

« 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.

Résumé

L'analyse stratégique par la méthode de Boston Consulting Group (BCG) débute par segmenter les métiers de la société, les regrouper dans des domaines d'activités stratégiques (DAS), en suite les placer sur la matrice. L'analyse s'achève par un ensemble de recommandations en termes de prise de décisions stratégiques.

L'application du modèle BCG, réalisée à l'aide d'une série de données concernant la période 2005-2013, nous a permis de constater que la société nationale d'assurance (SAA) possède un portefeuille caractérisé par deux dilemmes (assurance automobile en croissance instable et assurances de personnes en déclin instable) et deux points morts (assurance risques divers en croissance instable et assurance transport en déclin instable). Les résultats obtenus, nous ont éclairés sur la nature d'orientations stratégiques à entreprendre par la SAA (maintenir sa part de marché sur les assurances automobiles, et développer les assurances de personnes).

Cependant, cette approche présente quelques difficultés pour classer les activités dans quatre catégories et de déduire leurs positions respectives. Les stratégies adéquates à mettre en œuvre n'est pas toujours une chose évidente.

Mots clés : BCG, DAS, CAS, Analyse stratégique, Marketing stratégique, La stratégie.

ملخص

التحليل الاستراتيجي من خلال طريقة مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) يبدأ بتقسيم مهن الشركة و تجميعها في مجالات الأنشطة الاستراتيجية (DAS)، ثم وضعها على المصفوفة. ويخلص التحليل إلى مجموعة من التوصيات من حيث القرارات الاستراتيجية. ان تطبيق نموذج BCG، باستخدام سلسلة من البيانات للفترة 2005 - 2013، و صلتنا الى أن الشركة الوطنية للتأمين (SAA) لديها محفظة تتميز بمعضلتين (التأمين على السيارات في نمو غير مستقر و التأمين على الحياة في تدهور غير مستقر) ونقطتين ميتتين (التأمين على المخاطر المختلفة في نمو غير نمو مستقر و التأمين على النقل في تدهور غير مستقر). النتائج التي تم الوصول اليها، انارتنا حول طبيعة التوجهات الاستراتيجية التي يجب ان تنتهجها الشركة الوطنية للتأمين. في الواقع، لا بد من الحفاظ على حصتها في السوق في بالنسبة للتأمين على السيارات، تطوير التأمين على الحياة. فيما يخص النقطتين الميتتين، فلا بد من تجزئتها و تحليلها منتوج بمنتوج ومن ثم اختيار أفضل المنتجات لتطورها. ومع ذلك، ان لهذه المنهجية بعض الصعوبات في تصنيف الأنشطة في أربع فئات وترتيب مراكزها. كذلك وضع استراتيجيات مواتية لكل مركز ليس بالأمر الهين.

الكلمات المفتاحية: مصفوفة بي سي جي، مجالات النشاط الاستراتيجي، مراكز النشاط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، التسويق الاستراتيجي، الاستراتيجية.

Introduction

Les réformes économiques engagées ces dernières années en Algérie ont engendré l'ouverture des entreprises sur le monde de l'économie de marché, cette ouverture concernait tous les secteurs. Ainsi, le secteur des assurances se trouve confronté à de nouveaux concurrents. En effet, les banques et les établissements financiers proposent des produits d'assurance.¹

Face à cette situation, la compétitivité des entreprises d'assurance demeure une exigence fondamentale, la recherche de cette compétitivité passe par une analyse stratégique fine de leurs produits qui permettra la prise de décision à long terme.

Il y a lieu de noter qu'il est impossible de prendre l'entreprise dans son ensemble, d'où la nécessité d'analyse domaine d'activités stratégique par domaine(DAS). Cette analyse stratégique par domaine permettra aussi à l'entreprise de constituer un portefeuille de produits équilibré afin d'atteindre les objectifs planifiés.

Toute analyse stratégique repose sur un ensemble d'étapes nécessaires, tout en commençant par un diagnostic global des domaines d'activités de la société avec la prise en compte des activités de la concurrence.

Nous essaierons, à travers cette étude, d'analyser le portefeuille de produits de la société algérienne d'assurance en répondant aux questions suivantes qui constituent la base de notre problématique:

1. Quels sont les domaines d'activités stratégiques (DAS) dans lesquels active la SAA?
2. En utilisant la matrice BCG, quelle est la position stratégique de la SAA, sur chacun des DAS?
3. Quelles seront les différentes stratégies à envisager afin de développer, maintenir, soutenir ou abandonner tel ou tel DAS ?

