans le contexte de la gestion de portefeuille, une stratégie fondée sur une activité consiste à investir dans des entreprises dont l'activité principale est centrée sur un secteur spécifique.

2.1.1.1. Stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à se concentrer sur un domaine spécifique ou l'entreprise à une expertise unique. Cela permet à l'entreprise de se positionner en tant que

⁷ Source Rudolf Brenneinan ,économie d'entreprise, Dunod, Paris,2001pge 133

leader dans ce domaine et de se différencier de la concurrence. En se spécialisant, l'entreprise peut développer une meilleure connaissance du marché, des besoins des clients et des tendances de l'industrie. Cela lui permet également de développer des compétences spécifiques et de proposer des produits ou services hautement spécialisés et de qualité supérieure. La stratégie de spécialisation peut être particulièrement efficace dans les secteurs où la demande est forte et où il existe des opportunités de croissance. En résumé elle consiste à se concentrer sur un domaine spécifique pour devenir le meilleur dans ce domaine et offrir une proposition de valeur unique aux clients.

La spécialisation est étroite ou restrictive, lorsque l'entreprise limite son activité à une niche géographique⁸ ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité, elle est extensive lorsqu'elle suit une logique d'accroître de taille pour viser un marché géographique plus large ou l'entrée dans de nouveaux produits et/ou la satisfaction de nouveaux clients sans pour autant supposer de compétences nouvelles. Cette stratégie peut revêtir plusieurs formes :

- **Accentuer la pénétration de marché** : l'entreprise propose les mêmes produits mais augmente le nombre de ses points de vente, par exemple Amazon en se concentrant sur l'expansion de son offre de produits et services elle a réussi à atteindre une part de marché significative dans nombreux secteurs tels que le commerce électronique, le cloud computing ...

- **Attaquer de nouveaux marchés** : l'entreprise développe son marché par une extension géographique ou de clientèle, l'extension géographique peut aller de la conquête de la région voisine à celle du marché européen, comme Starbucks, ils ont réussi à étendre leur présence mondiale en ouvrant des magasins dans de nouveaux pays.

- **L'extension à de nouveaux clients** : passe par la conquête d'une catégorie d'individus qui étaient jusqu'à présent négligés par l'enseigne. Par exemple les banques orientent une partie de leur politique vers les jeunes afin de mettre en place un partenariat dès leur plus jeune âge.

- **Développer les produits** : L'entreprise peut constituer une gamme de produits complémentaires s'adressant aux diverses catégories de clientèles.

- **Se concentrer sur un produit clé** : l'entreprise mise sur la réussite d'un produit qui propose des caractéristiques innovantes, cette stratégie est particulièrement risquée, si

⁸ Ulrik Mayrhofer, Books.google.com la stratégie de spécialisation à l'ère du digital

l'entreprise n'a pas d'autres produits, lorsque celui-ci sera dans la phase de déclin elle risque de disparaître avec lui.

•**Se positionner sur une niche** : certaines segments de marché sont délaissés parce qu'ils demandent des compétences spécifiques ou qu'ils répondent à des besoins très restreints.

a /Les avantages de la stratégie de spécialisation

Permet à l'entreprise de se positionner en tant qu'expert dans un domaine spécifique ce qui renforcera sa crédibilité et sa réputation. L'entreprise peut développer des compétences et des connaissances approfondies ce qui lui permet de fournir des produits ou services de haut qualité. Elle peut aider l'entreprise à se différencier de la concurrence et attirer des clients qui recherchent des solutions spécialisées. Et la spécialisation peut contribuer à la rentabilité de l'entreprise, car elle peut se concentrer sur des segments de marché rentables et éviter la dispersion des ressources.

b/ Les inconvénients de la stratégie de spécialisation

En se spécialisant dans un domaine spécifique, l'entreprise peut être vulnérable aux fluctuations du marché. Elle peut limiter les opportunités d'expansion dans d'autres domaines et rendre l'entreprise dépendante d'un seul segment de marché. Elle peut rendre l'entreprise moins flexible et moins capable de s'adapter rapidement aux changements du marché. La spécialisation peut aussi nécessiter des investissements importants en termes de R&D, de formation du personnel et de technologies spécifiques.

Selon Igor Ansoff la stratégie de spécialisation peut prendre trois formes :

- La pénétration du marché : Consiste à se centrer sur le couple produits existant /marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels.⁹
- L'extension du marché : Consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants
- Le développement de produits : Consiste à développer des produits nouveaux existants

1.2.1.2. Stratégie fondée sur plusieurs activités

⁹ <https://sabbar.fr/management>

La stratégie fondée sur plusieurs activités est une approche où une entreprise diversifie ses activités en investissant dans différents secteurs ou en offrant une gamme de produits et services variés.

1.2.1.2.1. Stratégie de diversification

La diversification comme stratégie fondée sur plusieurs activités consiste à étendre les opérations d'une entreprise en entrant dans de nouveaux marchés ou en développant de nouveaux produits ou services qui sont différents de ceux qu'elle propose actuellement. Cela permet à l'entreprise de réduire les risques liés à la dépendance à un seul marché ou à un seul produit, et d'explorer de nouvelles opportunités de croissance. La diversification peut se faire de différentes manières, telles que la différenciation horizontale, verticale et conglomérale. Chaque approche présente ses propres avantages, défis, et le choix de la stratégie de diversification dépendra des objectifs et des ressources de l'entreprise.

La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux.

Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activités nouveaux.

a/ Les motifs de la diversification :

La stratégie de diversification due à plusieurs motifs dont :

- La gestion de portefeuille d'activité il s'agit de la :

-répartition des risques -Investissements vers des DAS plus rentables ou plus dynamiques.

- compensation du déclin d'un DAS

- Valorisation des compétences distinctives peut se faire sur le plan :

-Technique : l'entreprise valorise dans un autre secteur ses brevets ou un savoir-faire spécifique

-Commerciale¹⁰ : l'entreprise valorise son image sur un autre marché.

¹⁰ Thietart R.A, stratégies ,Dunod, Paris,2005,page19
Lin Desereumaux ,Xavier Lecocq,Wanessa ,op. Cit,p 122

- Recherche de synergie peut également justifier les stratégies de diversifications .les synergies peuvent toucher toutes les fonctions de l'entreprise.
- Investissement de ressources excédentaires : il s'agit des investissements des ressources

-Financières : l'entreprise se diversifie pour placer ses excédents issus de DAS (vache à lait).

-Humaines : l'entreprise se diversifie pour utiliser des effectifs devenus excédentaires.

-Techniques : l'entreprise se diversifie pour « faire tourner » un outil de production devenu surdimensionné pour l'activité de l'entreprise .

- Constitution d'avantage concurrentiel lorsque l'entreprise s'intègre en amont

Ou en aval afin d'acquérir un avantage concurrentiel (sécurité approvisionnements ou débouche) ou volonté de réduire le pouvoir de négociation d'un fournisseur ou d'un client. Le rachat d'un fournisseur , d'un client ou d'un concurrents ,pour le contourner .

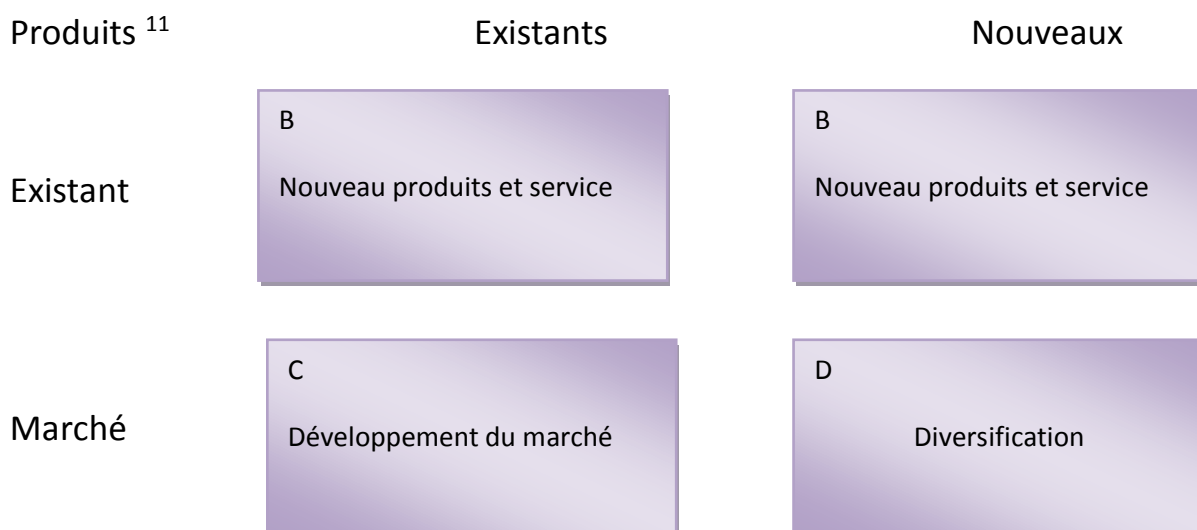
- Ressorts psychologique des dirigeants : peut être le résultat d'un trait de caractère de la mégalomanie des dirigeants grises par un succès dans le DAS d'origine .

Le caractère valorisant des diversifications pour des cadres de direction

→Les orientations stratégique :la matrice d'Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil d'analyse stratégique qui permet de définir les orientations stratégiques possibles pour une entreprise. Elle se compose de quatre stratégies :

Figure n°1 : Les orientations stratégiques de la matrice d'Ansof



Afin de se développer cette matrice , plusieurs orientations s'offrent à l'entreprise :

- **Pénétration de marché** : cette stratégie vise à augmenter la part de marché de l'entreprise en vendant d'avantage de ses produits ou services actuels sur les marchés existants
- **Développement de marché** : cette stratégie consiste à trouver de nouveaux marchés pour les produits ou services existants de l'entreprise. Cela peut être réalisé en ciblant de nouveaux segments de clientèle ou en explorant de nouveaux canaux de distribution.
- **Développement de produit** : cette stratégie implique de développer de nouveaux produits ou services pour les marchés existants de l'entreprise. Cela peut inclure des améliorations de produits, des extensions de gamme ou des innovations technologiques.

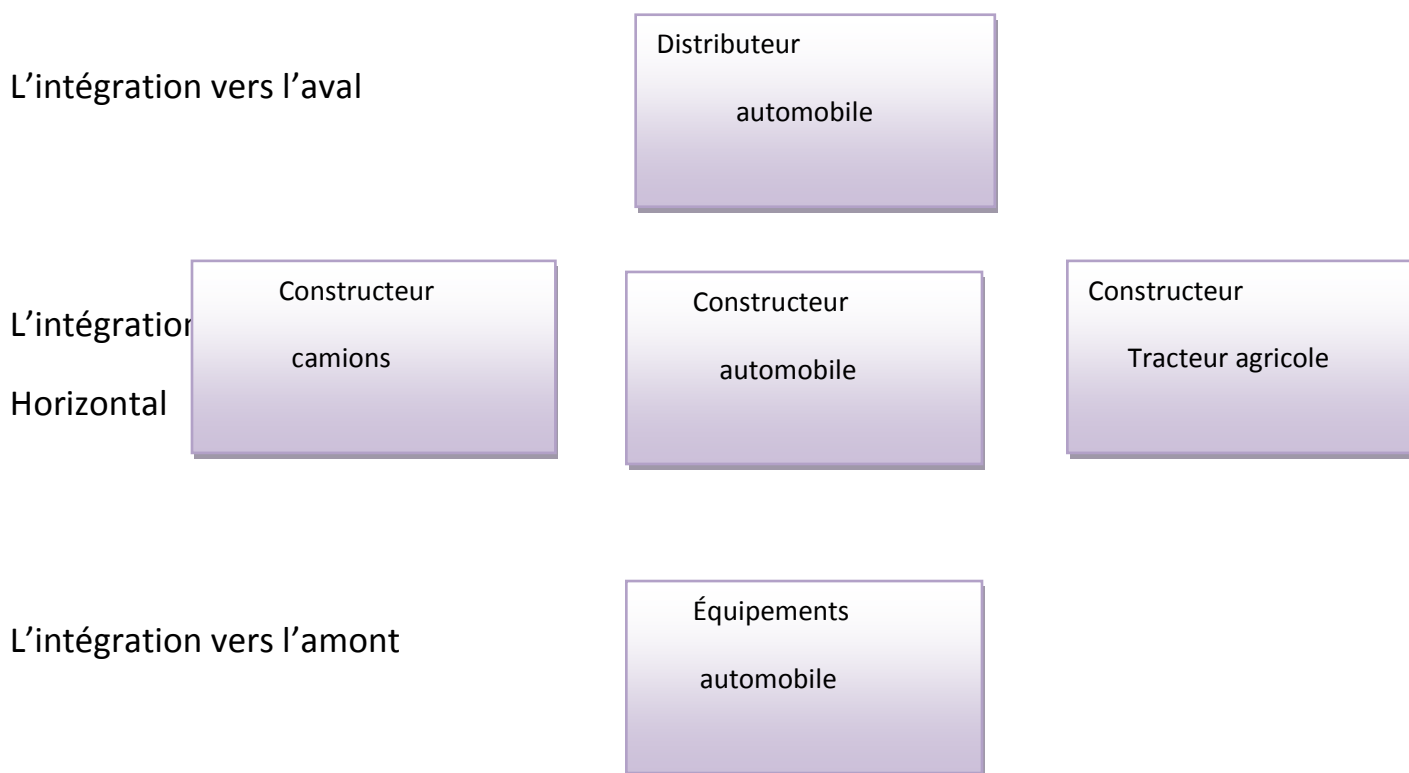
b /Formes de diversifications

- **Diversification conglomérale** : l'entreprise s'étend dans des secteurs d'activités totalement différents et non liés à son activité principale .Cela peut inclure des acquisitions ou des investissements dans des entreprises de divers secteurs

¹¹ Source adapté d'I Ansoff et MC Donnel, stratégie de développement de l'entreprise, Edition d'Organisation, 1989.

- **Diversification horizontale** : cela se produit lorsque l'entreprise étend ses activités vers des produits ou des marchés qui sont similaires à son activité principale, mais qui ne sont pas directement liés.
- **Diversification verticale** : cela se produit lorsque l'entreprise étend ses activités vers des activités en amont ou en aval de sa chaîne de valeur
- **Diversification latérale** : cela se produit lorsque l'entreprise étend ses activités vers des produits ou des marchés complètement différents de son activité principale.

Figure n°2 :L'intégration verticale et horizontale ¹²



Source :Ansoff et E.McDonnelle, stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation ,1989,p414

c / Les avantages de la diversification

La réduction des risques en répartissant les activités sur différents marchés ou secteurs. L'exploitation de synergies entre les différentes activités de l'entreprise .L'augmentation des opportunités de croissance et de revenus

Et la création d'une position concurrentielle plus solide.

¹² Source Ansoff et E.McDonnelle, stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation ,1989,p414

Cela permet d'explorer de nouveaux marchés, d'acquérir de nouveaux clients et de diversifier sa base de revenus.

d/ Les inconvénients de la diversification

Les coûts élevés liés à l'entrée sur de nouveaux marchés ou à l'acquisition de nouvelles entreprises. Défis de gestion et de coordination des différentes activités et le risque accru de dilution de la marque ou de perte de concentration sur le cœur de métier

1.2.1.3. Stratégie selon la dimension du domaine d'activité

La stratégie selon la dimension du domaine d'activité consiste à choisir une approche spécifique en fonction de l'étendue et de la diversité des activités d'une entreprise .

1.2.1.3.1. L'internationalisation

L'internationalisation est une stratégie d'expansion des activités d'une entreprise au-delà de ses frontières nationales. Cela implique d'entrer sur de nouveaux marchés internationaux d'établir des opérations à l'étranger et de s'adapter aux spécificités culturelles, économiques et réglementaires des différents pays.

a /Les étapes de l'internationalisation sont les suivantes

- Exportation des produits fabriqués dans un ou plusieurs autres pays auprès d'entreprises étrangères existantes
- Implantation d'un bureau commercial, d'une filiale propre dans un pays étranger pour vendre les produits fabriqués dans le pays d'origine
- Coopération de formes divers avec des partenaires locaux (franchise, opération conjointe , au plan technique, commerciale ou financier).
- Implantation d'unités d'industrielle de production, propre ou en partenariat avec des investisseurs locaux .Une stratégie internationale doit permettre à une entreprise d'obtenir de nouveaux avantages, de nouvelles forces concurrentielle .Mais les risques et les difficultés sont aussi nombreuses.
-
- **b/ Les avantages d'internationalisation**

Permet d'élargir le marché potentiel en atteignant de nouveaux clients dans d'autres pays. Réduire la dépendance a un seul marché ce qui peut être bénéfique en cas de

ralentissement économique dans un pays spécifique .L'internationalisation peut favoriser l'innovation et la créativité en exposant l'entreprise à de nouvelles idées et perspectives et offrir des opportunités de croissance et de rentabilité accrues grâce à une expansion géographique

b/ Les inconvénients de l'internationalisation

Peuvent inclure des barrières linguistiques et culturelles, ainsi que des différences réglementaires et juridiques. Difficile de s'adapter aux normes et aux pratiques commerciales d'un nouveau marché .L'expansion internationale peut entraîner des coûts supplémentaires tels que les frais de transport et de logistique et aussi Il peut avoir des risques liés à la fluctuation des taux de change et à l'instabilité politique dans certains pays

1.2.2. Stratégie selon les moyens utilisés

Fait référence à la manière dont une entreprise utilise ses ressources et ses capacités pour atteindre ses objectifs.

1.2.2.1. Stratégie selon l'axe de développement

On trouve :

1.2.2.1.1. Stratégie de maintien : elle consiste à consolider votre position actuelle sur le marché en maintenant vos activités existantes et en fidélisant vos clients.

1.2.2.1.2. Stratégie de croissance : elle vise à augmenter les revenus et les bénéfices d'une entreprise sur une période donnée. Elle peut être réalisée de différentes manières , telles que l'expansion géographique ,l'acquisition d'autres entreprises etc. .L'objectif principal de cette stratégie est d'assurer la pérennité et le développement à long terme.

1.2.2.1.3. Stratégie d'abandon : retrait du marché en rentabilisant au maximum les investissements réalisés

-Quitter progressivement une activité

-Maximisation de la rentabilité par rapport aux investissements réalisés

2.2.2. Stratégie selon les variables concurrentielle utilisées

Ces stratégies à savoir :la différenciation, la domination par les coûts et la concentration qui ont un impact sur la stratégie concurrentielle.

Section 2 : La gestion du portefeuille d'activité

La gestion du portefeuille d'activité est un processus par lequel une entreprise évalue et organise ses différentes activités ou projet afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Cela implique de prendre des décisions concernant l'allocation des ressources, la priorisation des activités et l'évaluation de la performance de chaque activité. C'est une tâche complexe mais cruciale pour assurer la croissance et la réussite de l'entreprise à long terme .

Définition

La gestion du portefeuille est un processus décisionnel dans lequel la liste des projets actifs est constamment mise à jour et révisée .Durant ce processus de nouveaux projets sont évalués, sélectionnés et priorisés a des projets existants sont intenus , dépriorisés ou arrêtés et des ressources sont allouées ou retirées des projets actifs.

2.1. La diversification du portefeuille

La diversification son intérêt de pratiquer et de construire un portefeuille de projet. Pour qu'une différenciation minimale soit garantie parmi les stocks des actifs, le portefeuille doit comprendre au moins deux actifs(la monnaie et les rebectes perpétuelle , conformément a nous réflexions antérieures).Cette diversification minimale engendre ,d'une part ,une réduction des pertes en valeur mais elle signifie également qu'on a renoncé à un rendement qui aurait pu être très élevé.