La reconsidération, par l'entreprise algérienne, des outils modernes de gestion semble nécessaire, les définitions exactes et claires des domaines d'activités stratégiques, leur positionnement sur le marché, l'adoption des stratégies appropriées constituent la première clé de succès, telles sont les hypothèses sur lesquelles nous allons fonder notre étude. Néanmoins les résultats resteront tributaires de la disponibilité de l'information nécessaire à la réalisation de cette étude.

Afin de répondre aux questions précédemment citées et pour pouvoir analyser le portefeuille d'activités stratégiques de la société algérienne d'assurance (SAA), il convient, tout d'abord, de segmenter les métiers de la société en domaines d'activités stratégiques, les définir avec leur poids en tenant compte de chiffre d'affaires. Par la suite, placer les différents segments sur la matrice de Boston Consulting Group(BCG), afin de les positionner par rapport aux produits de la concurrence dans le but de prendre les bonnes décisions et de détenir un portefeuille équilibré.

L'analyse stratégique doit être achevée par un ensemble de recommandations en termes de la prise de décisions stratégiques (abandonner, investir d'avantage...etc.), en termes de politiques marketing qui vont avec la stratégie adoptée. En fin, il conviendra de prévoir l'évolution du portefeuille et son équilibre future.

Pour mener à bien cette étude, nous commençons par définir les concepts relatifs à la stratégie et à la planification stratégique. En suite, nous analyserons le portefeuille de produits de la SAA. Cette analyse sera suivie par des suggestions et des recommandations dans le sens d'orientations stratégiques.

I. La stratégie et la planification stratégique

1-1) L'histoire de la planification stratégique

Il existe dix écoles de la pensée sur la formulation de stratégie.² Toutes les écoles avaient pour but de tracer la stratégie de l'entreprise, Chacune sa vision et ses considérations, nous allons

nous contenter de l'école de planification formelle et qui est à la base de l'analyse stratégique. Le concept stratégique fit son apparition dans le champ de la gestion de l'entreprise aux alentours des années 60.

La planification stratégique a connu quatre périodes essentielles : ³

- Première période: La planification d'entreprise (1955 – 1965)
- Deuxième période : La planification stratégique par les matrices (1965-1980)
- Troisième période : La stratégie en temps réel 1980 - 1984
- Quatrième étape : La gestion stratégique 1984 – à nos jours

1-2) L'analyse stratégique

Selon Joël. Branstail et Frédéric Frery l'analyse stratégique de l'entreprise repose sur cinq étapes essentielles : ⁴

- Définition et évaluation des activités de l'entreprise (la segmentation stratégique),
- Analyse de la compétitivité sur chaque domaine,
- Choix d'une stratégie appropriée pour chacun des domaines,
- Gestion de portefeuille,
- Détermination des voies de développement stratégique vers de nouvelles activités.

1-3) Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique s'appuie sur l'analyse et suppose une appréciation et un jugement des personnes qui le mènent. Il se distingue des autres diagnostics et audits opérationnels par le fait que le diagnostic stratégique s'intéresse à ce qui constitue le potentiel de l'entreprise. ⁵

1-4) La segmentation stratégique

La segmentation stratégique consiste à construire plusieurs niveaux homogènes qui s'emboîtent les uns dans les autres.

D'après D.F Abell. Et autres, ⁶ on peut retenir quatre dimensions essentielles de découpage des activités :

- Le groupe de clients concernés : définis selon le cas par des critères socioprofessionnels, démographiques et géographiques.
- Les fonctions remplies par le produit.
- Le niveau de production, distribution auquel se situe l'entreprise.
- La nature de la technologie utilisée pour satisfaire ces fonctions.

Ce découpage permet de mettre en évidence les positionnements des concurrents qui peuvent se faire sur des segments décalés.

La logique de découpage stratégique consiste à partir des produits ou services fabriqués et commercialisés pour les regrouper en segment stratégique. ⁷

A préciser que la définition des DAS doit se faire à partir de la détermination des métiers de l'entreprise, car chaque métier permet d'opérer dans un certain nombre de DAS.

1-5) Les différentes stratégies de développement de l'entreprise

A partir d'une analyse fine de l'environnement interne et externe de l'entreprise, nous pouvons envisager des stratégies à suivre, les stratégies sont différentes, elles sont conçues de différentes façons.

Les différentes stratégies de développement de l'entreprise peuvent être conçues, selon Claude DEMEURE : ⁸

- La matrice produits/marchés D'ANSOFF (pénétration de marché, développement de marché, développement de produits et la diversification).
- Stratégies génériques de M.Porter (la stratégie des coûts, la différenciation et la focalisation).
- Les stratégies de croissance (*croissance intensive, croissance par intégration et croissance par diversification*).
- Les stratégies par rapport au marché (leader, challenger, suiveur et spécialiste).
- L'internationalisation (des stratégies peuvent être combinées ainsi en diversifiant par l'internationalisation).

En fin, il est impératif de signaler que le choix d'une stratégie est la résultante de comparaison entre le portefeuille des objectifs et le portefeuille des produits, ces choix vont se produire ultérieurement dans des choix commerciaux.

1-6) Les caractéristiques des DAS sur la matrice BCG

Selon la méthode de boston consulting group (BCG), Chaque domaine d'activité stratégique présente pour l'entreprise des caractéristiques, pour lesquelles des actions stratégiques sont envisagées. Ces caractéristiques, nous les illustrons à travers le tableau suivant :

Tableau N° 01: caractéristiques des DAS sur la matrice BCG

DAS	Caractéristiques	Actions stratégiques
Les vaches à lait	<ul style="list-style-type: none"> - part dominante de marché - activités les plus rentables - faible croissance 	<ul style="list-style-type: none"> - ne pas trop investir dans ces segments - investir les profits dégagés à partir de ces vaches à lait intelligemment.
Les points morts	<ul style="list-style-type: none"> - faibles potentiels de développement - faible consommation de capitaux - faible rentabilité - manque d'expérience sur ces segments par rapport aux concurrents - ces segments peuvent constituer un danger pour l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - abandon
Les dilemmes	<ul style="list-style-type: none"> - faible part de marché - marché en forte croissance - faible rentabilité - exigent des investissements importants - à l'origine des déficits pour l'entreprise.. 	<ul style="list-style-type: none"> - affecter des moyens financiers importants. - Développer les bons dilemmes - Maintenir les mauvais dilemmes tels qu'ils sont sans efforts financiers
Les vedettes	<ul style="list-style-type: none"> - forte croissance de marché - part de marché relative importante - meilleurs coûts et meilleures rentabilités. 	<ul style="list-style-type: none"> - s'autofinancer - suivre les évolutions et les modifications de ces jeunes segments.

Source : réalisé par le chercheur

II) L'utilisation de la matrice de B.C.G pour l'analyse stratégique de portefeuille de produits de la SAA

Après avoir explicité quelques concepts liés l'analyse stratégique de l'entreprise, nous allons essayer dans ce qui suit de présenter d'une manière assez simple, la démarche à suivre par les entreprises d'assurance dans l'utilisation de la matrice BCG afin d'analyser leur portefeuille de produits.

2-1) Présentation de la société algérienne des assurances (SAA)

La SAA a été créée en 1963, sous forme d'une société mixte Algérie – Egypte, fut achetée par l'Algérie en mai 1966. En 1975, la SAA détenait le monopole d'exploitation de l'assurance automobile, des risques simples et des risques de personnes. En 1989, la SAA s'est transformée en entreprise publique économique (EPE) et depuis, pratiquait toutes les branches d'assurance.⁹

Il y a lieu de préciser que depuis le 10 mars 2011, les produits d'assurance de personnes sont commercialisés par la SAPS (société d'assurance de prévoyance et de santé), créée en partenariat entre la française MACIF (41%), la SAA (34%), 10% pour la BADR et 15% pour la BDL.¹⁰ Elle a commencé par récupérer le portefeuille de la SAA. Un portefeuille constitué essentiellement d'assurances individuelles accidents ou décès, ainsi que d'assurances voyage et rapatriement de corps et d'assurances collectives et groupes. La branche des assurances de personnes analysée dans cette étude concerne donc la SAA jusqu'au 2001 et la SAPS depuis 2012.