2.1. Les acteurs de la gestion des actifs

La gestion d'actif fait intervenir plusieurs catégories d'acteurs. Les méthodes de gestion, les types de fonds et de gestion proposes aux investisseurs sont multiples

- L'autorité des marchés financiers AMF autorité publique indépendantes chargée de contrôler les secteurs financiers et boursiers .Elle détermine largement le cadre dans lequel la gestion d'actifs s'organise. L'AMF réglemente, autorise les produits (agréments et les opérations financières des éléments (visas), surveille et contrôle les acteurs et les marchés. Elle dispose également d'un pouvoir de sanction

- Les conseillers en investissements financiers CIF exercent une activité de conseil en gestion de patrimoine destinée aux particuliers. Les CIF conseillent leurs clients sur la stratégie patrimoniale adaptée à leur situation. Ils leur recommandent les produits et notamment les fonds qui leur semble les plus pertinents. Les conseillers en investissements financiers disposent d'une compétence professionnelle

Ils sont obligatoirement des membres d'une association professionnelle agréée par l'autorité des marchés financiers. Ils doivent être assurés en responsabilité civile professionnelle et respecter des règles de bonne conduite. Les CIF sont rémunérés par leur clients, soit sous forme d'honoraires déterminés à l'avance, soit sous forme de pourcentage des sommes gérées ou des gains réalisés par les clients. Différents acteurs interviennent directement dans le cadre des OPCVM **organisme de placements collectifs de valeur mobilière** qui sont des produits d'épargnants. Les rôles des acteurs de la gestion d'actifs sont précis, mais fortement liés¹³ :

- Le promoteur est l'établissement qui prend l'initiative de la communication de L'OPCVM les parts de FCP fond communs de placement ou les actions de SICAV société d'investissement à capital variable, qui sont des sociétés offrant des produits d'épargne collective et dont le capitale varie chaque jour en fonction de apports et des retraits des épargnants. Sont disponibles auprès des distributeurs, appartenant le plus souvent aux réseaux bancaires ou financières, mais aussi des CIF qui ont la carte de démarcheur.

- Le dépositaire assume le contrôle de la régularité des décisions de gestion du fonds et la responsabilité de la bonne conservation des actifs (titres et numéraires). Le dépositaire est le plus souvent une filiale d'un groupe bancaire ou financier. Il assume la société des actifs.

- La société de gestion de portefeuille est chargée de la gestion d'administrative, comptable et financière de L'OPCVM. Elle doit être habilitée par l'autorité des marchés financiers, la séparation des fonctions de gestion et de conservation permet une meilleure sécurité du système. Au sein de la société de gestion, le gérant est responsable de l'achat et de la vente des titres qui composent le portefeuille. Son action doit respecter le mandat du fonds et notamment sa stratégie d'investissement exposées dans le prospectus de L'OPCVM. Les sociétés de gestion peuvent aussi vendre les parts de FCP et actions de SICAV.

2.2.2.. Modes de gestion

¹³ Celso de Azevedo, Librairie Eyrolles, <https://www.eyrolles.com>

Le choix du mode de gestion dépend du degré d'implication de l'investisseur dans la gestion de son portefeuille et de sa préférence pour une gestion individuelle ou collective

2.2.2.1. La gestion libre

C'est un mode de gestion où l'investisseur prend toutes les décisions de placement lui-même. Il choisit les actifs dans lesquels investir, les achète et les vend en fonction de ses propres recherches et de ses convictions. Cela offre une plus grande autonomie, mais nécessite également une connaissance approfondie des marchés financiers.

2.2.2.2. La gestion conseillée

Dans ce mode, l'investisseur reçoit des conseils d'un professionnel de la gestion de patrimoine ou d'une société de gestion. Le conseiller propose des stratégies d'investissements et recommandations en fonction des objectifs et de la situation financière de l'investisseur. L'investisseur prend ensuite les décisions finales en suivant les conseils reçus.

2.2.2.3. La gestion sous mandat

C'est un mode de gestion où l'investisseur délègue la gestion de son portefeuille à un professionnel de la gestion de patrimoine ou à une société de gestion. Le gestionnaire prend toutes les décisions d'investissement en fonction des objectifs et des contraintes de l'investisseur. L'investisseur n'a pas besoin de s'impliquer activement dans la gestion et peut se concentrer sur d'autres aspects de sa vie financière.

La gestion d'un portefeuille (ou d'un fond) peut être profilée en fonction de la version de risque de l'investisseur, c'est à dire de son profil risque. Sont aussi proposés des profils types plus au moins différents selon les réseaux de distribution. Trois profils principaux existent :

- **Prudent** : les fonds sont investis principalement en obligataire ou en produits de taux à court terme (à titre de créances négociables à court terme). Le potentiel de rentabilité et de risque est modéré.
- **Équilibré** : les investissements se répartissent de manière équilibrée entre les actions et les produits de taux (obligations et titres de créances négociables à court terme). La rentabilité et le risque sont considérés comme moyen.

- **Dynamique** : l'essentiel du portefeuille est investi en actions. Le potentiel de rentabilité et de risque élevé.

2.2.3. Style de gestion

Le style de gestion réfère à la manière dont un gestionnaire ou un investisseur gère un portefeuille d'investissement. Il peut être basé sur différents philosophies et stratégies qui sont¹⁴ :

2.2.3.1. Style sur la valeur

Ce style de gestion se concentre sur l'investissement dans des actions dont le prix considéré comme inférieur à leur valeur intrinsèque. Les chercheurs des actions sous évaluées par le marché, souvent en se basant sur des mesures telles que les ratios coûts/bénéfices, coûts/valeur comptable, ou dividendes. Ils croient que ces actions ont un potentiel de hausse à long terme.

2.2.3.2. Style de la croissance

Ce style de gestion se concentre sur l'investissement dans des actions de sociétés qui ont un fort potentiel de croissance des bénéfices et des revenus. Les gestionnaires qui adoptent ce style recherchent des entreprises avec des perspectives de croissance élevées, souvent dans des secteurs innovants ou en expansion. Ils sont prêts à payer une prime pour ces actions en raison de leur potentiel de rendement à long terme.

2.2.3.3. Style mixte

Ce style de gestion combine des éléments des styles sur la valeur et sur la croissance. Les gestionnaires qui adoptent ce style cherchent un équilibre entre la recherche d'action sous évaluées et d'action à fort potentiel de croissance. Ils peuvent investir dans des actions sous évaluées à court terme, tout en gardant un œil sur les opportunités de croissance à long terme.

2.2.4. Les processus de gestion d'un portefeuille

¹⁴ [https://am.pictet.com/article ,placement mai 2019](https://am.pictet.com/article/placement-mai-2019)

Le processus de gestion «classique» consiste généralement à procéder à la mise en œuvre de la gestion de portefeuille d'activité, l'allocation stratégique et tactique d'actifs, puis la sélection des valeurs.

2.2.4.1. La mise en œuvre de la gestion d'un portefeuille d'activité

Avant de démarrer une fonction de gestion de portefeuille, il faut assurer que l'organisation dispose de compétences en gestion et en gouvernance de projets

La gestion de portefeuille s'effectue en cinq phases

- **Planification** : dans cette phase, on établit une vision claire des objectifs et de la stratégie globale. On identifie les opportunités et les contraintes, et on définit les critères de sélection pour les activités potentielles
- **Analyse** : une fois qu'on a identifié les activités potentielles, on effectue une analyse approfondie pour évaluer leur rentabilité, leur visibilité technique, leur impact sur les ressources et leur alignement avec les objectifs stratégiques
- **Sélection** : sur la base des résultats de l'analyse, on choisit les activités qui répondent le mieux aux critères de sélection. On peut utiliser des méthodes d'évaluation telles que l'analyse coût-bénéfice, l'analyse de risque et l'analyse de la valeur pour prendre des décisions éclairées.
- **Mise en œuvre** : une fois les activités sélectionnées, on les met en œuvre en allouant les ressources nécessaires, en définissant les échéanciers et en mettant en place les processus de suivi et de contrôle. Cette phase implique souvent la coordination de différentes équipes et la gestion des risques potentiels
- **Suivi** : pendant la phase de suivi, on surveille attentivement la progression des activités, on évalue leur performance et on identifie les écarts par rapport aux objectifs fixés. Cela permet de prendre des mesures correctives si nécessaires et d'optimiser la gestion de portefeuille d'activité.

2.2.4.2. L'allocation tactique des actifs

Est un processus de gestion d'un portefeuille qui vise à ajouter la répartition des actifs en fonction des conditions économiques et des perspectives de marché. Cela implique de prendre des décisions sur la répartition des investissements entre différentes classes d'actifs, telles que les actions, les obligations et les liquidités, afin de maximiser les rendements tout en gérant les risques. L'allocation tactique des actifs est généralement effectuée à court terme,

par opposition l'allocation stratégique des actifs qui se concentre sur des objectifs à long terme .En ajustant l'allocation des actifs en fonction des conditions changeables du marché, les gestionnaires de portefeuille peuvent tirer parti des opportunités et atténuer les risques potentiel.

2.2.4.3. L'allocation stratégique d'actifs

Est un processus de gestion de portefeuille qui consiste à déterminer la répartition à long terme des investissements entre différentes classes d'actifs, telles que les actions, les obligations, l'immobiliers ,etc. L'objectif de l'allocation stratégique est de maximiser les rendements tout en gérant les risque, en tenant compte des facteurs tels que l'horizon temporel, la tolérance au risques et les objectifs financiers. Cette approche vise maintenir une répartition équilibrée des actifs sur le long terme, en ajustant périodiquement la répartition en fonction des changements dans les conditions d¹⁵u marché et des objectifs de l'investisseur.

2.2.4.4. La gestion active

La gestion active consiste à prendre des partis et investir dans des propositions autres que celles d'un indice. Les possibilités ou style de gestion active sont si divers qu'il n'est possible que d'en faire un inventaire succinct. Dans le cadre d'une gestion globale, la gestion active consiste d'une part comme on l'a vu, a décider de la répartition optimale des fonds entre les grandes monnaies et marchés, dans un cadre géographique donné, la gestion active porte sur la répartition du portefeuille entre classes d'actifs, actions , obligations bons du trésor selon les niveaux des facteurs de valorisation du marché que sont le risque et la liquidité notamment. Une approche qui part des choix en matière d'allocation d'actifs pour terminer par des décisions sur des titres individuels est généralement appelée approche top down.

2.2.4.5. Les caractéristiques organisationnelles

Sont des éléments qui définissent la structure et le fonctionnement d'une organisation. Cela comprend des aspects tels que la culture de l'entreprise , la structure hiérarchique ,les processus de prise de décision, la communication interne et les politiques du portefeuille, car elles influencent la façon dont les ressources sont allouées, les objectifs sont définis et les décisions sont prises. Une organisation avec une culture axée sur l'innovation et la flexibilité

¹⁵ Bernd Jacquillat ,marchés financiers ,gestion du portefeuille et des risques, Dunod, Pris,2014,6eme edition,p391

peut adopter une approche plus dynamique dans la gestion de son portefeuille, tandis qu'une organisation plus traditionnelle et hiérarchique peut privilégier une approche plus conservatrice. En comprenant les caractéristiques organisationnelles, les gestionnaires de portefeuille peuvent adapter leur stratégie et leur processus pour atteindre les objectifs de l'organisation de manière efficace et alignée. De telles sociétés de gestion¹⁶ centrées sur les actifs ont tendance à être de taille modeste, réactives et indépendantes. Ils sont composés de :

a/La taille et la base en clientèle

La taille appropriée dépend de la nature des investissements envisagés. En général, les petites structures ont tendance à mieux performer. La taille de la société de gestion importe peu lorsqu'il s'agit d'investir dans des titres très liquides comme les obligations du Trésor américain et les actions domestiques à grosse capitalisation. Mais bien sûr, ces marchés fournissent peu d'occasions de générer des rendements supérieurs. Les situations intéressantes pour la gestion active se rencontrent sur les marchés plus étroits et moins liquides, exigent des gestionnaires qu'ils appliquent une discipline suffisante pour limiter la taille des capitaux sous gestion.

Une base clientèle solide constitue un avantage à la fois pour le gestionnaire et pour les clients eux-mêmes. Si le fichier de clientèle d'une société de gestion d'actifs contient des «millions faible», des performances relativement médiocres peuvent provoquer des retraits importants de capitaux...De tels retraits nuisent aux autres clients à la fois directement car les frais de transaction sont répartis entre tous les clients et indirectement car les défections de clients démoralisent le gestionnaire.

b/L'attitude entrepreneuriale

Les petites sociétés indépendantes opèrent l'opposé du spectre par rapport aux grosses filiales de conglomérats de service¹⁷ financiers. Une taille d'entreprise appropriée et des structures capitalistiques sensée contribuant à des performances d'investissement supérieures. La tendance des petites sociétés de gestion orientées sur les actifs à se comporter de façon réactive fournit un contexte favorable au processus de gestion des investissements. Les environnements réactifs mettent l'accent sur les individus, les faisant passer avant la bureaucratie et la structure. En donnant la première place aux individus, les sociétés

¹⁶ David F.Swensen ,gestion des portefeuille institutionnels, Maxima, Paris,2009,p312

¹⁷ L'essai de G.Leonard Baker, général Partner de Sutter hil ventures«how silicon Valley Work Reflexion on 25 yers in the Venture Capiatl Business»,1997.

d'investissement augmentent leurs chances de réussite. Dans les organisations réactive, les individus sont amenés à prendre des décisions, ce qui donne une grande importance à la sélection des collaborateurs possédant des caractéristiques comportementales attrayantes. Des gens remarquables forment le cœur d'une structure entrepreneuriale solide car selon le capital risquer Len Baker ils fonctionnent mieux, réagissent mieux aux surprise, et attirent d'autres individus remarquables. Il suggère que les gestionnaires soient constamment sur le pont, obsédés par l'investissements, et adoptent une approche Bottom up. Le capitalisme entrepreneurial repose sur trois forces propulsive l'innovation, la propriété et l'adaptation, traits caractéristiques des sociétés de gestion qui réussissent.

a) L'innovation : d'après Schumpeter, les innovations voient des choses qui ne s'avèrent vraies qu'a posteriori. En élaborant un processus d'investissement qui favorise l'anticipation, les gestionnaires posent le fondement de la réussite. Les rendements supérieurs viennent des partis pris originaux qui n'obtiennent la reconnaissance générale qu'a posteriori, en provoquant souvent la surprise des observateurs ordinaires.¹⁸ En identifiant les conséquences inattendues avant qu'elle ne surviennent, les gestionnaires qui réussissent obtiennent des rendements supérieurs en exploitant des intuitions exceptionnelles. Sans choix créatifs dans la construction du portefeuille, les gestionnaires sont confortés à des perspectives décevantes car les idées toutes faites sont l'expression du consensus. L'efficacité des marchés ramène les portefeuilles conventionnels à la moyenne générale, ce qui fait que le portefeuille conventionnels remplis d'idées d'investissements conventionnelles produisent des résultats conventionnels, un bien piteux accomplissement pour des gestionnaires actifs.

b) La propriété : la propriété financière ou moral conduit à des résultats supérieurs, en termes d'élément des caractéristiques organisationnelles, représente les biens tangibles détenus par une organisation. Cela peut inclure des terrain, des bâtiments, des équipements et des véhicules. Ces actifs sont utilisés pour soutenir les activités de l'organisation, générer des revenus ou être considérés comme des investissements.

c) L'adaptation : dans le contexte organisationnelle, se réfère à la capacité d'une entreprise à s'ajuster et à évoluer face aux changements de son environnements interne et externe. Cela peut inclure l'adaptation de sa stratégie, de sa structure, de ses processus et de ses ressources pour s'aligner sur les nouvelles conditions et les nouvelles demandes du marché. L'adaptation peut être motivée par des facteurs tels que l'évolution des besoins des

¹⁸ Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, trad. de Redvers Ople, Cambridge, Harvard University Press, 1934, 66.

clients, les avancées technologiques, les changements réglementaires ou les fluctuations économiques. Les organisations qui sont capables de s'adapter de manière efficace et opportune sont mieux positionnées pour maintenir leur compétitivité et leur durabilité à long terme.

Bien que le fait de s'engager avec un gestionnaire réactif demande plus de courage que de suivre des recommandations fondées sur la notoriété, la réussite de l'investissements peut exiger de faire confiance à des gestionnaires possédant pas les habituelles références institutionnelles . Malheureusement ,des partenaires d'investissements autrefois attractifs murissent parfois jusqu'à devenir des bureaucraties repoussantes le concept de destruction créatrice de Schumpeter tient la route ,car les organisations évoluent depuis le stade de petites entreprises artisanales vers celui de grosses sociétés dont les caractéristiques vont à l'encontre des préceptes qui sont à l'origine de leur création .A mesure que l'organisation croit, la mutation «révolution de l'intérieur, et en permanence, la structure économique, détruisant sans cesse l'ancienne et en créant continuellement une nouvelles».

c/ Les organisations indépendantes

Une organisation indépendante est une entité qui fonctionne de manière autonome, sans être affiliée à une entité ou une entreprise mère. Cela signifie qu'elle a la liberté de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles sans avoir se conformer aux politiques ou aux contraintes d'une autre entité. Cette indépendance peut offrir à l'organisation plus de flexibilité pour s'adapter aux changements et poursuivre ses propres objectifs. Elle peut également avoir la possibilité de développer ses propres ressources et de gérer ses propres risques. Cependant , il est important de noter que l'indépendance peut également présenter des défis, tels que la nécessité de construire et de maintenir des capacités internes, de trouver des sources de financement indépendantes et de gérer les risques sans le soutien d'une entité mère . En résumé, une organisation indépendante est une entité autonome qui a la liberté de prendre ses propres décisions et de poursuivre ses propres objectifs, mais qui doit également faire face aux défis de l'indépendance.

2.3.1. La gestion passive ou indicielle

L'objectif est d'obtenir une rémunération conformé à celle du marché. Ce type de gestion s'est développé en période de hausse forte et durable du marché. Le portefeuille a la même structure que le marché de référence, représente par un indice Bourcier(CAC 40,DJ

STOXX 50, FTSE 100, Dow Jones ...) deux types de fond utilisés : Des fonds indiciels (Index mutual funds) et des trackers (Exchange Traded funds). Ces derniers sont des fonds indiciels cotés, en Europe sur Euronext (segment Next Track) ou sur le NYMEX aux USA. Les trackers sont échangés tout au long de la bourse comme des actions. La gestion passive consiste à répliquer les variations du marché. Elle repose sur l'idée que l'investisseur (le gestionnaire) n'a pas d'information susceptible de l'inciter à avoir un portefeuille différent de celui du marché¹⁹.

2.3.2. La gestion garantie

Elle fait référence à une approche de gestion des investissements où il y a une garantie de rendement ou de protection du capital investi. Cela signifie que l'investisseur est assuré de recevoir un certain niveau de rendement ou de ne pas perdre une partie ou la totalité de son capital. Cette garantie peut être offerte par des produits financiers spécifiques tels que les fonds garantis ou les contrats d'assurance-vie avec garantie. Elle peut être associée à des coûts et des restrictions supplémentaires, et que les rendements peuvent être limités par rapport à des investissements non garantis. Il est donc essentiel de comprendre les termes et les conditions de la garantie avant de prendre des décisions d'investissements.

2.3.3. La gestion alternative²⁰

L'objectif est d'atteindre une absolue (absolute return) et de corrélée des principaux indices de marché. Les fonds alternatifs (budget funds) s'appuient sur des stratégies complexes qui font largement appel aux produits dérivés. Ils constituent une catégorie très hétérogène du fait de la diversité des stratégies suivies, des objectifs de performances et des niveaux de risque. Il cherche à améliorer la performance de son portefeuille, grâce à des stratégies d'arbitrage mais également grâce à des produits financiers plus importants qu'en gestion traditionnelle. La gestion alternative intervient sur les marchés des actions, des obligations, des divers, des matières premières, de l'immobilier...

2.4. Les enjeux et défis de la gestion du portefeuille d'activité

Les entreprises peuvent être confrontées à plusieurs enjeux et défis dans la gestion de leur portefeuille d'activité

¹⁹ Arthur Thauvron, Gestion du patrimoine, Dunod, Paris, 2009, p. 378

²⁰ Arthur Thauvron, gestion du patrimoine, Dunod, Paris, 2009, p. 379

– **Concurrence accrue** : les entreprises doivent faire face à une concurrence de plus en plus intense sur le marché. Elles doivent constamment trouver des moyens de se démarquer et d'offrir une valeur ajoutée pour attirer et fidéliser les clients.

– **Changements rapides de l'environnement commercial** : les conditions économiques, les tendances du marché et les préférences des consommateurs évoluent rapidement. Les entreprises doivent être agiles et capables de s'adapter rapidement à ces changements pour rester compétitive.

– **Ressources limitées** : les ressources financières, humaines et matérielles sont souvent limitées. Les entreprises doivent allouer efficacement ces ressources pour maximiser les résultats et minimiser les risques.

– **Prises de décisions stratégiques complexes** : la gestion d'un portefeuille d'activité implique de prendre des décisions stratégiques importantes. Cela peut inclure des décisions telles que l'ajout de nouveaux produits ou services, l'expansion sur de nouveaux marchés ou la réduction des activités non rentables. Ces décisions doivent être basées sur une analyse approfondie et une compréhension claire des objectifs et des contraintes de l'entreprise.

– **Évaluation précise des performances** : il est essentiel de pouvoir évaluer de manière précise les performances des activités du portefeuille. Cela nécessite la collecte et l'analyse de données pertinentes, ainsi que l'utilisation d'indicateurs de performance clés pour mesurer les résultats.

– **Identification des opportunités de croissance** : les entreprises doivent être en mesure d'identifier les opportunités de croissance et d'innovation. Cela peut impliquer la recherche de nouveaux marchés, le développement de nouveaux produits ou services, ou l'optimisation des activités existantes.

– **Gestion des risques** : la gestion d'un portefeuille d'activité implique également la gestion des risques. Les entreprises doivent être conscientes des risques potentiels et mettre en place des mesures pour les atténuer ou les éviter.

Conclusion

En conclusion, le portefeuille d'activité est un outil essentiel pour les entreprises, leur permettant de regrouper et de gérer l'ensemble de leurs activités. La gestion du portefeuille d'activités implique la prise de décision stratégique concernant l'allocation des ressources, la priorisation des projets, la gestion des risques et la maximisation de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Pour gérer efficacement le portefeuille d'activité, il est important de définir des critères de sélection et d'évaluation des activités, en tenant compte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est également essentiel d'utiliser des méthodes et des outillés tels que l'analyse de valeur, l'analyse des risques et l'équilibrage du portefeuille.

En optimisant la gestion de leur portefeuille d'activité, les entreprises peuvent améliorer leur performance, maximiser leur retour sur l'investissement et atteindre leurs objectifs stratégiques. Cela leur permet également de s'adapter aux changements du marché et de rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

Chapitre 2

Les équilibres du portefeuille d'activité

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons explorer les aspects essentiels de la gestion et de l'optimisation d'un portefeuille d'activités au sein d'une entreprise. Cette section se penche sur l'analyse des activités, la prise en compte des facteurs de risque et d'opportunité, ainsi que la classification des activités pour garantir une cohérence stratégique et une contribution maximale aux objectifs de l'organisation.

Ce chapitre vise également à fournir des outils et des connaissances essentiels pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées concernant le portefeuille d'activité de leur entreprise. Il offre un cadre stratégique solide pour l'élaboration de plans d'action, la priorisation des investissements et l'optimisation de la performance globale de l'entreprise.

Section 1 : Le processus d'analyse du portefeuille d'activité

Dans cette section, nous plongerons dans le processus essentiel de collecte d'informations, d'évaluation et de classification des différentes activités au sein d'une entreprise. Cette étape cruciale de la gestion stratégique permet de prendre des décisions éclairées pour optimiser le portefeuille d'activités et atteindre les objectifs organisationnels.

2.1. Évaluation des activités du portefeuille

L'évaluation des activités du portefeuille permet de déterminer la performance, la pertinence et la viabilité de chaque activité ou segment d'activité au sein du portefeuille de l'entreprise.

2.1.1. Définition de l'évaluation des activités du portefeuille

L'évaluation des activités du portefeuille est le processus de collecte, d'analyse et d'interprétation de données et d'informations pertinentes pour chaque activité de l'entreprise. L'objectif est d'obtenir une vue d'ensemble de la performance globale du portefeuille d'activité, en prenant en compte des critères financiers et non financiers. Cette évaluation aide à déterminer quels domaines contribuent positivement aux objectifs stratégiques de l'entreprise et lesquels doivent être réajustés, développés, ou éliminés.²¹

2.1.2. Collecte de données

La collecte de données et la prise en compte d'indicateurs clés sont des éléments essentiels de l'analyse des performances des activités d'un portefeuille.

a) Rapports internes

Les rapports internes de l'entreprise, tels que les rapports d'activité, les rapports de ventes, et les rapports de coûts, contiennent des informations précieuses sur la performance opérationnelle de chaque activité.

b) Données opérationnelles

Les données opérationnelles, telles que les volumes de production, les niveaux de stock, les taux de rotation des stocks, et les taux d'utilisation des capacités, fournissent des informations sur l'efficacité de la gestion opérationnelle.

²¹ Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entreprise, édition Organisation, 1962, page 480.

c) Données de marché

Les données de marché, y compris les tendances du secteur, la demande du marché, les parts de marché, et les taux de croissance, permettent de situer chaque activité dans un contexte plus large.

d) Sondages et enquêtes

La collecte d'informations directement auprès des clients, des employés ou d'autres parties prenantes peut fournir des données qualitatives sur la satisfaction des clients, la qualité des produits, et d'autres aspects importants.

Lors de la collecte de données et de l'utilisation des indicateurs clés, il est important de veiller à ce que les données soient précises, cohérentes et à jour. Une analyse approfondie de ces données permet de prendre des décisions éclairées sur la gestion du portefeuille d'activités, en identifiant les domaines de force à renforcer et les faiblesses à corriger.²²

2.1.3. Métriques clés à considérer

L'évaluation des activités du portefeuille repose sur diverses métriques, notamment :

- **Le chiffre d'affaires** : Mesurer les ventes brutes générées par chaque activité. Cela permet de déterminer la contribution relative de chaque activité aux revenus globaux de l'entreprise.
- **La rentabilité** : Examiner la rentabilité de chaque activité, généralement en utilisant des ratios tels que la marge bénéficiaire nette. Cela indique si l'activité génère des bénéfices ou subit des pertes.
- **Les coûts** : Évaluer les coûts associés à chaque activité, y compris les coûts directs (matières premières, main-d'œuvre) et les coûts indirects (frais généraux, marketing, etc.). Une analyse des coûts aide à identifier les domaines nécessitant une optimisation.
- **La croissance** : Étudier la croissance de chaque activité au fil du temps. Cela peut aider à identifier les opportunités de développement et les domaines en déclin.²³

²² BEN SAALI, Thinhinane et BELKACEMI, Karima. *Le rôle de l'analyse des indicateurs financiers dans l'évaluation de la performance financière des entreprises Cas:«ELECTRO-INDUSTRIES» d'AZAZGA*. 2023. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

²³ Gérard Koenig, *Management Stratégique : vision, manœuvre et tactique*, édition Nathan 2eme édition, 1993. P 84

2.1.4. Méthodes d'analyse

Lorsqu'il s'agit d'évaluer les performances des activités dans un portefeuille, plusieurs méthodes d'analyse sont disponibles pour aider à prendre des décisions stratégiques éclairées.²⁴

2.1.4.1. Analyse financière

- **Analyse comparative** : Comparer les performances financières des différentes activités dans le portefeuille pour identifier les leaders et les suiveurs en termes de rentabilité, de croissance, et d'efficacité opérationnelle.
- **Analyse des états financiers** : Examiner en détail les états financiers, tels que le bilan, le compte de résultat, et le tableau des flux de trésorerie, pour évaluer la santé financière de chaque activité. Cette analyse implique de regarder les revenus, les coûts, les marges bénéficiaires, la rentabilité, et la gestion de la trésorerie.
- **Ratios financiers** : Utiliser une série de ratios financiers pour évaluer la performance, notamment :
 - **Le ratio de liquidité** pour mesurer la capacité à faire face aux obligations à court terme.
 - **Le ratio d'endettement** pour évaluer le niveau d'endettement par rapport aux capitaux propres.
 - **Le ratio de rentabilité (comme le ROA ou le ROE)** pour déterminer la rentabilité de l'activité.
 - **Le ratio de rotation des actifs** pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des actifs.

2.1.4.2. Analyse de la chaîne de valeur

Identifier les activités au sein de chaque activité du portefeuille qui créent de la valeur pour l'entreprise. Cela implique de comprendre comment chaque activité contribue à la chaîne de valeur de l'entreprise et comment elle se situe par rapport aux autres activités.

L'objectif est de déterminer quelles activités sont essentielles pour la création de valeur, qu'elles soient en amont ou en aval de la chaîne de valeur. Cela aide à identifier les forces et les faiblesses de chaque activité.

²⁴ Bertrand jacquillat, Marchés financiers, gestion du portefeuille et des risques, © Dunod, Paris, 2014, 6^{ème} édition, p391.

2.1.4.3. Analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

Effectuer une analyse SWOT pour chaque activité du portefeuille en identifiant les forces internes, les faiblesses internes, les opportunités externes et les menaces externes qui lui sont associées. Cette analyse permet de déterminer la position concurrentielle de chaque activité et de mettre en évidence les domaines nécessitant une attention particulière.

2.1.4.4. Analyse des coûts et des marges

Examinez en détail les coûts associés à chaque activité, y compris les coûts variables et fixes. Identifiez les domaines où des économies de coûts peuvent être réalisées. Analysez les marges bénéficiaires de chaque activité pour comprendre où se trouvent les opportunités d'amélioration de la rentabilité.

2.1.4.5. Analyse de la durée de vie du produit ou du service

Évaluez la position de chaque activité dans le cycle de vie du produit ou du service (introduction, croissance, maturité, déclin). Cette analyse peut aider à décider s'il convient de continuer à investir dans une activité mature ou de développer de nouvelles activités.

L'objectif final de cette évaluation est d'obtenir une image claire de la performance de chaque activité dans le portefeuille, d'identifier les domaines nécessitant des ajustements et de prendre des décisions stratégiques éclairées sur la manière de gérer ces activités. Cela peut inclure des stratégies de développement, de réduction des coûts, de désinvestissement, ou d'innovation pour maintenir un portefeuille d'activité équilibré et aligné sur les objectifs de l'entreprise.²⁵

2.2. Identification des facteurs de risque et d'opportunité

L'identification des facteurs de risque et d'opportunité nécessite une analyse minutieuse des environnements interne et externe de chaque activité. Cela aide à déterminer les domaines où des ajustements sont nécessaires, où des opportunités peuvent être exploitées, et où des menaces doivent être atténuées. Cette analyse est essentielle pour élaborer des stratégies de gestion du portefeuille adaptées.

²⁵ Simon, management stratégique et organisation ,5^{ème} édition ,Vuibert,2004

Cette étape permet de comprendre les défis auxquels chaque activité est confrontée ainsi que les possibilités de croissance et d'amélioration.²⁶

2.2.1. Facteurs internes

➤ **Forces**

- Identifier les atouts internes de chaque activité, tels que des équipes talentueuses, des ressources exclusives, ou des technologies avancées.
- Analyser comment ces forces contribuent à la performance de l'activité.

➤ **Faiblesses**

- Repérer les faiblesses internes, comme des processus inefficaces, des coûts élevés ou une perte de compétitivité.
- Évaluer comment ces faiblesses peuvent entraver la performance de l'activité.

➤ **Synergies internes**

- Identifier les opportunités de collaboration ou de partage de ressources entre les activités du portefeuille.
- Examiner comment la synergie interne peut renforcer les activités et réduire les coûts.

2.2.2. Facteurs externes

➤ **Concurrence et marché**

- Analyser la concurrence dans chaque secteur d'activité et évaluer la pression concurrentielle.
- Examiner les tendances du marché, la demande des consommateurs, et les opportunités de croissance.

➤ **Opportunités externes**

- Identifier les opportunités de croissance, telles que l'expansion dans de nouveaux marchés, le lancement de nouveaux produits, ou l'adoption de nouvelles technologies.
- Évaluer comment ces opportunités peuvent être exploitées.

➤ **Menaces externes**

- Relever les menaces externes, comme les changements réglementaires, les évolutions technologiques, ou les risques géopolitiques.
- Analyser comment ces menaces pourraient impacter négativement les activités.

²⁶ Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, Page 271.

2.2.3. Facteurs spécifiques à l'activité

➤ Clients et fournisseurs

- Évaluer la dépendance à l'égard de certains clients ou fournisseurs clés.
- Identifier les risques associés à une concentration excessive.

➤ Innovation

- Examiner l'investissement dans la recherche et le développement (R&D) et l'innovation au sein de chaque activité.
- Évaluer la capacité de l'activité à rester concurrentielle grâce à l'innovation.

➤ Durabilité

- Considérer l'impact environnemental et social de chaque activité, ainsi que les attentes des parties prenantes en matière de durabilité.
- Évaluer comment la durabilité peut devenir une opportunité ou un risque.

➤ Technologie

- Analyser l'utilisation de la technologie et de l'automatisation au sein de chaque activité.
- Identifier comment les avancées technologiques peuvent améliorer l'efficacité ou représenter un défi.²⁷

2.3. Méthodes de classification des activités

Le choix de la méthode de classification dépend des objectifs de gestion du portefeuille et des critères pertinents pour l'entreprise. En général, une combinaison de ces méthodes peut être utilisée pour obtenir une vision complète des activités et faciliter les décisions stratégiques, telles que la poursuite, le développement, la réduction ou l'abandon d'activités.

Cette classification permet de regrouper les activités en fonction de différents critères, ce qui facilite la prise de décisions stratégiques.

2.3.1. Classification en fonction de la contribution aux revenus

Cette méthode consiste à classer les activités en fonction de leur contribution aux revenus de l'entreprise. On peut les diviser en catégories telles que "activités principales" (qui génèrent la majorité des revenus), "activités secondaires" (qui contribuent de manière

²⁷ M. Porter, Les choix stratégiques et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980

significative mais moins que les principales), et "activités marginales" (qui ont une contribution relativement faible).²⁸

- **Activités principales** : Ce sont les activités qui génèrent la majeure partie des revenus de l'entreprise. Elles sont essentielles pour la stabilité financière de l'entreprise.
- **Activités secondaires** : Ces activités contribuent de manière significative aux revenus de l'entreprise, mais moins que les activités principales. Elles ont une importance stratégique mais ne sont pas les principales sources de revenus.
- **Activités marginales** : Ces activités ont une contribution relativement faible aux revenus de l'entreprise. Elles peuvent être moins prioritaires en termes d'allocation de ressources.

2.3.2. Classification en fonction de la rentabilité

Les activités peuvent être classées en fonction de leur rentabilité. On peut ainsi les diviser en "activités hautement rentables", "activités modérément rentables" et "activités non rentables". Cela permet de concentrer les ressources sur les activités les plus rentables.²⁹

- **Activités hautement rentables** : Ce sont les activités qui génèrent des marges bénéficiaires élevées. Elles sont considérées comme très rentables et peuvent être des moteurs de croissance.
- **Activités modérément rentables** : Ces activités sont rentables, mais avec des marges plus modestes. Elles sont importantes mais peuvent nécessiter une gestion plus rigoureuse des coûts.
- **Activités non rentables** : Ces activités ne génèrent pas ou peu de bénéfices. Elles peuvent nécessiter une révision ou une réduction des coûts pour devenir rentables ou être envisagées pour un éventuel abandon.

2.3.3. Classification en fonction du cycle de vie du produit ou du service

Cette méthode consiste à classer les activités en fonction de leur stade dans le cycle de vie du produit ou du service. On distingue généralement les activités en "introduction" (nouvelles activités), "croissance", "maturité" et "déclin". Cela aide à décider des actions appropriées pour chaque catégorie.³⁰

²⁸ Josse Roussel « économie et management de l'entreprise » édition l'Harmattan, France, 2011

²⁹ Harry MARKOWITZ cité Robert COBBAUT, théorie financière 4^e édition, 2009.

³⁰ Gérard KOENIG, « management stratégique », édition NATHAN, Paris, 1996

- **Activités en phase d'introduction** : Ce sont de nouvelles activités qui sont encore en phase d'introduction sur le marché. Elles peuvent nécessiter des investissements pour stimuler la croissance.
- **Activités en phase de croissance** : Ces activités sont en croissance rapide et gagnent des parts de marché. Elles ont un fort potentiel de développement.
- **Activités en phase de maturité** : Ces activités sont stables, mais la croissance ralentit. Elles nécessitent une gestion efficace pour maintenir leur rentabilité.
- **Activités en phase de déclin** : Ces activités connaissent un déclin des ventes et de la rentabilité. Il peut être envisagé de les réduire ou de les éliminer.

2.3.4. Classification en fonction de la part de marché

Les activités peuvent être classées en fonction de leur part de marché relative. On distingue souvent les "leaders" (activités avec une part de marché importante), les "suiveurs" (activités avec une part de marché moyenne) et les "poids légers" (activités avec une part de marché faible).³¹

- **Leaders du marché** : Ce sont les activités avec une part de marché importante. Elles sont en position dominante et génèrent des revenus significatifs.
- **Suiveurs du marché** : Ces activités ont une part de marché moyenne et suivent généralement les leaders du marché.
- **Poids légers** : Ces activités ont une part de marché faible. Elles peuvent nécessiter des stratégies pour gagner des parts de marché.

2.3.5. Classification en fonction de la compétitivité

Cette méthode consiste à classer les activités en fonction de leur compétitivité sur le marché. On peut les diviser en "activités hautement compétitives" (forte concurrence), "activités à compétitivité modérée" (concurrence modérée) et "activités peu compétitives" (faible concurrence).

2.3.6. Classification en fonction des synergies

Les activités peuvent être classées en fonction de leur potentiel de synergies. On identifie les activités qui peuvent bénéficier de synergies opérationnelles, marketing, ou logistiques en étant regroupées ou collaborant étroitement.³²

³¹ Alfred CHANDLER, « stratégie et structure de l'entreprise », Corlet, Paris, 1989.

³² Angèle Renaud, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 2010.

2.3.7. Classification en fonction du risque

Cette méthode consiste à classer les activités en fonction du niveau de risque associé. On peut distinguer les "activités à risque élevé", les "activités à risque modéré" et les "activités à risque faible". Cela aide à déterminer les niveaux d'attention et de gestion nécessaires.

2.3.8. Classification en fonction des objectifs stratégiques

Les activités peuvent être classées en fonction de leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. On distingue les "activités stratégiques" (en ligne avec les objectifs), les "activités en transition" (nécessitant des ajustements pour être alignées) et les "activités non stratégiques" (qui nécessitent une révision ou une éventuelle élimination).³³

³³ BESOCS P L., MONDOZA C. «Le management de la performance», Paris, 1994.

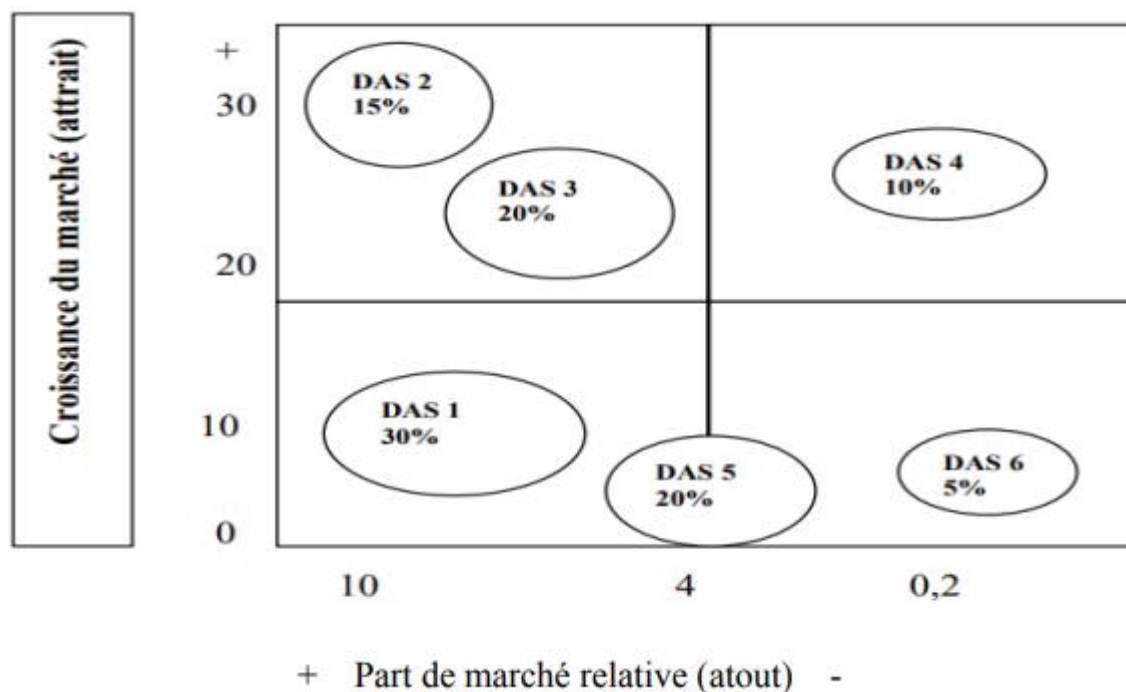
Section 2 : Les outils et modèles d'analyse stratégique

Cette section se concentre sur les méthodes et les outils qui peuvent être utilisés pour analyser en profondeur les données collectées et pour formuler des recommandations stratégiques basées sur ces analyses.