2-2) Identification des domaines d'activités stratégiques de la SAA

Pour segmenter les domaines d'activités stratégiques de n'importe quelle entreprise quelque soient sa nature et sa spécialité, il faut retenir trois critères :

- La typologie des clients concernés (particuliers, professionnels...etc.).
- Le deuxième critère étant les fonctions remplies par le produit (assurance de personnes et assurance de dommages).
- Le troisième critère c'est la nature de la technologie utilisée pour satisfaire les fonctions de produit, ici on peut parler de type de distribution utilisée (face à face, Minitel, télex, Internet...) de support utilisé pour matérialiser les opérations d'assurance et le contrat...etc.

A ce niveau d'analyse, on peut dégager, dans le domaine de l'assurance, les segments stratégiques suivants : les assurances automobiles, les assurances agricoles, les assurances simples, les assurances industrielles, les assurances incendie et risques divers et les assurances de personnes...etc. cependant, pour des raisons de la disponibilité des statistiques d'une manière globale et non détaillée pour chaque produit, nous allons opter pour la décomposition de la SAA en quatre DAS seulement à savoir :

- DAS N° 1 : Assurance Automobiles
- DAS N° 2: Assurance risques divers
- DAS N° 3: Assurance de transport
- DAS N° 4: Assurance de personnes

2-3) Paramètres de la matrice BCG

L'application de la matrice BCG repose sur deux variables : la part de marché de l'entreprise et la croissance du marché.

2-3-1) La part de marché

Nous pouvons calculer trois taux :¹¹

$A_1 = \frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché du concurrent le plus proche}}$	$A_2 = \frac{\text{Chiffre d'affaire de l'entreprise}}{\text{Chiffre d'affaire du concurrent le plus proche}}$	$A_3 = \frac{\text{Chiffre d'affaire de l'entreprise}}{\text{Chiffre d'affaire total du marché}}$
--	--	---

2-3-2) Le taux de croissance du marché

C'est une variable indépendante par rapport à l'entreprise, il exprime la croissance de marché en volume. En effet, les activités de croissances connaissent des baisses des coûts et permettent la création d'avantages concurrentiels durables.¹²

2-4) l'application de la matrice BCG

La matrice BCG se présente par un tableau carré tracé en mettant en abscisses la part de marché relative et en ordonnées les taux de croissance de marché.

Du côté de la croissance de marché, l'entreprise doit estimer les besoins de liquidité (investissement + besoins en fonds de roulement) qui peuvent être générés par les différents domaines d'activités.

De l'autre côté de la part de marché relative, l'entreprise dégage les niveaux de ressources générées par les segments (rentabilité de chaque segment).

L'axe des abscisses est subdivisé en mesures sur une échelle allant de droite à gauche, de 0% à 100%, la valeur médiane se situant à 50%.

L'axe de croissance de marché se construit sur une échelle croissante de bas en haut, allant de 0 % à 20 % (ou plus), la valeur médiane étant, à la naissance du modèle 10 %, elle est devenue par la suite le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB).¹³

Les deux médianes permettent de construire quatre cases sur lesquelles les DAS de l'entreprise peuvent être placés selon leurs attraits.

Le poids de chaque DAS dans l'activité globale est représenté par un cercle ou un carré, sa surface est relative au chiffre d'affaire total de l'entreprise considérée.

Il y a lieu de préciser que notre étude concerne l'exercice 2013.

2-4-1) taux de croissance de marché des assurances en Algérie entre 2012-2013

Tableau N° 02: La croissance du marché

En millions de DA

DAS	Années	Production 2012	Production 2013	Variations	Variations en %
Ass. Auto		52 580,14	61 310,26	8 730,12	16,60%
Ass. R. divers		34 267,24	38 217,02	3 949,78	11,53%
Ass. Transport		5 333,91	5 475,65	141,73	2,66%
Ass. Personnes		7 208,06	8 958,25	1 750,20	24,28%

Source : réalisé par le chercheur à base des données trouvées dans les notes de conjoncture des 4ème trimestres des années 2012-2013/éditées par le conseil national des assurances (CNA)

2-4-2) Les parts de marché de la SAA sur chacun des quatre DAS en 2013

Tableau N° 03 : La part de marché de la SAA en 2013

En millions de DA

DAS	Années	Production globale	Production de la SAA	% de marché	% dans le CA	Superficie En CM ²
Ass. Auto		61 310,26	20 460,37	33,37%	79,61%	12,7379
Ass. R. divers		38 217,02	4 810,15	12,59%	18,72%	2,9946
Ass. Transport		5 475,65	304,87	5,57%	1,19%	0,1898
Ass. Personnes		8 958,25	124,70	1,39%	0,49%	0,0776
Total		113 961,18	25 700,08	22,55%	100,00%	16

Source : réalisé par le chercheur à base des données trouvées dans le plan prévisionnel de gestion de 2013/SAA

Le montant global des DAS peut être représenté par un carré de 4 x 4 cm²:¹⁴

- Le côté du carré figurant le DAS1 sera de 16 x (79,61%) = 12,7379 cm²
- Le côté du carré figurant le DAS2 sera de 16 x (18,72%) = 2,9946 cm²
- Le côté du carré figurant le DAS3 sera de 16 x (1,19%) = 0,1898 cm²
- Le côté du carré figurant le DAS4 sera de 16 x (0,49%) = 0,0776 cm²

Nous considérons que la médiane des taux de croissances soit représentée par la moyenne géométrique des taux de croissance du PIB.

Tableau N° 03 : La croissance du PIB

En millions de DA

Désignation	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB	103 000	117 000	135 000	171 000	137 000	161 000	199 000	204 000	206 000
Taux de croissance	-	13,59%	15,38%	26,67%	-19,88%	17,52%	23,60%	2,51%	0,98%

Source: FMI/ <http://data.lesechos.fr/pays-indicateur/algerie/pib.html>, consulté le 23/05/2014

$$MG = n\sqrt{\prod(1 + a_i)} - 1 \quad \text{Où : } a_i = \text{les taux de croissance à la période } i.$$

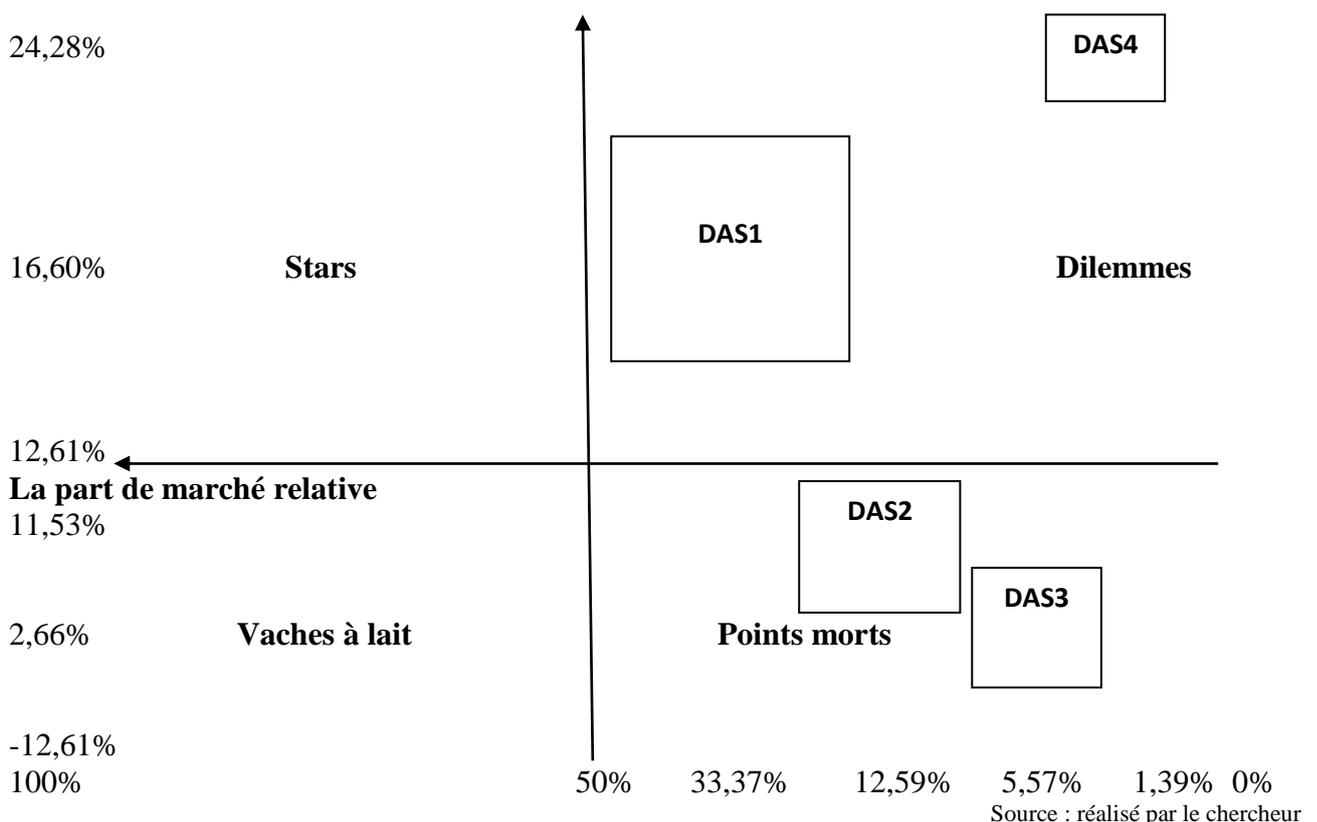
$$MG(\text{jusqu'à } 2013) = 8\sqrt{(1,14)(1,15)(1,27)(0,8)(1,18)(1,24)(1,03)(1,01)} - 1 = 12,61\%$$