1. Matrice BCG (Boston Consulting Group) revisitée

La Matrice BCG (Boston Consulting Group) revisitée est une adaptation ou une évolution de la matrice BCG traditionnelle qui tient compte de facteurs supplémentaires ou de nuances spécifiques aux besoins d'une entreprise ou d'une situation particulière. La matrice BCG classique se concentre principalement sur la part de marché relative et le taux de croissance d'un produit ou d'une unité d'affaires pour classer les activités en vaches à lait, dilemmes, étoiles montantes et poids morts. Cependant, la matrice revisitée peut introduire des éléments supplémentaires pour une analyse plus approfondie.³⁴

Figure n°03 : Matrice BCG



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.

³⁴ DAUBIER, Magali et DAUBIER, Stéphane. Outil 66. La matrice BCG. *Pro en*, 2022, p. 194-195.

1.1. Explication de la matrice

La Matrice BCG revisitée, comme mentionné précédemment, est une évolution de la matrice BCG traditionnelle qui tient compte de plusieurs facteurs supplémentaires pour évaluer de manière plus complète les activités au sein du portefeuille d'activité de l'entreprise.

1.1.1. Axes de la Matrice

La Matrice BCG revisitée conserve généralement les deux axes principaux de la matrice classique :

- **L'axe horizontal** : Il représente la part de marché relative de chaque activité. Les activités qui ont une part de marché élevée sont placées à droite, tandis que celles avec une part de marché faible sont à gauche.
- **L'axe vertical** : Il reflète le taux de croissance du marché pour chaque activité. Les activités qui opèrent dans des marchés en forte croissance sont positionnées en haut, tandis que celles dans des marchés à faible croissance sont en bas.³⁵

1.1.2. Quadrants de la Matrice

Tout comme dans la matrice BCG classique, la matrice revisitée divise les activités en quadrants. Cependant, les critères pour placer les activités dans ces quadrants peuvent être plus complexes.

- **Vaches à lait** : Ces activités ont une part de marché élevée et opèrent dans des marchés à croissance modérée. Elles génèrent généralement des flux de trésorerie élevés et des bénéfices stables. Cependant, dans la matrice revisitée, on peut également prendre en compte la rentabilité et la durabilité de ces activités.
- **Dilemmes** : Les dilemmes sont des activités avec une part de marché élevée mais qui opèrent dans des marchés à croissance lente. Elles peuvent générer des bénéfices, mais elles peuvent également nécessiter des investissements importants pour maintenir leur position sur le marché ou stimuler la croissance. La matrice revisitée peut tenir compte de la rentabilité et de la viabilité à long terme de ces activités.
- **Étoiles montantes** : Ces activités ont une part de marché relativement faible, mais elles évoluent dans des marchés à forte croissance. Elles ont un potentiel de croissance significatif, mais elles peuvent nécessiter des ressources pour atteindre leur plein

³⁵ BRAHIM, GUENANE. La matrice de boston consulting Group (BCG): méthode privilégiée d'analyse stratégique de l'entreprise/cas de la société algérienne d'assurance «SAA».

potentiel. La matrice revisitée peut également évaluer la compétitivité de ces activités et leur capacité à saisir les opportunités de croissance.

- **Poids morts** : Les poids morts sont des activités avec une part de marché faible et qui opèrent dans des marchés à croissance lente. Elles peuvent générer peu de bénéfices et peuvent être des candidats à la réduction ou à l'élimination du portefeuille, mais la matrice revisitée peut également tenir compte d'autres facteurs, tels que les synergies ou les considérations stratégiques.³⁶

1.1.3. Facteurs Supplémentaires

En plus des critères traditionnels de part de marché et de croissance, la matrice revisitée peut intégrer d'autres facteurs, tels que la rentabilité, la durabilité, la résilience aux perturbations, la conformité aux objectifs de responsabilité sociale et environnementale, ou toute autre mesure pertinente pour l'entreprise.

1.2. Limites et critiques de la matrice

La Matrice BCG (Boston Consulting Group) revisitée, tout comme la version classique de la matrice, présente certaines limites et critiques. Bien que la version revisitée tienne compte de facteurs supplémentaires, elle partage en grande partie les mêmes faiblesses fondamentales.³⁷

- **Simplification excessive** : La Matrice BCG simplifie la complexité des activités commerciales en les réduisant à deux seuls axes (part de marché et taux de croissance). Cette simplification peut ne pas tenir compte de nombreuses nuances et des spécificités de chaque activité.
- **Ignorance des facteurs contextuels** : La matrice ne prend pas en compte les facteurs contextuels spécifiques à chaque activité, tels que les différenciations de produit, les cycles de vie des produits, les coûts de démarrage, les avantages concurrentiels, les évolutions technologiques, etc.
- **Prise en compte limitée de la rentabilité** : La version classique de la matrice ne tient pas compte de la rentabilité des activités, se concentrant uniquement sur la part de marché et

³⁶ GUENANE, Brahim. «La matrice de Boston Consulting Group (BCG): Méthode privilégiée d'analyse stratégique de l'entreprise/cas de la société algérienne d'assurance»; article publié dans la revue des sciences commerciales/Ecole des Hautes Etudes Commerciales (ex. INC), N 20/2015.

³⁷ ORTEGA (LL), LEROY (F) et autres Stratégor, 6eme édition DUNOD, paris, 2013, p20.

la croissance. Même dans une version revisitée, la prise en compte de la rentabilité peut être limitée.

- **Dépendance aux données** : L'exactitude des placements des activités dans les quadrants de la matrice dépend largement des données disponibles, qui peuvent être sujettes à des erreurs ou à des fluctuations.
- **Manque de dynamisme** : La matrice BCG suppose souvent que la position d'une activité dans le temps reste relativement stable. Dans la réalité, les activités peuvent évoluer rapidement, et la matrice peut ne pas capturer ces changements.
- **Ignorance des synergies** : La matrice ne tient pas compte des synergies potentielles entre les activités, ce qui signifie qu'une activité peut être sous-évaluée si ses avantages en termes de synergies ne sont pas pris en compte.
- **Focus limité sur la stratégie** : La matrice BCG met l'accent sur le diagnostic de la situation actuelle plutôt que sur la formulation de stratégies futures. Elle peut manquer de détail sur la manière de passer d'une position dans la matrice à une stratégie efficace.
- **Absence de considérations qualitatives** : La matrice ne prend pas en compte des considérations qualitatives essentielles telles que la satisfaction client, la qualité des produits, la réputation de la marque ou l'innovation.
- **Divergence d'opinion** : L'interprétation des placements dans la matrice peut varier en fonction de l'analyse de différents experts, ce qui peut conduire à des décisions divergentes.
- **Ne tient pas compte des marchés émergents** : La matrice BCG peut ne pas être aussi pertinente pour les entreprises opérant dans des marchés émergents où la croissance peut être rapide, mais la part de marché peut être faible.

Bien que la Matrice BCG revisitée puisse atténuer certaines des limites de la version classique, elle conserve néanmoins certaines des critiques fondamentales associées à cet outil. Les entreprises doivent utiliser la matrice avec prudence et la compléter par d'autres analyses et modèles pour prendre des décisions stratégiques éclairées. Elle peut être utile comme point de départ, mais ne doit pas être la seule base de la prise de décision stratégique.³⁸

1.3. Adaptations modernes de la matrice

Pour tenir compte des évolutions et des besoins modernes en matière d'analyse stratégique, de nombreuses adaptations et variations de la Matrice BCG ont été développées.

³⁸ <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/matrice-BCG-306819.htm>;
Consulté le 05-09-2023

Ces adaptations modernes visent à mieux refléter la complexité des entreprises contemporaines et à prendre en compte des facteurs plus nuancés.

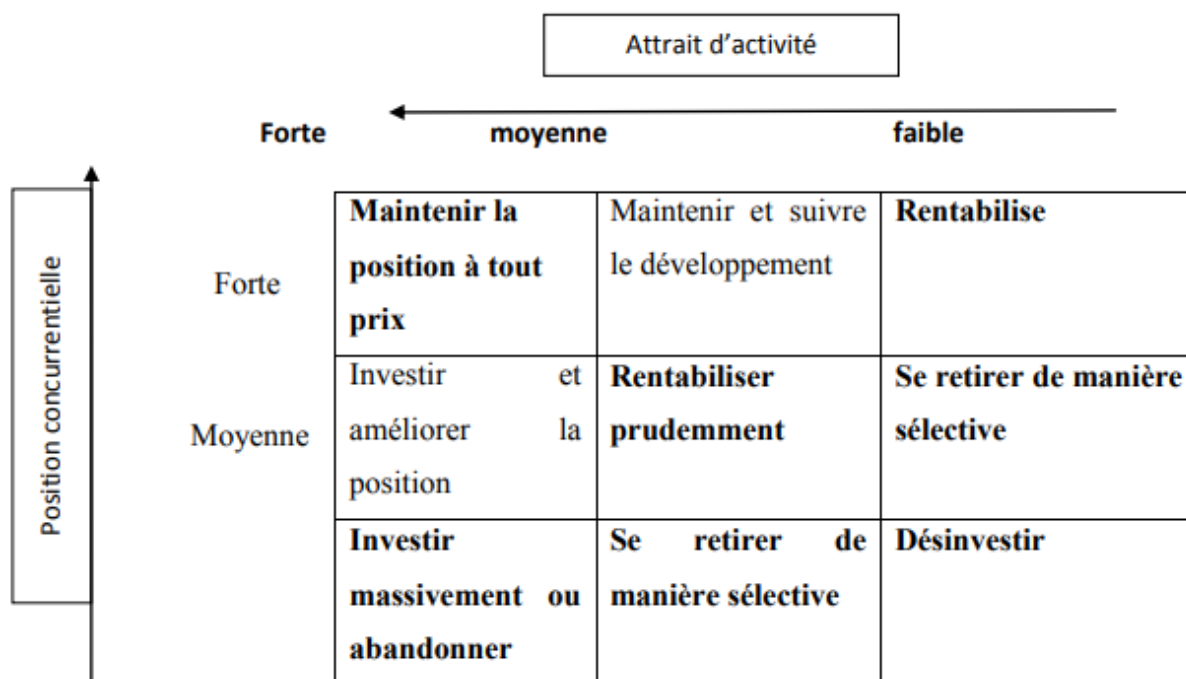
1.3.1. Matrice GE (General Electric)

La Matrice GE, également connue sous le nom de Matrice d'Attractivité/Compétitivité, combine l'analyse de l'attractivité du marché (facteurs externes) avec l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise (facteurs internes). Cela permet d'obtenir une vision plus complète de la position de chaque activité et de guider les décisions stratégiques.³⁹

1.3.2. Matrice McKinsey/Portfolio McKinsey

Cette matrice repose sur l'analyse de la croissance du marché et de la part de marché, tout en tenant compte des facteurs concurrentiels et de la rentabilité. Elle offre une vision plus raffinée de la position stratégique des activités.⁴⁰

Figure n°04 : Matrice McKinsey



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013.

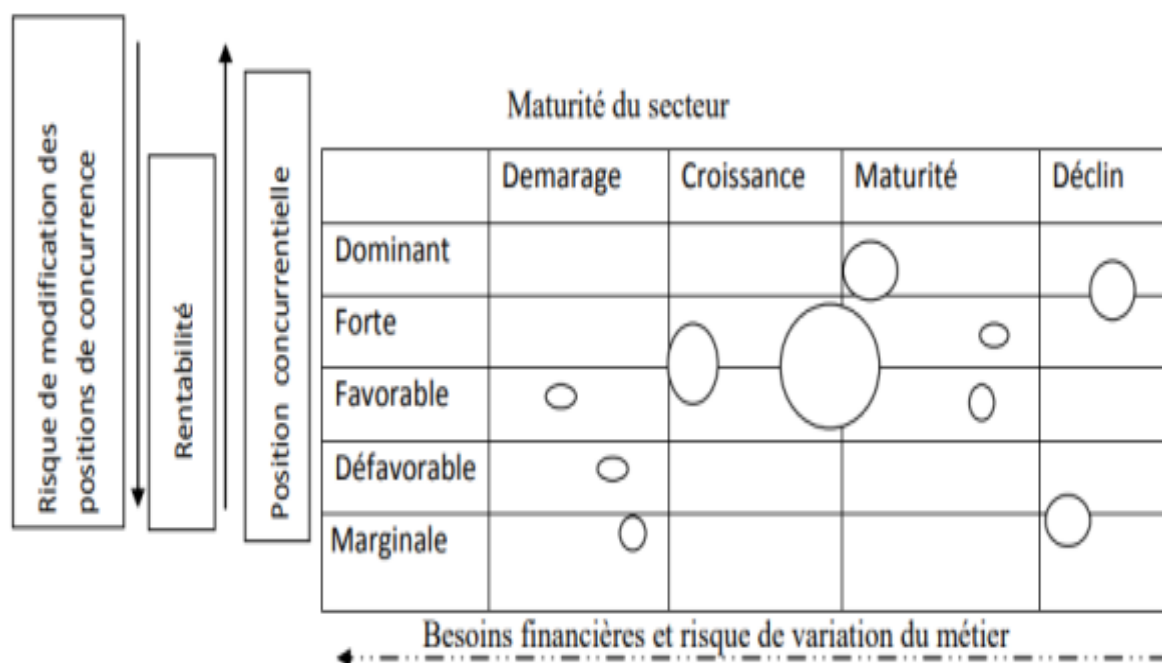
³⁹ <https://fourweekmba.com/fr/matrice-de-ge-mckinsey/>. Consulté le 10-09-2023

⁴⁰ <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/matrice-McKinsey-307674.htm>. Consulté le 10-09-2023

1.3.3. Matrice ADL (Arthur D. Little)

L'approche ADL se concentre sur les facteurs de succès clés de l'industrie et les compétences de l'entreprise pour évaluer la position concurrentielle de chaque activité. Elle prend également en compte les facteurs environnementaux.⁴¹

Figure n°05 : Matrice ADL



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

1.3.4. Matrice Shell/Directional Policy Matrix

Cette matrice se base sur deux axes : l'attrait de l'industrie (basé sur des facteurs tels que la croissance du marché et la profitabilité) et la position compétitive de l'entreprise. Elle offre une perspective plus stratégique.⁴²

1.3.5. Matrice PIMS (Profit Impact of Market Strategy)

Elle se concentre sur la relation entre la stratégie marketing et la performance financière. Elle peut être utilisée pour évaluer la rentabilité des activités en fonction de différentes stratégies marketing.⁴³

⁴¹ <https://blog.hubspot.fr/marketing/matrice-adl>. Consulté le 10-09-2023

⁴² <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/matrice-ansof>. Consulté le 10-09-2023

⁴³ EL FENNE, Akram. *Une approche cognitive de la performance en PME*. 2016. Thèse de doctorat. Conservatoire national des arts et metiers-CNAM.

1.3.6. Matrice de la chaîne de valeur

Cette adaptation modernisée de la matrice BCG examine chaque activité à travers le prisme de la chaîne de valeur de l'entreprise, en identifiant où de la valeur est créée ou perdue.⁴⁴

1.3.7. Matrice des options réelles

Elle intègre des concepts financiers pour évaluer la flexibilité stratégique et les options disponibles pour chaque activité, en prenant en compte les décisions d'investissement futures.⁴⁵

2. Analyse McKinsey/GE revisitée

L'analyse McKinsey/GE revisitée est une adaptation moderne de l'analyse McKinsey/GE, qui est également connue sous le nom de Matrice d'Attractivité/Compétitivité. Cette adaptation vise à améliorer la compréhension de la position stratégique des activités d'une entreprise en tenant compte de facteurs internes et externes.⁴⁶

2.1. Description de l'analyse

L'analyse McKinsey/GE revisitée est une méthode d'évaluation stratégique qui aide les entreprises à comprendre la position de leurs activités individuelles au sein de leur portefeuille. Cette analyse se base sur deux axes principaux : l'attractivité du marché et la compétitivité de l'entreprise.

2.1.1. Attractivité du marché

- L'attractivité du marché est évaluée en examinant divers facteurs externes qui déterminent la viabilité et le potentiel de croissance du marché dans lequel chaque activité opère.
- Ces facteurs peuvent inclure la taille du marché, la croissance du marché, les tendances du secteur, la rentabilité potentielle, la réglementation, les opportunités d'expansion, la demande des clients, etc.

⁴⁴ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>. Consulté le 10-09-2023

⁴⁵ <https://fr.scribd.com/document/266171239/Apport-et-limites-des-options-reelles-a-la-decision-pdf> Consulté le 10-09-2023

⁴⁶ <https://systemproject.fr/matrice-mckinsey/>. Consulté le 12-09-2023

- L'objectif est de comprendre à quel point le marché est attractif pour l'activité concernée, en prenant en compte les opportunités et les menaces potentielles qui en découlent.⁴⁷

2.1.2. Compétitivité de l'entreprise

- La compétitivité de l'entreprise est évaluée en examinant les facteurs internes qui déterminent la capacité de l'entreprise à réussir dans chaque activité.

- Ces facteurs peuvent inclure la part de marché actuelle, la qualité des produits ou services, les avantages concurrentiels, les ressources disponibles, les compétences clés, les coûts de production, la réputation de la marque, etc.

- L'objectif est de comprendre à quel point l'entreprise est compétitive dans l'activité concernée, en prenant en compte ses forces et ses faiblesses internes.⁴⁸

2.1.3. Placement dans les quadrants

- Une fois que l'attractivité du marché et la compétitivité de l'entreprise ont été évaluées, chaque activité est placée dans l'un des quatre quadrants de la matrice en fonction de ces évaluations.

- Les quatre quadrants typiques sont les suivants : Opportunités, Construire, Protéger et Désinvestir ou Récolter.

2.1.4. Quadrants de la Matrice McKinsey/GE revisitée

- **Opportunités** : Les activités situées dans ce quadrant sont celles qui opèrent dans des marchés très attractifs et pour lesquelles l'entreprise est très compétitive. Elles offrent un potentiel de croissance élevé et devraient être soutenues et développées davantage.
- **Construire** : Les activités dans ce quadrant sont dans des marchés attractifs, mais l'entreprise n'est pas encore très compétitive. Elles nécessitent des investissements pour renforcer leur compétitivité et tirer parti des opportunités de marché.
- **Protéger** : Les activités dans ce quadrant sont compétitives, mais elles opèrent dans des marchés moins attractifs. Elles génèrent généralement des revenus stables, mais peuvent nécessiter une gestion efficace des coûts pour maintenir leur rentabilité.
- **Désinvestir ou Récolter** : Les activités dans ce quadrant sont à la fois peu attractives en termes de marché et peu compétitives. Elles peuvent ne pas contribuer de manière

⁴⁷ <https://www.ecommerce-nation.fr/matrice-mckinsey/>

⁴⁸ <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/competitivite/>

significative à la rentabilité de l'entreprise et peuvent être candidates à la réduction du portefeuille ou à la récolte de liquidités.⁴⁹

2.1.5. Objectifs de l'analyse

- L'objectif principal de l'analyse McKinsey/GE revisitée est de guider les décisions stratégiques de l'entreprise concernant chaque activité de son portefeuille.
- Cela peut inclure des recommandations sur l'allocation des ressources, le développement de nouvelles activités, la réduction des coûts, la consolidation ou la cession d'activités.

En résumé, l'analyse McKinsey/GE revisitée offre une méthode systématique pour évaluer la position de chaque activité de l'entreprise en fonction de l'attractivité du marché et de la compétitivité de l'entreprise. Cette analyse aide à hiérarchiser les activités en fonction de leur potentiel de croissance et de leur contribution à la rentabilité globale de l'entreprise, guidant ainsi les décisions stratégiques.