2-4-3) Positionnement du portefeuille de la SAA sur le modèle BCG

Figure N° 01 : Les DAS de la SAA sur le modèle BCG

Croissance du marché

DAS1 : Assurance automobile DAS2 : Assurance risques divers DAS3 : Assurance transport DAS4 : Assurance de personnes



2-4-4) Résultats du positionnement des DAS de la SAA sur la matrice BCG

Le découpage stratégique par le model BCG montre que la SAA dispose de deux dilemmes (Assurance automobiles et assurances de personnes) et deux poids morts (assurance risques divers et assurances transports).

Après avoir réalisé le découpage stratégique, l'entreprise peut se servir de son portefeuille pour prescrire des orientations stratégiques, chose que nous allons développer plus loin.

2-5) Positionnement des DAS et le risque

Si on veut introduire le risque dans notre raisonnement on peut retenir un indicateur de risque. Pour obtenir ce positionnement, on constitue une matrice qui tient compte de deux critères : ¹⁵

- taux de croissance de marché

- le risque relatif qui peut être estimé à : $\beta = \frac{\text{Covariance (variable DAS / Variable entreprise ou marché)}}{\text{Variance variable entreprise ou marché}}$

Plusieurs types de variable peuvent être retenus, chiffre d'affaires, résultat, taux, ... etc. pour notre cas, nous retiendrons le taux de croissance de chiffre d'affaire. Nous avons donc :

2-5-1) Taux de croissance de CA des DAS de la SAA

Tableau N° 05 : la croissance du chiffre d'affaire des DAS de la SAA En millions DA

ANNEES	DAS ₁		DAS ₂		DAS ₃		DAS ₄	
2005	7 790,39	-	2 540,63	-	1 149,35	-	788,70	-
2006	7 980,79	2,44%	1 322,40	-47,95%	726,72	-36,77%	1 004,03	27,30%
2007	9 632,20	20,69%	1 677,83	26,88%	1 046,48	44,00%	1 250,48	24,55%
2008	8 730,24	-9,36%	2 782,63	65,85%	942,96	-9,89%	1 151,15	-7,94%
2009	13 126,73	50,36%	2 399,09	-13,78%	258,07	-72,63%	1 475,58	28,18%
2010	14 573,74	11,02%	2 078,47	-13,36%	287,34	11,34%	1 618,65	9,70%
2011	15 377,64	5,52%	3 975,19	91,26%	365,96	27,36%	1 426,27	-11,89%
2012	18 455,94	20,02%	4 207,79	5,85%	292,42	-20,09%	208,04	-85,41%
2013	20 460,37	10,86%	4 810,15	14,32%	304,87	4,26%	124,70	-40,06%

Source : réalisé par le chercheur à base des données trouvées dans les plans prévisionnels de gestion des années 2006-2013/SAA