2.2. Avantages et inconvénients de l'analyse

L'analyse McKinsey/GE revisitée présente plusieurs avantages et inconvénients, comme tout outil d'analyse stratégique. Il est important de les comprendre pour utiliser cette méthode de manière efficace et pour prendre des décisions éclairées. Voici les avantages et les inconvénients de l'analyse McKinsey/GE revisitée⁵⁰ :

2.2.1. Avantages

- Cette analyse offre une vision complète de la position de chaque activité dans le portefeuille de l'entreprise en prenant en compte à la fois les facteurs internes et externes. Cela permet de mieux comprendre les opportunités et les défis auxquels chaque activité est confrontée.
- En classant les activités dans des quadrants spécifiques, l'analyse aide à prioriser l'allocation des ressources. Elle permet d'identifier les activités qui méritent des investissements, celles qui nécessitent une attention particulière pour améliorer leur compétitivité, et celles qui peuvent être candidates à la réduction ou à la cession.

⁴⁹ Delphine D'Agostino, Matrice McKinsey : comment la construire et l'interpréter ? <https://blog.hubspot.fr/marketing/matrice-mckinsey>

⁵⁰ <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/matrice-mckinsey-exemple-general-electric-27-07-2021.html>

- L'analyse McKinsey/GE revisitée oriente les décisions stratégiques en mettant en évidence les activités qui sont en ligne avec les objectifs de croissance et de rentabilité de l'entreprise. Elle facilite la prise de décision basée sur des données.
- Cette méthode peut être adaptée en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, en incluant des facteurs supplémentaires pertinents, tels que la durabilité, l'innovation, la transformation numérique, etc.

2.2.2. Inconvénients

- Tout comme la matrice BCG, l'analyse McKinsey/GE revisitée peut simplifier excessivement la complexité des activités en les réduisant à une évaluation binaire (attractivité du marché et compétitivité). Cela peut ne pas tenir compte de toutes les nuances.
- L'analyse dépend de l'interprétation des données et des évaluations subjectives de l'attractivité du marché et de la compétitivité de l'entreprise. Différents analystes peuvent parfois aboutir à des conclusions différentes.
- Pour effectuer une analyse McKinsey/GE revisitée, des données précises sur chaque activité et sur le marché sont nécessaires. Ces données peuvent ne pas toujours être facilement disponibles ou fiables.
- Les marchés et les activités évoluent rapidement. Une analyse ponctuelle peut ne pas refléter les changements en cours, ce qui nécessite une mise à jour fréquente de l'analyse.
- L'analyse peut ne pas tenir suffisamment compte des synergies potentielles entre les activités. Certaines activités peuvent avoir un impact positif sur d'autres, ce qui peut ne pas être pleinement pris en compte.
- L'analyse McKinsey/GE revisitée peut mettre l'accent sur des facteurs à court terme tels que la rentabilité immédiate, au détriment d'une vision à long terme et de la durabilité.

L'analyse McKinsey/GE revisitée est un outil utile pour évaluer la position stratégique des activités d'une entreprise, mais elle présente des limites liées à sa simplification et à sa subjectivité. Elle doit être utilisée en conjonction avec d'autres méthodes d'analyse et des informations qualitatives pour prendre des décisions stratégiques éclairées.

2.3. Utilisation pratique dans le contexte actuel

L'analyse McKinsey/GE revisitée peut être très utile dans le contexte actuel des affaires, où les entreprises sont confrontées à un environnement en constante évolution et à des défis stratégiques complexes.

Dans un contexte de ressources limitées, les entreprises doivent prendre des décisions judicieuses quant à l'allocation de leurs investissements. L'analyse McKinsey/GE revisitée permet de prioriser les activités qui méritent des ressources supplémentaires en fonction de leur attractivité et de leur compétitivité.

Les entreprises ont souvent un portefeuille diversifié d'activités. Cette analyse permet de gérer ce portefeuille en identifiant celles qui contribuent le plus à la rentabilité et à la croissance globales, tout en identifiant celles qui peuvent être candidates à la réduction ou à la vente.

L'analyse McKinsey/GE revisitée peut être intégrée à la planification stratégique de l'entreprise pour aider à définir des objectifs et des stratégies spécifiques pour chaque activité. Cela garantit que la stratégie globale de l'entreprise est alignée sur les réalités de chaque marché.⁵¹

Dans un environnement commercial en constante évolution, les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement. Cette analyse peut aider à identifier les activités qui nécessitent une transformation ou des ajustements stratégiques pour rester compétitives.

L'analyse McKinsey/GE revisitée peut guider les décisions concernant l'innovation et la croissance. Elle permet d'identifier les opportunités de croissance dans des marchés attractifs et d'allouer des ressources à des activités prometteuses.

Dans un contexte où les risques et les incertitudes sont omniprésents, cette analyse peut aider à évaluer les activités les plus vulnérables et à mettre en place des stratégies de gestion des risques appropriées.

En tenant compte des facteurs de durabilité, l'analyse McKinsey/GE revisitée peut aider les entreprises à intégrer des considérations environnementales et sociales dans leur prise de décision stratégique.

⁵¹ Stern, (P), Schottl, (J-M), la boîte à outil du consultant, éd dunod, Paris, 2008, P56.

À l'ère du numérique, cette analyse peut aider à identifier les opportunités de transformation numérique et à évaluer la compétitivité de l'entreprise dans ce contexte.

En période de crise, cette analyse peut être utilisée pour évaluer rapidement l'impact sur chaque activité et guider les décisions de gestion de crise, telles que la réaffectation des ressources.

L'analyse McKinsey/GE revisitée peut aider les entreprises à s'adapter aux tendances du marché, notamment en identifiant les activités qui sont alignées sur ces tendances et celles qui doivent être ajustées pour répondre aux nouvelles demandes des clients.

En résumé, l'analyse McKinsey/GE revisitée est un outil polyvalent qui peut être utilisé dans de nombreuses situations et contextes pour guider la prise de décision stratégique. Elle offre une approche systématique pour évaluer la position de chaque activité au sein de l'entreprise et pour aligner la stratégie sur les objectifs et les réalités du marché actuel. Cependant, il est essentiel de l'utiliser avec discernement et de la compléter par d'autres analyses et informations pour prendre des décisions éclairées.⁵²

3. Autres modèles d'analyse stratégique

Il existe de nombreux autres modèles d'analyse stratégique que les entreprises peuvent utiliser pour évaluer leur position concurrentielle, identifier des opportunités et des menaces, et formuler des stratégies efficaces.

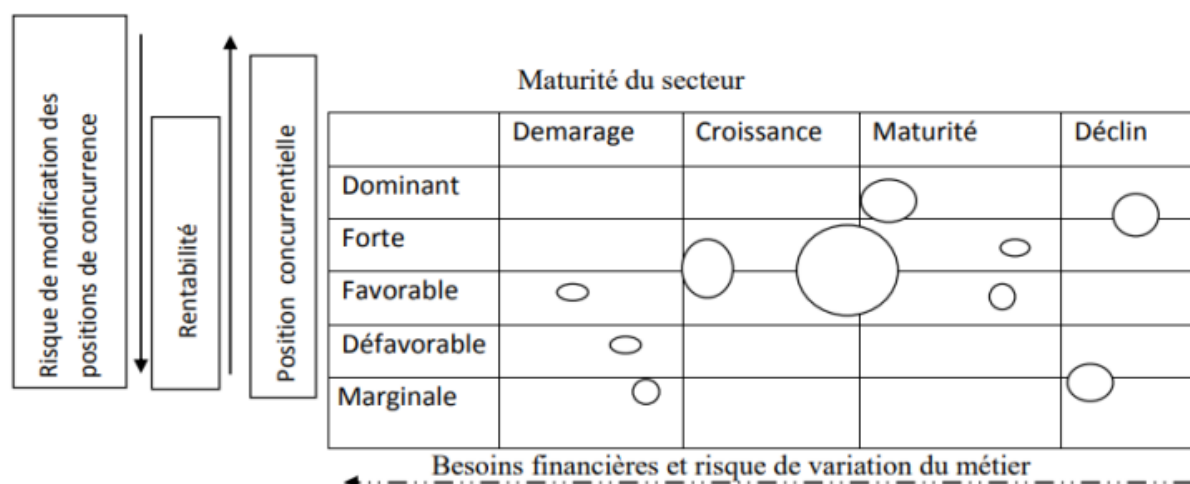
3.1. Modèle ADL (Arthur D. Little)

Le modèle ADL (Arthur D. Little) est une méthode d'analyse stratégique qui vise à évaluer la position concurrentielle d'une entreprise dans son industrie. Développée par le cabinet de conseil Arthur D. Little, cette approche se concentre sur les facteurs de succès clés spécifiques à une industrie et évalue la compétitivité de l'entreprise par rapport à ces facteurs.⁵³

⁵² Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002

⁵³ Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002

Figure n°06: La matrice ADL



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

3.1.1. Facteurs de succès clés (FSC)

Le modèle ADL identifie un ensemble de facteurs de succès clés qui sont spécifiques à chaque industrie. Ces facteurs varient d'une industrie à l'autre et sont généralement les éléments qui déterminent la réussite des entreprises dans cette industrie. Ils peuvent inclure des éléments tels que la technologie, la qualité des produits, la distribution, la rentabilité, la réputation de la marque, l'accès aux matières premières, etc.

3.1.2. Évaluation des facteurs de succès clés

Pour chaque facteur de succès clés identifié, l'entreprise est évaluée en fonction de sa performance par rapport à ces facteurs. L'évaluation peut être qualitative ou quantitative, en fonction de la disponibilité des données et de la pertinence de chaque facteur.⁵⁴

3.1.3. Position concurrentielle

L'entreprise est ensuite positionnée sur une échelle en fonction de sa performance par rapport aux facteurs de succès clés. Cette échelle peut varier, mais elle est généralement représentée sous forme de graphique ou de matrice. Les entreprises peuvent être classées en fonction de leur position sur cette échelle.

⁵⁴ Ansoff et E.McDonnell, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1989, p414

3.1.4. Types de positionnement

Le modèle ADL identifie généralement trois types de positionnement pour les entreprises dans une industrie :

- **Leaders** : Les entreprises qui obtiennent un score élevé par rapport aux facteurs de succès clés sont considérées comme des leaders de l'industrie. Elles sont en position favorable pour réussir et dominer le marché.
- **Suiveurs** : Les entreprises qui obtiennent un score moyen ou inférieur par rapport aux facteurs de succès clés sont considérées comme des suiveurs. Elles peuvent réussir, mais elles sont moins compétitives que les leaders.
- **Sous-performants** : Les entreprises qui obtiennent un score très bas par rapport aux facteurs de succès clés sont considérées comme des sous-performants. Elles sont confrontées à des défis importants et peuvent être à risque sur le marché.⁵⁵

3.1.5. Implications stratégiques

Une fois que l'entreprise a été positionnée par rapport aux facteurs de succès clés et aux concurrents de l'industrie, des implications stratégiques peuvent être déduites. Ces implications peuvent inclure des recommandations sur la manière d'améliorer la compétitivité, de tirer parti des forces ou de remédier aux faiblesses.

3.1.6. Adaptations stratégiques

L'entreprise peut utiliser les résultats de l'analyse ADL pour orienter ses décisions stratégiques. Cela peut inclure des ajustements dans la recherche et développement, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la stratégie de marketing, les partenariats, etc.

L'objectif principal du modèle ADL est de fournir à l'entreprise une vision claire de sa position concurrentielle dans son industrie et de l'aider à identifier des domaines où elle peut se renforcer pour améliorer sa compétitivité. C'est un outil utile pour orienter la planification stratégique et la prise de décision dans un environnement commercial compétitif.⁵⁶

⁵⁵ Bertrand jacquillat, Marchés financiers, gestion du portefeuille et des risques, Dunod, Paris,2014 ,6èmeédition , p391.

⁵⁶ Gérard Koenig, Management Stratégique : vision, manœuvre et tactique, édition Nathan 2eme édition, 1993. P 84

3.2. Analyse de Porter pour le portefeuille d'activité

L'analyse de Porter pour le portefeuille d'activité est une application de l'analyse des cinq forces de Porter, un modèle développé par Michael Porter pour évaluer la compétitivité d'une entreprise dans son environnement industriel. Lorsqu'elle est adaptée au portefeuille d'activité d'une entreprise, cette analyse vise à évaluer la position concurrentielle de chaque activité au sein du portefeuille.⁵⁷

3.2.1. Les cinq forces de Porter

Tout d'abord, il est important de comprendre les cinq forces de Porter, qui sont les éléments clés de cette analyse :

- **La rivalité entre les concurrents** : Cette force évalue la concurrence au sein de l'industrie. Une concurrence intense peut affecter la rentabilité.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Il s'agit de la capacité des fournisseurs à influencer les prix et les conditions d'approvisionnement. Des fournisseurs puissants peuvent augmenter les coûts.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : Cela concerne la capacité des clients à influencer les prix et les conditions de vente. Des clients puissants peuvent exercer une pression à la baisse sur les prix.
- **La menace des produits de substitution** : Cette force évalue la disponibilité de produits ou services de substitution qui pourraient attirer les clients loin de l'entreprise.
- **La menace des nouveaux entrants** : Elle se rapporte à la facilité avec laquelle de nouvelles entreprises peuvent entrer sur le marché et devenir des concurrents.⁵⁸

3.2.2. Application au portefeuille d'activité

Une fois les cinq forces de Porter comprises, elles peuvent être appliquées à chaque activité du portefeuille de l'entreprise.

- **Rivalité entre les concurrents** : On évalue la concurrence au sein de l'industrie ou du segment de marché spécifique où chaque activité opère. Certaines activités peuvent être confrontées à une concurrence intense, tandis que d'autres peuvent avoir un marché plus favorable.

⁵⁷ Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entreprise, édition Organisation, 1962, page 480

⁵⁸ Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence: technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, page 426

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : On examine si chaque activité dépend fortement de certains fournisseurs et si ces fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé.
- **Pouvoir de négociation des clients** : On évalue le pouvoir de négociation des clients de chaque activité. Certaines activités peuvent avoir des clients qui sont moins sensibles aux prix, tandis que d'autres peuvent être confrontées à une forte pression sur les prix.
- **Menace des produits de substitution** : On détermine s'il existe des produits ou services de substitution qui pourraient concurrencer chaque activité et comment cela pourrait affecter sa compétitivité.
- **Menace des nouveaux entrants** : On évalue la facilité avec laquelle de nouvelles entreprises pourraient entrer sur le marché de chaque activité et devenir des concurrents. Certaines activités peuvent être protégées par des barrières à l'entrée, tandis que d'autres peuvent être vulnérables à de nouveaux acteurs.⁵⁹

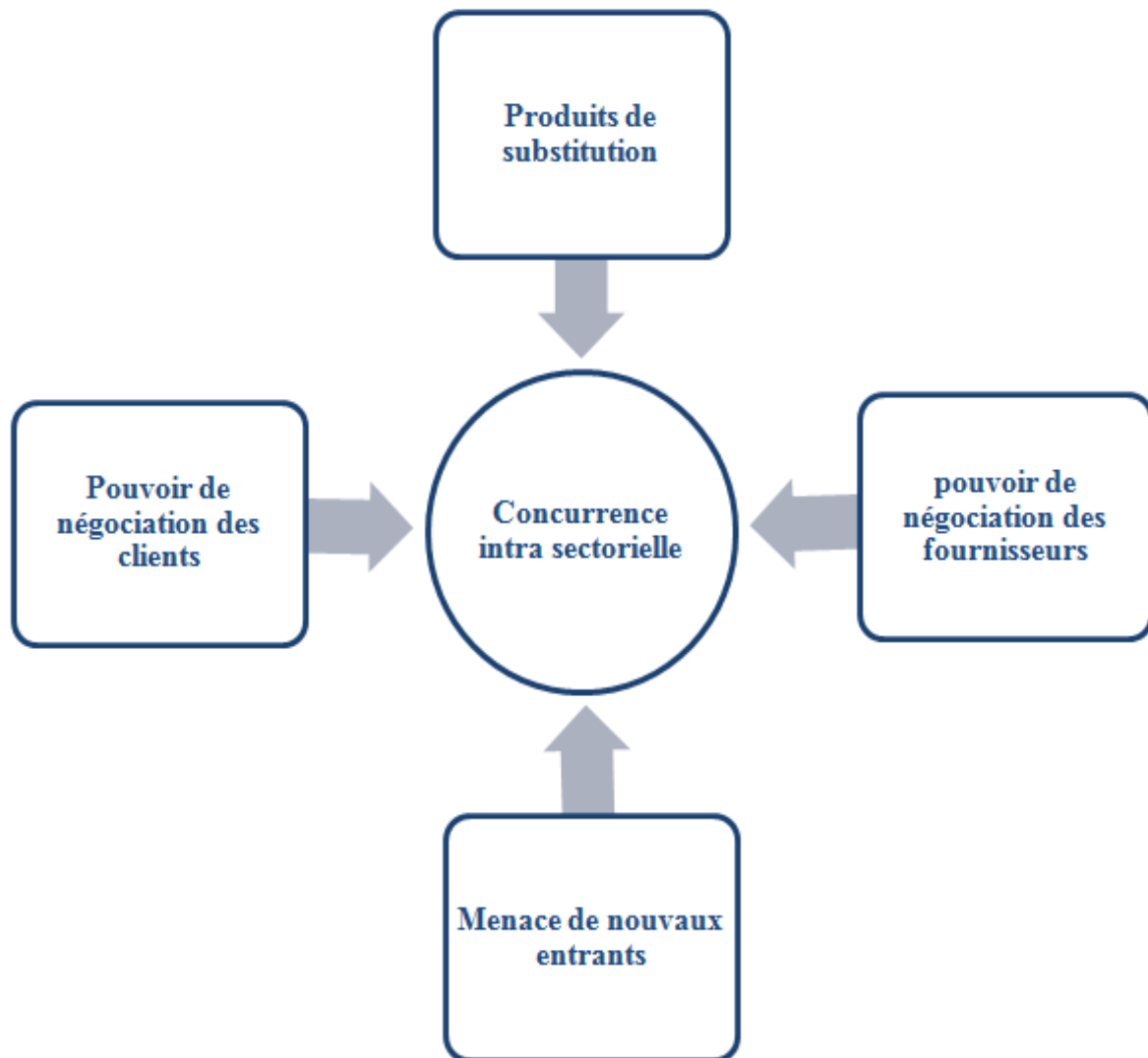
3.3.3. Implications stratégiques

En fonction des résultats de l'analyse de Porter appliquée au portefeuille d'activité, des implications stratégiques peuvent être identifiées. Cela peut inclure des recommandations sur la façon de renforcer la compétitivité de certaines activités, d'investir davantage dans des domaines prometteurs ou de reconsidérer la présence dans des activités vulnérables.

L'analyse de Porter pour le portefeuille d'activité aide l'entreprise à comprendre la dynamique concurrentielle de chacune de ses activités et à orienter ses décisions stratégiques en conséquence. C'est un outil utile pour évaluer la position relative de chaque activité et déterminer comment elles contribuent à la rentabilité globale de l'entreprise.

⁵⁹ Michael Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », Harvard Business Review, marsavril1979,p.