2-5-2) Taux de croissance de marché global

Tableau N° 06: la croissance des DAS de marché global En Millions de DA

ANNEES	DAS ₁		DAS ₂		DAS ₃		DAS ₄	
2005	18 560,37	-	16034,33	-	4307,10	-	2 355,37	-
2006	20 907,63	12,65%	17 559,91	9,51%	4 116,74	-4,42%	3 233,96	37,30%
2007	24 490,48	17,14%	19 858,42	13,09%	5 115,74	24,27%	4 167,42	28,86%
2008	29 642,48	21,04%	26 398,99	32,94%	5 737,73	12,16%	6 076,28	45,80%
2009	35 717,29	20,49%	29 399,41	11,37%	6 261,72	9,13%	6 256,83	2,97%
2010	39 644,59	11,00%	27 743,08	-5,63%	6 092,79	-2,70%	7 602,03	21,50%
2011	43 515,81	9,76%	30 310,73	9,26%	5 646,25	-7,33%	7 148,19	-5,97%
2012	52 580,14	20,83%	34 267,24	13,05%	5 333,91	-5,53%	7 208,06	0,84%
2013	61 310,26	16,60%	38 217,02	11,53%	5 475,65	2,66%	8 958,25	24,28%

Source : réalisé par le chercheur à base des données trouvées dans notes de conjoncture des 4ème trimestres des années 2006-2013/éditées par le conseil national des assurances (CNA)

Nous appellerons X_i , les taux de croissance des DAS et Y_i les taux de croissance de marché global, M_x est le taux de croissance moyen du DAS, M_y celui du marché global.

Le taux de croissance moyen se calcule à partir de la moyenne géométrique.

$$M_x, DAS_1 = 8\sqrt{(1,02)(1,21)(0,91)(1,50)(1,11)(1,06)(1,20)(1,11)} - 1 = 12,83\%$$

$$M_x, DAS_2 = 8\sqrt{(0,52)(1,27)(1,66)(0,86)(0,87)(1,91)(1,06)(1,14)} - 1 = 8,31\%$$

$$Mx, DAS_3 = 8\sqrt{(0,63)(1,44)(0,90)(0,27)(1,11)(1,27)(0,80)(1,04)} - 1 = -15,29\%$$

$$Mx, DAS_4 = 8\sqrt{(1,27)(1,25)(0,92)(1,28)(1,10)(0,88)(0,15)(0,60)} - 1 = -20,59\%$$

$$My, DAS_1 = 8\sqrt{(0,13)(0,17)(0,21)(0,20)(0,11)(0,10)(0,21)(0,17)} - 1 = 15,58\%$$

$$My, DAS_2 = 8\sqrt{(1,10)(1,13)(1,33)(1,11)(0,94)(1,09)(1,13)(1,12)} - 1 = 11,47\%$$

$$My, DAS_3 = 8\sqrt{(0,96)(1,24)(1,12)(1,09)(0,97)(0,93)(0,94)(1,03)} - 1 = 3,05\%$$

$$My, DAS_4 = 8\sqrt{(1,37)(1,29)(1,46)(1,03)(1,21)(0,94)(1,01)(1,24)} - 1 = 18,17\%$$

2-5-3) Mesurer le risque β

Pour mesurer le risque, nous procéderons aux calculs suivants :

Tableau N° 07 : le risque β_1 / DAS₁, Mx, My

ANNEES	Xi	Yi	Xi - Mx	Yi - My	(Yi - My) ²	(Xi-Mx) (Yi-My)
2006	0,0244	0,1265	-0,1039	-0,0293	0,0009	0,0030
2007	0,2069	0,1714	0,0786	0,0156	0,0002	0,0012
2008	-0,0936	0,2104	-0,2219	0,0546	0,0030	-0,0121
2009	0,5036	0,2049	0,3753	0,0491	0,0024	0,0184
2010	0,1102	0,1100	-0,0181	-0,0458	0,0021	0,0008
2011	0,0552	0,0976	-0,0731	-0,0582	0,0034	0,0043
2012	0,2002	0,2083	0,0719	0,0525	0,0028	0,0038
2013	0,1086	0,1660	-0,0197	0,0102	0,0001	-0,0002
Total	1,1155	1,2951	0,0891	0,0487	0,0148	0,0192
MG	0,1283	0,1558	source: réalisé par le chercheur			
VAR	0,0310	0,0021				
COV	0,0027					
β_1	1,2857	Le coefficient du risque : $\beta_1 = \frac{cov(xi/yi)}{v(yi)} = 1,2857$				