Figure n°7 : Les 5 forces de Porter



Source : M. Porter, choix stratégique et concurrence, Op. Cite. p. 53

3.3. Modèles de clustering et d'analyse multivariée

Les modèles de clustering et d'analyse multivariée sont des méthodes d'analyse stratégique qui permettent de regrouper et d'analyser les données de manière à identifier des tendances, des relations et des schémas cachés au sein d'un portefeuille d'activité. Ces approches sont utiles pour comprendre la structure du portefeuille, segmenter les activités en fonction de caractéristiques similaires, et prendre des décisions stratégiques basées sur des données quantitatives.⁶⁰

⁶⁰ <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/etude-marche/analyse-cluster/>

3.3.1. Modèles de clustering

- **K-Means Clustering** : Il s'agit d'un algorithme de clustering largement utilisé qui divise les activités en K groupes (clusters) en fonction de leurs caractéristiques similaires. Il peut être utilisé pour segmenter le portefeuille en fonction de paramètres tels que la rentabilité, la croissance, la part de marché, etc.
- **Hierarchical Clustering** : Cette méthode crée une hiérarchie de clusters en regroupant itérativement les activités similaires. Elle permet d'explorer différentes échelles de regroupement et d'identifier des sous-groupes au sein du portefeuille.
- **Clustering basé sur la densité** : Ces méthodes regroupent les activités en fonction de leur densité dans l'espace multidimensionnel des caractéristiques. Elles sont utiles lorsque les clusters ont des formes complexes et peuvent avoir différentes densités.⁶¹

3.3.2. Analyse multivariée

- **Analyse factorielle** : L'analyse factorielle réduit la dimensionnalité des données en identifiant des combinaisons linéaires de variables qui expliquent la majeure partie de la variance. Elle peut être utilisée pour regrouper les activités en fonction de facteurs latents.
- **Analyse en composantes principales (PCA)** : La PCA est une technique d'analyse multivariée qui transforme les données originales en un nouvel ensemble de variables (les composantes principales) qui capturent l'information la plus significative. Elle peut aider à simplifier la structure du portefeuille.
- **Analyse discriminante** : Cette méthode permet de classifier les activités dans des groupes prédéfinis en fonction de leurs caractéristiques. Elle peut être utilisée pour évaluer la performance de chaque activité par rapport à des objectifs stratégiques.⁶²

3.3.3. Utilisation dans le contexte de l'analyse du portefeuille d'activité

- **Segmentation du portefeuille** : Les modèles de clustering et d'analyse multivariée aident à segmenter le portefeuille en groupes homogènes en fonction de critères pertinents. Par exemple, les activités peuvent être regroupées en fonction de leur position concurrentielle, de leur potentiel de croissance ou de leur contribution à la rentabilité.

⁶¹ <https://www.data-transitionnumerique.com/k-means/>

⁶² https://mtes-mct.github.io/parcours_r_module_analyse_multi_dimensionnelles/intro.html

- **Identification de tendances et de corrélations** : Ces méthodes permettent d'identifier des tendances et des corrélations entre les activités. Par exemple, elles peuvent mettre en évidence des relations entre la croissance des ventes et les investissements en R&D.
- **Analyse comparative** : Les modèles multivariés facilitent la comparaison des performances des différentes activités. Ils permettent d'identifier les facteurs qui contribuent le plus à la réussite de certaines activités par rapport à d'autres.
- **Aide à la prise de décision** : En comprenant mieux la structure du portefeuille d'activité à travers ces méthodes, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources, le développement de nouvelles activités, la réduction des coûts et d'autres aspects de la stratégie.⁶³

En résumé, les modèles de clustering et d'analyse multivariée sont des outils puissants pour analyser et comprendre la complexité d'un portefeuille d'activité. Ils aident à identifier des tendances, à regrouper les activités similaires et à prendre des décisions stratégiques basées sur des données quantitatives. Ces méthodes sont particulièrement utiles lorsque le portefeuille est vaste et diversifié.

⁶³ JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5ème édition, Vuibert, 2004. Page 43

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, nous avons exploré en profondeur les états d'équilibre du portefeuille d'activité, mettant en lumière l'importance cruciale de comprendre la position stratégique de chaque activité au sein de l'entreprise. Nous avons abordé les démarches et les outils essentiels qui permettent d'évaluer avec précision les forces et les faiblesses de chaque activité, ainsi que les opportunités et les menaces qui émanent de l'environnement externe.

L'analyse approfondie de ces éléments nous offre une vision claire et éclairée des atouts et des challenges que chaque activité représente pour l'entreprise. Elle nous permet également de définir des objectifs stratégiques clairs, tels que l'identification des activités à fort potentiel, l'élimination des activités non rentables et l'allocation optimale des ressources.

En comprenant pleinement ces états d'équilibre, les décideurs sont en mesure de formuler des stratégies précises et adaptées à chaque activité, contribuant ainsi à l'efficacité et à la rentabilité globales de l'entreprise. Cela permet également d'assurer une cohérence entre les objectifs de chaque activité et la vision globale de l'entreprise.

En somme, ce chapitre nous a fourni les outils et les connaissances nécessaires pour aborder de manière systématique l'analyse stratégique du portefeuille d'activité. Il constitue une étape essentielle dans le processus de gestion stratégique, nous préparant ainsi à prendre des décisions éclairées quant à l'avenir de chaque activité au sein de l'entreprise.

Chapitre 3

**Analyse stratégique
du portefeuille
d'activité d'une
entreprise de service
cas SAA**

Introduction

L'analyse stratégique du portefeuille d'activité de la société d'assurance SAA revêt une importance cruciale dans la mesure où elle permet à cette entreprise de prendre des décisions éclairées concernant ses activités et ses investissements. En effet ,l'analyse stratégique du portefeuille d'activité consiste a évaluer les différentes branches d'assurance de la SAA, ainsi que les produits et service qu'elle propose, afin de déterminer leur rentabilité, leur positionnement sur le marché et leur contribution à la réalisation des objectifs stratégique globaux de la société. Ainsi, cette analyse permet à la SAA d'identifier les activités les plus performantes, celles qui nécessitent des ajustements ou des investissements supplémentaires, ainsi des activités abandonnées.

Dans ce chapitre nous explorerons les différentes méthodes d'analyse stratégique du portefeuille d'activité de la SAA. Nous verrons également comment réaliser une analyse SWOT du portefeuille d'activité de la SAA, qui permet d'identifier les forces et faiblesse interne de chaque activité ainsi que les opportunités et menaces externes auxquelles elles font face .Nous aborderons notamment le benchmark qui est une analyse comparative des performances d'une entreprise par rapport a ses concurrents.

Ensuite nous aborderons la méthode d'analyse du cycle de vie des produits qui permet de comprendre a quel stade de développement se trouve chaque activité de la SAA .Enfin nous pencherons sur l'analyse de la rentabilité des activités de la SAA.

En général l'analyse stratégique du portefeuille d'activité de la SAA est essentielle pour prendre des décisions éclairées et orienter de manière optimale les ressources de l'entreprise. En comprenant la position de chaque activité dans le portefeuille de la SAA, ainsi que leur potentiel de croissance, leur rentabilité et leur positionnement concurrentiel, la société pourra définir une stratégie efficace pour maximiser ses performances. Cette analyse stratégique du portefeuille d'activité permettra également d'identifier les opportunités de développement et d'innovation, ainsi que les risques et les défis auxquels la SAA est confrontée.

En résumé l'analyse stratégique du portefeuille d'activité est un outil essentiel pour garantir la pérennité et la compétitivité de la SAA dans un environnement en constante évolution.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section porte sur, une représentation de l'entreprise sur laquelle notre étude de cas sera menée. Nous aborderons a l'historique de sa création, sa structure organisationnelle et types d'agences de production qu'elle comporte.

1.1. Historique de l'entreprise

La société nationale de l'assurance (SAA)à vu le jour le 12 décembre 1963 sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne dont le capital était détenu à hauteur de 61% par l'Algérie et 31% par l'Egypte étant donné que l'Algérie au lendemain de l'indépendance n'avait pas eu encore les moyens techniques pour faire monter une compagnie d'assurance toute seule .

La SAA a un parcours très riche en événement .En effet, dans le cadre de nationalisation initiée par l'Algérie, la société nationale d'assurance SAA est devenue le 27 mai 1996 a 100% une société Algérienne par ordonnance n°66 /127 a l'occasion du monopole de l'état sur les opérations d'assurance, malgré la nationalisation des opérations d'assurance certaines assurances ont continué de fonctionner selon l'ancienne réglementation coloniale.

En 1973, il y eu la suppression des intermédiaires privés d'assurance qui ont été intégrés en tant que fonctionnaire ou salariés dans les compagnies d'assurance Algérienne.

En janvier 1976, la spécialisation des entreprises d'assurance par nature d'activités à conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, l'assurance vie et risques particuliers commerçant et artisans .

C'est à la suite de cela que la société nationale d'assurance à été conduite à s'impliquer fortement sur l'ensemble du territoire et à être présente à la frontière pour d'une part, rapprocher l'assurance de l'assuré et d'autre part développer le plein emploi.

Avec l'avènement des réformes économiques la SAA à été transformée en société par action, le 27 janvier 1982.Cette transformation s'est accompagnée de la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance et la pratique de nature différente. Ce qui a élargie son champ d'activités aux autres risques, compris ceux des domaines agricoles.

À la fin des années 80(en 1988) les sociétés d'assurance ont été admises au passage de l'autonomie des entreprises la société nationale d'assurance SAA au même titre que la CAAT, la CAAR et la CCR ont été transformée en EPE (entreprises publiques économique) sous tutelle des fonds de participation mais avec leur dissolution ,les compagnies ont été placées sous tutelle du trésor public .

En 1995 dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie a l'économie du marché, il y'a eu abrogation de la loi 08 /07 par l'ordonnance 95/ 07 ,cette ordonnance comme nouveauté, l'ouverture du marché intermédiaire privé(agent généraux et côtiers)et agréer des compagnies d'assurance privées et étrangères soumises au droit Algérien. Elle a aussi levé le monopole et la spécialisation des assurances dans les branches précises.

→Forme juridique

Crée en 1963,la société nationale d'assurance (SAAwww.saa.dz)domiciliées depuis septembre 2017 à l'immeuble SAA quartier des affaires ,BAB EZZOUAR ALGER ,est une société par action au capital de 30 milliards de DA en 2017(il était passée de 16 à 20 milliards en 2011).

1.2. Les missions et objectifs de la SAA

La société nationale d'assurance est une entreprise de droit privé autonome financièrement qui a pour mission de pratiquer les opérations d'assurance pour :

- Offrir des garanties aux clients pour les différents risques qui atteindre leurs patrimoines et leur personnes cas d'accidents ou de décès.

- En tant qu'institution financière, la SAA a pour mission de mobiliser l'épargne à long terme et de contribuer au développement de l'économie nationale.

1.3. Organisation de la société nationale d'assurance SAA

1.3.1.Organisation de la direction régionale de T.O

La direction régionale de T.O est organisée par différents éléments qui chapeautés par le directeur régional, il est chargé de diriger et organiser l'entreprise ,de plus que la dernière parole concernant la prise de décision reviens à lui .

Le directeur adjoint il remplace le DR en cas d'absence dans la prise de certaine décision et l'aide dans l'exercice de ses fonctions.

Au dessous de ces deux directions on trouve 5 départements ,et chaque département est divisé en plusieurs services :

1.3.2. Les départements de l'entreprise

1.3.2.1. Département automobile : s'occupe de toutes assurances de véhicule il se compose de 3 services :

- Service sinistres matériels (véhicules ou autre matériel touché)
- Service sinistre corporels (personnes touchées)
- Service production (contrôler les contrats d'assurance)

2.3.2.2. Département IARDT (incendie, agricole risques divers et transport)

- Service risque des particuliers
- Service risque industriels : accidents relatifs à l'exercice d'un travail dans une entreprise industriel
- Service risque agricoles : accidents relatifs à l'exercice d'un travail agricole
- Service assurance transport : accidents relatifs aux véhicules de transport

2.3.2.3. Département commercial : comprends les ventes et les achats qui se réalisent au niveau de la SAA il a deux services : service statistique et service animation.

2.3.2.4. Département administration général :il s'occupe de tout ce qui concerne les travailleurs de la SAA(recrutements, GPEC) ses services sont le service personnel et service moyens généraux

2.3.2.5. Département finance et comptabilité :il est chargé des montants des assurances, la aussi deux services : service finance et service comptabilité.

1.3.3. Les agences

Mise directement à la responsabilité des directions régionale, l'agence est la base de chaque entreprise. Elle est en contact direct avec les clients.

Elle a deux fonctions principales :

- **Les fonctions administrative** : elle se définit par la tenue des registres d'émissions et d'annulation de contrats des échéanciers et des états statistiques et décadaires .
- **Les fonctions techniques** : la gestion technique se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

L'agence est soumise au contrôle du chef d'agence qui a pour tâche de superviser le travail, de veiller à la bonne organisation des services.

1.4. Les produits de la SAA

Ce logiciel permet la production c'est-à-dire émission ou saisie de nouveaux contrats (produits) on peut citer :

Tableau n°2 : Les produits de la SAA

Assurance multirisque professionnelle tout en un
Pack assurance tous risque
Pack assurance LALLA
Pack assurance auto tiers
Assurance multirisque habitation
Assurance multirisque industrielle et commerciale
Assurance multirisque exploitation agricole
Assurance multirisque professionnelle et responsabilité civile professionnelle
Assurance maritime sur facultés
Assurance des marchandises transportées par vois de terre
assurance multirisque :grêle/ incendie
Assurance multirisque :élevage avicole
Assurance multirisque exploitation agricole
Assurance bateau et plaisance...

Le choix d'un produit débouche sur trois options : production (émission d'un nouveau contrat), sinistres (déclaration d'incident à rembourser) et l'édition.

Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats

2.1. Production du marché par société

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

- 62% par les sociétés publiques d'assurance
- 26 %par les sociétés privées d'assurance
- 9 %par la CNMA
- 3 %par les sociétés à capitaux mixtes

Tableau n°3 : La part de la production par société d'assurance (année2020-2021)

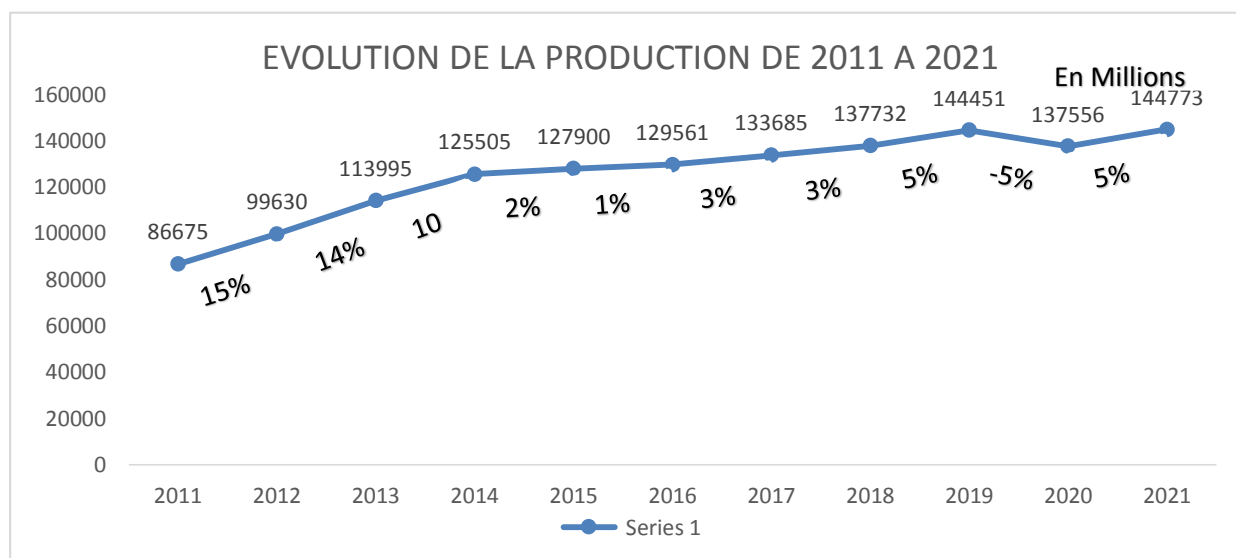
	Année 2020		Année 2021		Variation 2020/2021	
	Montant	Part	Montant	Part	valeur	%
SAA	27041	20%	28800	20%	1759	7%
CAAR	14866	11%	16257	11%	1390	9%
CAAT	24751	18%	25404	18%	652	3%
CASH assurance	14091	10%	1697	11%	2006	14%
GAM	3290	2%	3163	2%	-127	-4%
SALAMA	4558	3%	4322	3%	-237	-5%
TRUST ALGERIA	4758	3%	6060	4%	1302	27%
ALLIANCE ASSURANCE	4728	3%	4823	3%	95	2%
CIAR	8723	6%	8652	6%	-77	-1%
2A	3822	3%	3842	3%	20	1%
AXA assurance Algéria dommage	1860	1%	1633	1%	-227	-12%
CNMA	13055	9%	12643	9%	-412	-3%
TOTAL assurance de dommages	125549	91%	131695	91%	6146	5%

MACIR VIE	846	1%	1026	1%	180	21%
TALA	1170	1%	1386	1%	216	18%
SAPS	1500	1%	1666	1%	166	11%
Carama assurance	1557	1%	1739	1%	182	12%
CARDIF EL DJAZAIR	2947	2%	3216	2%	269	9%
AXA assurance Algérie vie	1908	1%	1690	1%	-218	-11%
Le mutualiste	386	0%	386	0%	0	0%
AGLIC	1692	1%	1967	1%	275	16%
Total ass.de personnes	12007	9%	13077	9%	1070	9%
TOTAL GÉNÉRAL	137556	100%	144773	100%	7217	5%

Source : activité des assurance en Algérie 2021

Le classement des compagnies d'assurance en Algérie selon le critère de chiffre d'affaire fait ressortir la SAA comme leader dans ce secteur avec une évolution de 7% concrétisée durant l'exercice 2021 et une part de marché de 20%.

Figure n °08 : Evolution de la production de 2011 à 2021



Source : Rapport annuel 2021

La production de la SAA s'évalue chaque année , avec un pourcentage de 1 jusqu'a 15%,sauf l'année 2020 où il a vécu une baisse de 5% à cause de la pandémie Covid 19.

2.2. Production du marché par branche d'assurance

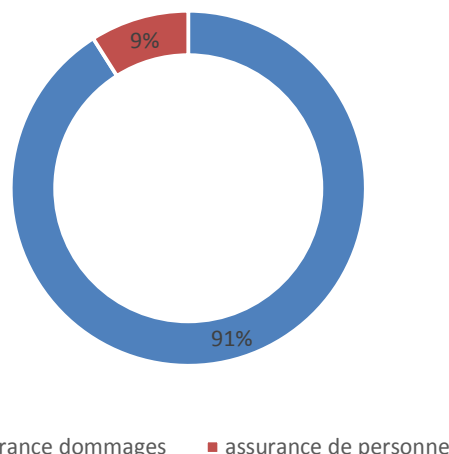
Tableau n°4 : La production par branche d'assurance

Branche	Années 2020		Année 2021	
	Montant	Part	Montant	Part
Assurance dommages	125549	91%	131695	91%
Assurance de personnes	12007	9%	13077	9%
Total	137556	100%	144773	100%

Source : Activité des assurances en Algérie 2021

Figure n° 09 : Répartition du chiffre d'affaire de la production de la SAA par branche

repartition du chiffre d'affaire de la production de la SAA par
branche d'assurance



Source : Données exploiter du rapport d'activité des assurances en Algérie 2021

Ces informations nous montrent que la SAA est basée beaucoup plus sur les assurances dommages avec une part de 91 % par rapport à celle de personne qui est de 9%.

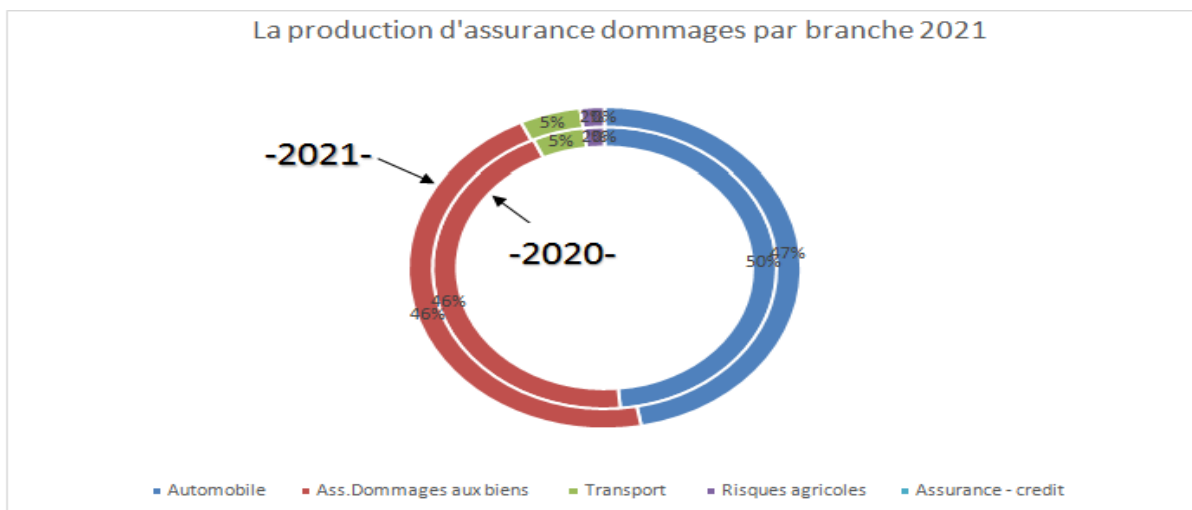
Tableau n°5 : de la production du marché par branche d'assurance de dommage

Branche	Année 2020		Année 2021	
	montant	Part	Montant	Part
Automobile	63206	50%	62181	47%
Ass.dommage aux biens	53843	43%	60366	46%
Transport	6080	5%	6729	5%
Risques agricoles	2400	2%	2385	2%
Assurance - crédit	20	0%	34	0%
Total	125549	100%	1311695	100

Source : activité des assurances en Algérie 2021

A la lecture de ces chiffres, nous déduisons que l'assurance automobile est prépondérante avec une part de 47% de la production globale du marché et une part de 46% pour les assurances dommages

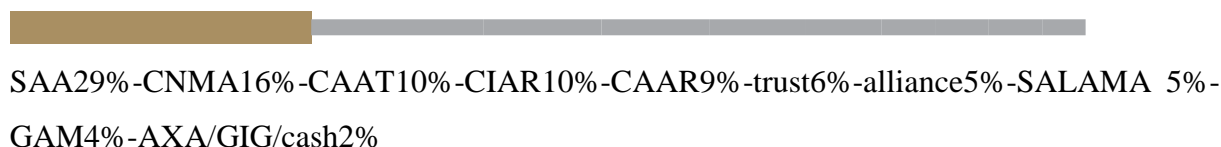
Figure n°10 : La production d'assurance dommages par branche 2020-2021



Source : activité des assurances dommages par branche 2020-2021.

Figure n°11 : Position de la SAA par branche

Automobile: SAA 1er Assureur 29% 17,9 Milliards DZD



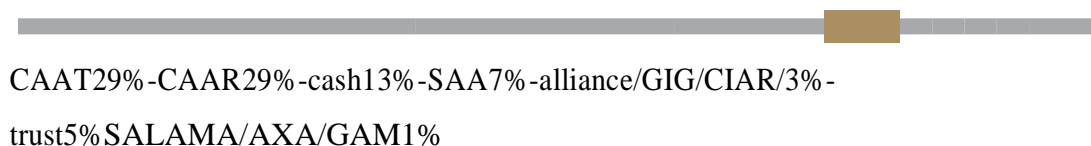
Agricole : SAA 2° Assureur 31% 661 Millions DZD



Incendie & RD: SAA 3° Assureur 16% 10 Milliards DZD



Transport: SAA 4° Assureur 07% 484 Millions DZD



Source : Rapport annuel de la SAA

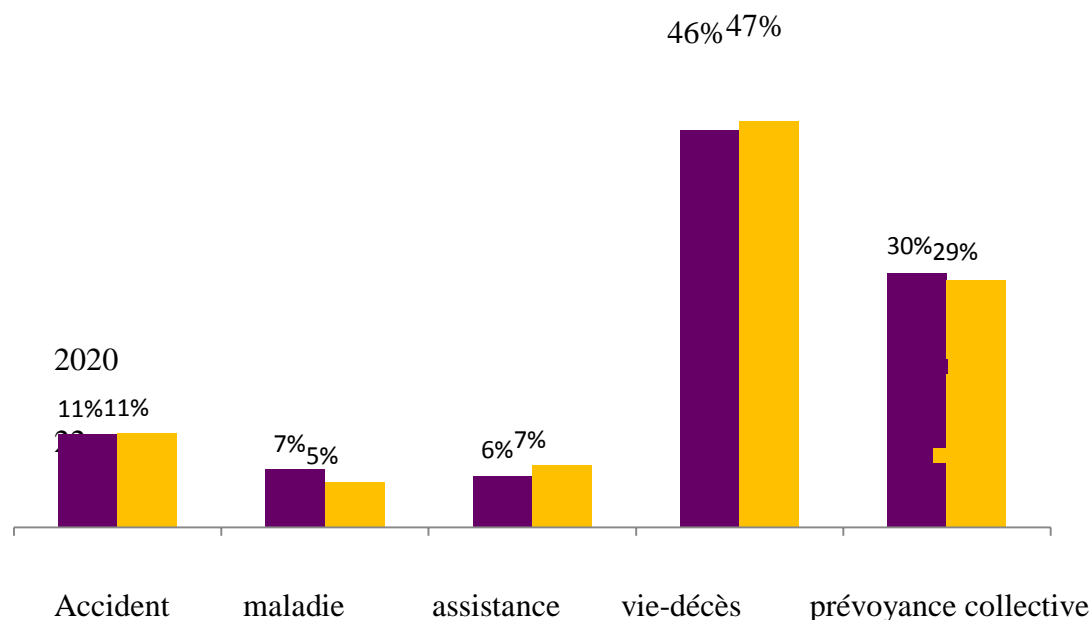
La SAA est la 1 ère assureur dans l'automobile avec une part de 29% et la 2 eme dans l'agricole avec une part de 31% ,et la 3 eme dans l'incendie & RD avec une part de 16 et la 4 eme dans le transport avec une part de 7%.

Tableau n°6 : La production des assurances de personnes

	Année 2020		Année 2021	
	Montant	Part	montant	Part
Accident	1302	11%	1444	11%
Maladie	822	7%	691	5%
Assistance	724	6%	944	7%
Vie –décès	5580	46%	6206	47%
Capitalisation	11	0%	12	0%
Prévoyance Collective	3568	30%	3781	29%
Total	13077	100%	3781	100%

Source : activité des assurances en Algérie 2021

Figure n°12 : Structure de la production des assurances de personnes (2020-2021)



Source : exploiter des données d'activité des assurances 2021

Peut se faire a plusieurs manières : par un rapport écrit , une présentation orale , une infographie et un rapport synthèse .

2.3 .Analyse de résultats liés à l'objet d'étude

D'après notre analyse, nous constatons que l'entreprise évolue dans un marché où l'intensité concurrentielle accroit considérablement

Dans ce cas, et pour faire face à la concurrence, l'entreprise doit étudier le marché , cette étude porte sur l'analyse de l'offre et de la demande

- **L'offre** : porte sur les concurrents (leur points forts et points faibles) ,Les partenaires qui proposent des produits ou services identiques dans le but d'améliorer les services de l'entreprise en restant compétitif sur le marché.
- **La demande** : on peut analyser les besoins et les attentes des clients pour adapter les services de l'entreprise , cela permet de répondre efficacement à la demande du marché et de satisfaire les besoins des clients.

Concernant l'attrait du secteur ,d'après les résultats trouvés ,l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné ,pour le cas de la SAA il semble que deux forces sont relativement importantes les clients et les concurrents.

A plus long terme il paraît clair que des menaces des nouveaux entrants notamment les grandes firmes nationales constituent des éléments à prendre en considération pour consolider la position concurrentielle de la SAA.

2.3.1. La réalisation d'un diagnostic stratégique

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

La matrice SWOT établie pour la SAA est comme suit :

Tableau n°7 : La matrice SWOT de la SAA

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

nouveau dispositif de solvabilité, distribution et commerce électronique.	
---	--

En analysant l'environnement interne ,on peut voir les points forts de l'entreprise qui signifie que l'entreprise a une base solide pour offrir des services de qualité ,et l'adaptation de la stratégie de diversification est comme un axe majeur de la stratégie de la société .D'autre coté, les faiblesses identifiées peuvent être des domaines où l'entreprise a besoin d'amélioration ,en travaillant sur ces faiblesses l'entreprise peut maintenir sa position sur le marché.

En ce qui concerne l'environnement externe, les opportunités identifiées indiquent que l'entreprise a un potentiel de croissance promoteur.

Cependant, il est important de noter les menaces externes cela souligne l'importance pour l'entreprise de rester compétitive en innovant continuellement et en répondant aux besoins changeants des clients.

2.3.2. La position de la SAA sur le marché

Une entreprise qui lance une nouveauté peut être soit un leader ,soit un challenger ,soit un suiveur ou un spécialiste.

2.3.2.1. Le leader

La SAA est un leader sur le marché avec un chiffre d'affaire de 28,8 milliards DZD(206,46 millions USD) soit 20% de part de marche, en raison de sa réputation solide, de sa part de marché importantes et de sa capacité à répondre aux besoins des clients de manière efficace et compétitive .Elle a su se différencier de ses concurrents en offrant des produits et services de haute qualité ,ce qui à permis de se positionner en tant que leader. Trois solutions s'offrent au leader

- Continuer à innover et à développer de nouveau produits et services pour rester en avance sur la concurrence.
- Renforcer sa relation avec les clients existants en offrant un excellent service client et en répondant a leurs besoins de manière proactive
- Explorer de nouvelles opportunités de croissance , que ce soit en étendant sa présence géographique ou en diversifiant son offre de produits pour atteindre de nouveaux marchés.

2.3.2.2 .challenger

Toute société qui occupe la second, la troisième ou la quatrième place sur un marché et en position de dauphin .Le dauphin qui cherche à accroitre sa part devient un «challenger».

2.3.2.3. Suiveur

Si le dauphin se contente des positions acquises, il devient alors un «suiveur».La CAAR occupe une position de suiveur sur le marché avec un chiffre d'affaire de plus de 16,2 milliards de dinars.

Dans les domaines stratégique hors automobile et par classement et par classement des réalisations de toute les compagnies d'assurance par DAS , la SAA est classée 2eme en risque agricoles,4eme en risques divers et en assurance de transport.

2.4. Analyse de la performance par le Benchmarking

Le Benchmarking reprend un processus de réflexion afin de déterminer comment et pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres .

Dans le cas de la SAA ,nous allons nous intéressera 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 l'activité assurantielle réalisés durant l'exercice 2021 ,et établir un comparatif avec les réalisations de «**la Compagnie des Assurances Algérienne -CAAT**» Le suiveur direct de «**la Société Nationale d'Assurance - SAA** »elle qui est leader.

Figure n°13 : Benchmark entre SAA et CAAT

	Faible	Moyen			Fort
	1	2	3	4	5
Capital Social					
Part de marché					
Chiffre d'affaires					
Masse salariale					
Réseau de distribution					
Poids de la branche Auto					
Poids des Branches hors Auto					
Charge de Sinistre					
Rapport S/P					
Produits financiers					
Résultat Financier					
Résultat technique opérationnel					
Cession en Réassurance					
Résultat Net					
Ratio Combiné					

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

Caractéristiques du suiveur la CAAT



Caractéristiques du leader la SAA



Interprétation des résultats du Benchmark :

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

La société nationale d'assurance, premier assureur a vocation de commercialisation de risque simple, et sa politique de proximité à la clientèle est mieux dote en points de ventes d'où le nombre très important d'agences et de représentations commerciales ce qui peut a 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 plus supérieur.

Les charges de sinistres sont beaucoup plus important dans la SAA que la CAAT, ce qui dénote une meilleure sélection des risques assure 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 combine et nettement plus appréciée à la CAAT.

La SAA ,demeure l'assureur le plus doté en capital social bien devant le réassureur national «la Compagnie Centrale de Réassurances CCR » , devrait réorienter efficacement son réseau de distribution 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 taches et des missions attribuées à chacun devient ainsi une nécessité.

2.5. Le diamant de porter

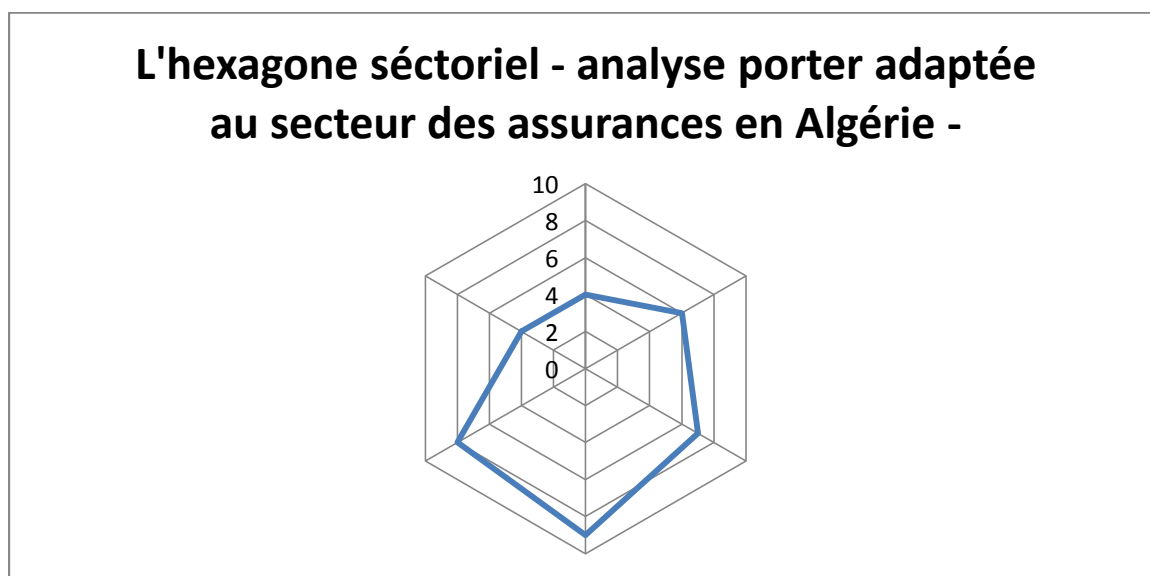
L'intérêt de l'analyse du jeu concurrentiel réside dans la hiérarchisation de ces forces afin de déterminer l'intensité concurrentielle générale du secteur des assurances en Algérie et donc de son attractivité .Après l'identification des valeurs attribuées aux critères prédéfinis, l'hexagone sectoriel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

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

Tableau n°8: Échelle de valeur de l'étoile sectorielle

Pouvoir des fournisseurs	Pouvoir des clients	Menaces des produits de substitution	État	Intensité concurrentielle	Nouveaux Entrants
4	6	7	9	8	4

Figure n° 14 : Analyse de porter adaptée à la SAA.



Source : réaliser par nous même

En effet ,le secteur est très réglementé et toute promulgation de nouvelle loi ou réglementation pourrait affecter directement les compagnies du secteur, cela s'ajoute l'intensité concurrentielle basée sur les prix notamment qui alourdissent la gestion de ces entreprises d'assurance

Les menace des produits de substitution et aussi un risque majeur en ce qu'il permet de désertter le recours systémique au couverture d'assurance ,c'est le cas des entreprises de

surveillance et les technologies développées dans ce sens pouvant altérer la commercialisation de la garantie «vol» .

Nous citons aussi l'exemple de l'intervention de l'État dans la prise en charge des risques spécifiques à limage des sinistres survenus aux agriculteurs , fait perdre l'attractivité de certains produits d'assurance agricole par les agriculteurs.

2.6. Les objectifs de la SAA

En tant que leader sur le marché ,la SAA peut avoir plusieurs objectifs ,tels que :

- Maintenir sa position de leader en continuant a fournir des produits et services de haute qualité.
- Développer et renforcer sa base de clients en attirant de nouveaux clients et en fidélisant les clients existants.
- Innover et rester à la pointe de l'industrie de l'assurance en proposant de nouvelles solutions et en adaptant ses offres aux besoins changeants des clients.
- Accroitre sa rentabilité en optimisant ses processus internes et en gérant efficacement ses coûts.
- Élargir sa présence géographique en explorant de nouveaux marchés et en étendant son réseau de distribution.

2.7. Les leviers d'action de la stratégie

Pour faire un levier stratégique d'une société nationale d'assurance, il est important de prendre en compte les éléments suivants :

- **Analyse de marché :** réalisez une analyse approfondie du marché des assurances afin de comprendre les tendances ,les besoins des clients et les opportunités de croissance, identifiez également les concurrents et évaluez leur position sur le marché.
- **Segmentez le marché :** identifiez les segments de marché les plus attractifs et adaptez votre offre en conséquence, dans le cas de la SAA c'est l'assurance automobile .Et développer des produits et des services spécifiques pour répondre aux besoins des segments.
- **Innovation produit :** innovez constamment vos produits et vos services pour rester compétitif sur le marché et identifiez de nouvelles technologies et de nouvelles

approches pour améliorer l'expérience client, accélérer les processus de souscription et de réclamation, et offrir des produits plus personnalisés.

- **Développement de partenariat stratégique** : identifié des partenaires stratégique tels que des courtiers d'assurance, des institutions financières, des entreprises technologiques ...Collaborer avec des partenaires pour développer des offres conjointes, accéder à de nouveau marchés.
- **Renforcement de la relation client** : mettre en place des stratégies de fidélisation et de satisfaction client pour renforcer la relation avec vos assurés.

2.8. Présentation des principales forces de l'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle de la SAA permet d'identifier les principales forces qui influencent sa position sur le marché de l'assurance en Algérie. Voici quelques une de ces forces clés :

- **La solidarité financière** : la SAA bénéficie d'une société assise financière, ce qui lui permet de faire face aux risques et de répondre aux besoins de ses clients. Cette stabilité financière lui confère un avantage concurrentiel important par rapport a d'autres acteurs moins solides.
- **L'expertise et l'expérience** :la SAA dispose d'une expertise et d'une expérience significative dans le domaine de l'assurance en Algérie .Avec plusieurs années d'activité, elle développe une connaissance approfondie du marché local et des besoins spécifique et sa clientèle
- **La diversité de l'offre d'assurance** : la SAA propose une large gamme de produits d'assurance ,couvrant différents domaines tels que l'automobile ,l'habitation la santé le risque professionnels ,etc. Cette diversité permet à la société de répondre aux besoins varies de sa clientèle et de se démarquer de ses concurrents.
- **La qualité de service client** :la SAA met un fort accent sur la satisfaction de sa clientèle en offrant un service client de qualité ,cela se traduit par des conseillers compétents et disponibles, des procédures simplifiées et une rapidité de traitement des demandes.
- **Les partenariats stratégiques** : la SAA a établi des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs de l'industrie de l'assurance.

Conclusion

Après avoir effectué ce travail au niveau de la SAA nous avons obtenu certains résultats sur les forces et les faiblesses, objectifs et aussi sur la stratégie qu'elle adopte.

Cette entreprise propose plusieurs services différents tels que l'automobile, transport et risque agricole, etc. Qui sont des services de qualité qui permettent à l'entreprise de soigner son image de marque, de fidéliser sa clientèle et de préserver son image auprès des clients, ce qui lui permet de rester le leader sur le marché et faire face à la concurrence.

L'objectif principal de la SAA est d'assurer sa pérennité pour le long terme et de continuer à innover et à développer de nouveaux services pour rester en avance sur la concurrence ce qui lui permet de maintenir sa position de leader.

Conclusion Générale

En conclusion, le travail de recherche que nous avons entrepris nous a permis d'explorer en profondeur les fondements et le processus de mise en place d'une stratégie pour l'analyse du portefeuille d'activité dans une entreprise de service. Au fil de notre étude, il est devenu évident que l'élaboration d'une stratégie constitue une entreprise complexe, requérant à la fois de la patience et des compétences spécifiques. La démarche se révèle cruciale, car elle influence directement l'avenir même de l'organisation.

L'analyse du portefeuille d'activité d'une entreprise de services cas de la SAA se profile comme un élément fondamental pour appréhender les dynamiques de l'offre et de la demande. En scrutant les besoins des clients, en évaluant la concurrence, et en identifiant des opportunités de différenciation, l'entreprise peut prendre des décisions stratégiques éclairées dans le but de maximiser sa rentabilité et sa croissance. Cela implique de trouver un équilibre délicat entre les différentes dimensions du domaine d'activité, en adaptant les stratégies en fonction des spécificités de chaque marché.

À travers une analyse minutieuse de l'offre et de la demande, l'entreprise peut se positionner de manière compétitive et répondre efficacement aux besoins en constante mutation de sa clientèle. Cette capacité à rester agile et proactive, à s'ajuster rapidement aux évolutions du marché, est essentielle pour garantir la pérennité de l'entreprise.

L'analyse du portefeuille d'activité ne doit en aucun cas être sous-estimée, car elle représente un outil précieux pour orienter les décisions stratégiques. Elle offre à l'entreprise la possibilité de prendre des mesures appropriées et de s'adapter de manière agile aux changements du marché, assurant ainsi son succès à long terme.

En dernière analyse, la mise en place d'une stratégie d'analyse du portefeuille d'activité de la SAA se révèle être un investissement conséquent en termes de temps et d'efforts. Cependant, ces efforts sont récompensés en offrant à l'entreprise une base solide pour prospérer dans un environnement en constante évolution. Elle incarne une démarche essentielle pour les entreprises de services qui aspirent à rester compétitives et à se démarquer sur le marché. C'est un pilier sur lequel elles peuvent s'appuyer pour garantir leur réussite et leur pérennité dans un monde des affaires en perpétuelle transformation.

Bibliographie

Ouvrages

1. Alfred CHANDLER «stratégie et structure de l'entreprise »,corlet, Paris,1981.
2. Alfred Chandler stratégie er structure de l'entreprise ,édition Organisation ,1962.
3. Angèle Renaud ,Nicolas Berland ,«Mesure de la performance globale des entreprises », 2010.
4. Ansoff et E.McDonnel ,stratégie de développement de l'entreprise ,édition d'organisation, 1989.
5. Ansoff et E.McDonnel,stratégie de développement de l'entreprise, édition d'organisation page 414.
6. Ansoff et McDonnel stratégie de développement de l'entreprise, édition d'organisation,1989.
7. Bertrand jacquilat ,marché financier ,gestion du portefeuille et des risques , Dunod, Paris, 2014, 6 eme édition.
8. Bertrand jacquillat, marchés financiers,gestion du portefeuille et des risques, Dunod Paris 2014,6 eme édition ,page 391.
9. BESOCS P L ,MONDOZA C.«le management de la performance »,Paris 1996.
10. Books google.com la stratégie de spécialisation a l'ère du digital .
11. David F svensen,gestion des portefeuilles institutionnels ,maxime ,Paris 2009,page 312.
12. Gérard Koenig ,«management stratégique »,édition NATHAN ,Paris ,1996.
13. Gérard koening ,management stratégique :vision ,manœuvre et tactique, édition Nathan 2 eme édition ,1993.
14. Jean pierre Détrie ,stratégie ,Paris ,Dunod ,2002
15. Josse Roussel «économie et management de l'entreprise »édition l'Harmatton, France,2011.
16. JP.Helfer ,M.Kalika,J.Orsani ,Management ,stratégie et organisation ,5eme édition, vuibert,2004.
17. L'essai de G.Leonard Baker,général partner de Sutter Hil Venture «how silicon nley work reflexion on 25 year in the venture capital business»1997.
18. Lin Desereamaux ,xavier lecocq,wanessa,op.Cit,p122.
19. M.Porter ,les choix stratégiques et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie ,Economica ,1980.

20. Michael Porter ,choix stratégique et concurrence technique d'analyse des secteurs et de la concurrence des industries ,édition Economic,1982,page 426.
21. Michael Porter ,choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie ,édition Economica ,1982.
22. ORTEGA (LL),LEROY (F)et autres stratégor,6 eme édition DUNOD ,Paris2013.
23. Pro en stratégie (2018) page 08 .
24. Simon ,management stratégique et organisation ,5eme édition ,Vuibert,2004.
25. Source Rudolf Breneman,économie d'entreprise ,Dunod ,Paris,2001 page 133.
26. Stern,(P),Schottl ,(J-M),la boîte à outil du consultant ,éd Dunod ,Paris,2008.
27. Thietart R.A ,stratégie ,Dunod, Paris,2005,19.

Articles de revue

1. DAUBIER, Magali et DAUBIER , Outil 66.La matrice BCG.Pro en 2022
2. Delphine DAgostino. Matrice Mackinsey :comment la construire et l'interpréter ?
<https://blog.hubspot.fr/marketing/matrice-mckinsey>
3. Michael Porter ,«How Competitive Forces Shape Strategy», Havard Business Review, mars avril 1979.

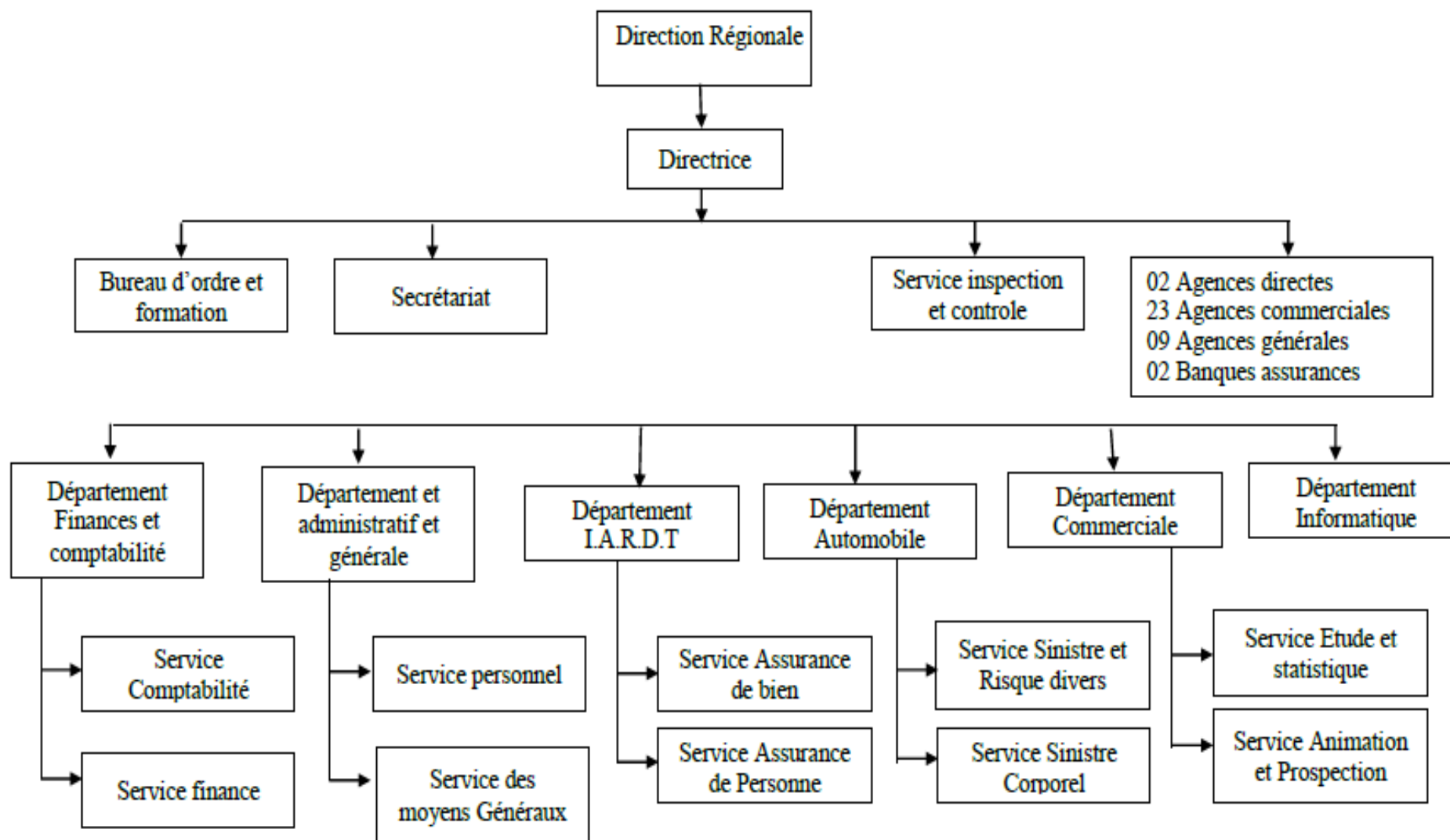
Webographie

1. <https://am.pictet>article.Placement> mai 2019
2. <https://blog.hubsot.fr/marketing/matrice-adl>. Consulté 10-09-2023.
3. <https://fourweekmba.com/fr/matrice-de-ge-mckinsey/>.
4. <https://fr.scribd.com/document/266171239/apport-el-limites-des-options-reelles-a-la-decision-pdf> .
5. <https://leclefrançais.fr> stratégie d'entreprise .
6. <https://mtes-mct.github.io/parcours-r-module-analyse-multi-dimensionnelles/intro.html> .
7. Yves Bourgoïn ,<https://sabbar.fr>management> .
8. <https://systemproject.fr/matrice-Mckinsey/> .
9. <https://www.data-transitionnumerique.com/k-means/> .
10. <https://www.e-marketing.ft/thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/marticle-BCG-306819.htm>.
11. <https://www.etude-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/matrice-mckinsey-exemple-general-electric-27-07-2021.html> .

12. Celso de Azevedo ,<https://www.eyrolles.com> librairie Eyrolles.
13. Christan Latour ,<https://www.hrimage.com>.
14. <https://www.lafinancecepourtout.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite-competitivite> .
15. <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm> .
16. <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/matrice-aansof> .
17. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l'experience/etude-marche/analyse-cluster/>
18. <https://www.toupieorgs> stratégie .
19. site web <https://grossiste France.com>.
20. Cristhian Latour , <https://www.hrimag.com>.

Annexes

Annexe 1 : Organigramme de la SAA



Source: <https://www.saa.dz>, Consulté le 20/09/2023

Annexe 2 : Comparaison entre SAA et CAAT

	Points de comparaison	SAA société leader	CAAT société suiveur
1	Capital social	30 milliards DA	20 milliards DA
2	Part de marché	21 ,99%	18,28%
3	Chiffre d'affaire	21,11 milliards DA	24,58 milliards DA
4	Masse salarial	3321	1681
5	Réseau de distribution	692 points de vente	176 points de vente
6	Poids de la branche auto	69%	32%
7	Poids des branches hors auto	31%	68%
8	Provision technique	/	/
9	Charge sinistre	12,1 milliards DA	6,1 milliards DA
0	Volume indminisation	/	/
1	Rapport S/P	42	25
2	Produits financiers	1 ,88 milliards DA	1 ,63 milliards DA
3	Résultat financier	1 ,71 milliards de DA	1,151 milliards de DA
4	Résultat thechnique opérationnel	0,83 milliards DA	1 ,71 milliards DA
5	Cession en réassurance	4704 millions DA	12254 milliond DA
6	Résultat net	2 ,91 milliards DA	2,53 milliard DA
7	Ratio combiné	97,6%	81%

Source : établi par nous même

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Figures

Sommaire

Introduction générale 01

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE

Introduction du chapitre 03

Section 1 :Généralité sur le portefeuille d'activité 04

1.1.Le concept du portefeuille et le concept de la stratégie 04

1.1.1.Le concept du portefeuille d'activité..... 04

1. 1.1.1.L'origine du mot portefeuille 05

1.1.1.2.L'origine du portefeuille d'activité 05

1.1.2.Le concept de la stratégie 06

1.1.2.1. La stratégie de l'entreprise 06

A. Selon Chandler 07

B. Selon Strategor 07

C. Selon Desreumux..... 07

D. Selon Porter 08

1. 1.2.2. Les deux grandes approches de la stratégie de l'entreprise..... 08

a/L'adaptation stratégique 08

b/L'intensité concurrentielle..... 08

1.2. Types de la stratégie 08

1.2.1.La stratégie selon la nature du domain d'activité et son étendue 09

1. 2.1.1.La stratégie fondée sur une activité 09

1.2.1.1.1.La stratégie de spécialisation..... 09

a/Les avantages de la stratégie de spécialisation 11

b/Les inconvénients de la stratégie de spécialisation 11

1. 2.1.2.La stratégie fondée sur plusieurs activités 12

1.2.1.2.1.La stratégie de diversification 13

a/Les motifs de la diversification 13

b/Les formes de la diversification	114
c/Les avantages de la diversification.....	15
d/Les inconvénients de la diversification	16
1. 2.1.3.La stratégie selon la dimension du domain d'activité	16
1. 2.1.3.1. la stratégie d'internationalisation	16
a/Les étapes de la stratégie d'internationalisation	16
b/Les avantages de la stratégie d'internationalisation.....	16
c/Les inconvénients de la stratégie d'internationalisation.....	17
1. 2.2.La stratégie selon les moyens utilisés.....	17
1. 2.2.1.La stratégie selon l'axe de développement	17
1. 2.2.1.1.La stratégie de maintien	17
1. 2.2.1.2.Stratégie de croissance	17
1. 2.2.1.3.Stratégie d'abandon.....	17
1. 2.2.2.Stratégie selon les variables concurrentielles utilisées.....	17
Section 2 :La gestion du portefeuille d'activité	18
2. 1.La diversification du portefeuille	18
2.2.1. Les acteurs de la gestion des actifs.....	18
2.2.2.Les modes de gestion	18
2. 2.2.1.La gestion libre.....	19
2. 2.2.2.La gestion conseillée	20
2. 2.2.3.La gestion sous mandat	20
2.2.3.Styles de gestion.....	20
2. 2.3.1.Style de la valeur	21
2. 2.3.2.Style de la croissance	21
2. 2.3.3.Style mixte.....	21
2.2.4.Les processus de gestion d'un portefeuille.....	21
2. 2.4.1.La mise en œuvre de la gestion d'un portefeuille	22
2. 2.4.2.L'allocation tactiques des actifs	22
2. 2.4.3.l'allocation stratégique d'actifs	23
2. 2.4.4. La gestion active.....	23
2. 2.4.5.Caractéristiques organisationnelles	23
a/La taille et la base en clientèle.....	24
b/Attitude entrepraunariale.....	24

c/Organisation indépendante	26
2. 3.1.La gestion passive ou indicielle.....	26
2.3.2.La gestion garantie	27
2. 3.3.La gestion alternative	27
2 .4.Les enjeux et défis de la gestion d'un portefeuille d'activité.....	27
Conclusion	29

CHAPITRE 2 : LES EQUILIBRES DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE

Introduction	30
Section 1 : Le processus d'analyse du portefeuille d'activité.....	31
2.1. Évaluation des activités du portefeuille	31
2.1.1. Définition de l'évaluation des activités du portefeuille	31
2.1.2. Collecte de données.....	31
2.1.3. Métriques clés à considérer	32
2.1.4. Méthodes d'analyse	33
2.1.4.1. Analyse financière.....	33
2.1.4.2. Analyse de la chaîne de valeur.....	33
2.1.4.3. Analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).....	34
2.1.4.4. Analyse des coûts et des marges	34
2.1.4.5. Analyse de la durée de vie du produit ou du service.....	34
2.2. Identification des facteurs de risque et d'opportunité.....	34
2.2.1. Facteurs internes	35
2.2.2. Facteurs externes	35
2.2.3. Facteurs spécifiques à l'activité	36
2.3. Méthodes de classification des activités.....	36
2.3.1. Classification en fonction de la contribution aux revenus	36
2.3.2. Classification en fonction de la rentabilité	37
2.3.3. Classification en fonction du cycle de vie du produit ou du service	37
2.3.4. Classification en fonction de la part de marché	38
2.3.5. Classification en fonction de la compétitivité	38
2.3.6. Classification en fonction des synergies	38
2.3.7. Classification en fonction du risque	39
2.3.8. Classification en fonction des objectifs stratégiques	39
Section 2 : Les outils et modèles d'analyse stratégique.....	49
1. Matrice BCG (Boston Consulting Group) revisitée.....	40

1.1. Explication de la matrice	41
1.1.1. Axes de la Matrice	41
1.1.2. Quadrants de la Matrice	41
1.1.3. Facteurs Supplémentaires	42
1.2. Limites et critiques de la matrice	42
1.3. Adaptations modernes de la matrice	43
1.3.1. Matrice GE (General Electric)	44
1.3.2. Matrice McKinsey/Portfolio McKinsey	44
1.3.3. Matrice ADL (Arthur D. Little)	45
1.3.4. Matrice Shell/Directional Policy Matrix	45
1.3.5. Matrice PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	45
1.3.6. Matrice de la chaîne de valeur	46
1.3.7. Matrice des options réelles	46
2. Analyse McKinsey/GE revisitée	46
2.1. Description de l'analyse.....	46
2.1.1. Attractivité du marché.....	46
2.1.2. Compétitivité de l'entreprise	47
2.1.3. Placement dans les quadrants	47
2.1.4. Quadrants de la Matrice McKinsey/GE revisitée	47
2.1.5. Objectifs de l'analyse.....	48
2.2. Avantages et inconvénients de l'analyse	48
2.2.1. Avantages	48
2.2.2. Inconvénients	49
2.3. Utilisation pratique dans le contexte actuel.....	50
3. Autres modèles d'analyse stratégique.....	51
3.1. Modèle ADL (Arthur D. Little).....	51
3.1.1. Facteurs de succès clés (FSC)	52
3.1.2. Évaluation des facteurs de succès clés	52
3.1.3. Position concurrentielle	52
3.1.4. Types de positionnement	53
3.1.5. Implications stratégiques	53
3.1.6. Adaptations stratégiques	53
3.2. Analyse de Porter pour le portefeuille d'activité	54
3.2.1. Les cinq forces de Porter	54

3.2.2. Application au portefeuille d'activité	54
3.3.3. Implications stratégiques	55
3.3. Modèles de clustering et d'analyse multivariée.....	56
3.3.1. Modèles de clustering	57
3.3.2. Analyse multivariée	57
3.3.3. Utilisation dans le contexte de l'analyse du portefeuille d'activité	57
Conclusion.....	59

CHAPITRE 3 : ANALYSE STRATEGIQUE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITE DANS UNE ENTREPRISE DE SERVICE CAS SAA

Introduction	60
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	61
1.1. Historique de l'entreprise(société nationale d'assurance).....	61
1.2. Missions et objectifs de la SAA	62
1.3. Organisation de la SAA.....	62
1.3.1. Organisation de la direction	62
1.3.2. Départements de l'entreprise	63
1.3.2.1. Département automobile	63
1.3.2.2. Département IARDT	63
1.3.2.3. Département commercial	63
1.3.2.4. Département administration générale	63
1.3.2.5. Département finance et comptabilité.....	63
1.3.3. Les agences de l'entreprise	63
1.4. Les produits de la SAA	64
Section 2 :Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.....	65
2.1. Méthodologie de recherche	6
2.2. Production du marché par société	65
2.2. Production de la société par branche d'assurance	67
2.3. Analyse des résultats liées à l'objet d'étude	71
2.3.1. La réalisation d'un diagnostic stratégique	71
2.3.2. La position de la SAA sur le marché	73
2.3.2.1. Le leader	73
2.3.2.2. Challenger	74
2.3.2.3. Suiveur	74
2.4. Le Benchmarking	74

Table des matières

2.5.Le diamant de porter	76
2. 6. Les objectifs de la SAA.....	78
2.7. Les leviers d'action de la stratégie	78
2.8. Présentations des principales forces de l'analyse concurrentielle.....	79
Conclusion	80
Conclusion général	82
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	

Résumé

L'analyse du portefeuille d'activité dans une entreprise est une méthode qui permet d'évaluer les différentes activités ou secteurs d'une entreprise. Cela permet de comprendre leur contribution à la performance globale de l'entreprise. En examinant chaque activité on peut déterminer celles qui nécessitent des ajustements ou des investissements supplémentaires. Cette analyse aide les entreprise à prendre des décisions stratégiques ,telles que la diversification ou la spécialisation ,afin de maximiser leur avantages concurrentiel et leur rentabilité.

En comprenant les forces et les faiblesses de chaque activité, une entreprise peut allouer ses ressources de manière plus efficace et améliorer sa position sur le marché.

ملخص

إن تحليل محفظة الأنشطة في الشركة هو طريقة تتيح تقييم الأنشطة أو القطاعات المختلفة للشركة. وهذا يساعد على فهم مساهمتهم في الأداء العام للشركة ،و من خلال فحص كل نشاط،يمكن للمرء تحديد أي منها هو الأكثر ربحية و أيها يتطلب تعديلات أو استثمارات إضافية .يساعد هذا التحليل الشركات على اتخاذ قرارات إستراتيجية ،مثل التنويع أو التخصص،لتعظيم ميزتها التنافسية و ربحيتها. من خلال فهم نقاط القوة أو الضعف في كل عمل،يمكن للشركة تخصيص مواردها بشكل أكثر كفاءة و تحسين وضعها في السوق .