Tableau N° 08 : Le risque β_2 / DAS₂, Mx, My

ANNEES	Xi	Yi	Xi - Mx	Yi - My	(Yi - My) ²	(Xi-Mx) (Yi-My)
2006	-0,4795	0,0951	-0,5626	-0,0196	0,0004	0,0110
2007	0,2688	0,1309	0,1857	0,0162	0,0003	0,0030
2008	0,6585	0,3294	0,5754	0,2147	0,0461	0,1235
2009	-0,1378	0,1137	-0,2209	-0,0010	0,0000	0,0002
2010	-0,1336	-0,0563	-0,2167	-0,1710	0,0292	0,0371
2011	0,9126	0,0926	0,8295	-0,0221	0,0005	-0,0183
2012	0,0585	0,1305	-0,0246	0,0158	0,0002	-0,0004
2013	0,1432	0,1153	0,0601	0,0006	0,0000	0,0000
Total	1,2907	0,9512	0,6259	0,0336	0,0767	0,1562
MG	0,0831	0,1147	source: réalisé par le chercheur			
VAR	0,2030	0,0109				
COV	0,0219					
β_2	2,0049	Le coefficient du risque : $\beta_2 = \frac{cov(xi/yi)}{v(yi)} = 2,0049$				

Tableau N° 09 : Le risque β_3 / DAS₃, M_x, M_y

ANNEES	Xi	Yi	Xi – M _x	Yi – M _y	(Yi – M _y) ²	(Xi-M _x) (Yi-M _y)
2006	-0,3677	-0,0442	-0,2148	-0,0747	0,0056	0,0160
2007	0,4400	0,2427	0,5929	0,2122	0,0450	0,1258
2008	-0,0989	0,1216	0,0540	0,0911	0,0083	0,0049
2009	-0,7263	0,0913	-0,5734	0,0608	0,0037	-0,0349
2010	0,1134	-0,0270	0,2663	-0,0575	0,0033	-0,0153
2011	0,2736	-0,0733	0,4265	-0,1038	0,0108	-0,0443
2012	-0,2009	-0,0553	-0,0480	-0,0858	0,0074	0,0041
2013	0,0426	0,0266	0,1955	-0,0039	0,0000	-0,0008
Total	-0,5242	0,2824	0,6990	0,0384	0,0841	0,0557
MG	-0,1529	0,0305	<i>source: réalisé par le chercheur</i>			
VAR	0,1374	0,0120				
COV	0,0075					
β_3	0,6239					

Le coefficient du risque : $\beta_3 = \frac{cov(xi/yi)}{v(yi)} = 0,6239$

Tableau N° 10 : Le risque β_4 / DAS₄, M_x, M_y

ANNEES	Xi	Yi	Xi – M _x	Yi – M _y	(Yi – M _y) ²	(Xi-M _x) (Yi-M _y)
2006	0,2730	0,3730	0,4789	0,1913	0,0366	0,0916
2007	0,2455	0,2886	0,4514	0,1069	0,0114	0,0483
2008	-0,0794	0,4580	0,1265	0,2763	0,0763	0,0350
2009	0,2818	0,0297	0,4877	-0,1520	0,0231	-0,0741
2010	0,0970	0,2150	0,3029	0,0333	0,0011	0,0101
2011	-0,1189	-0,0597	0,0870	-0,2414	0,0583	-0,0210
2012	-0,8541	0,0084	-0,6482	-0,1733	0,0300	0,1123
2013	-0,4006	0,2428	-0,1947	0,0611	0,0037	-0,0119
Total	-0,5557	1,5558	1,0915	0,1022	0,2406	0,1902
MG	-0,2059	0,1817	<i>source: réalisé par le chercheur</i>			
VAR	0,1565	0,0342				
COV	0,0252					
β_4	0,7366					

Le coefficient du risque : $\beta_4 = \frac{cov(xi/yi)}{v(yi)} = 0,7819$

La médiane étant représentée par le taux de croissance moyen, nous pouvons le déduire par le calcul de la moyenne géométrique des moyennes des taux de croissance pondérée par la part de chaque DAS dans le chiffre d'affaire global de la SAA.

Tableau N° 11 : taux de croissance moyen

DAS	DAS1	DAS2	DAS3	DAS4
Part dans le CA en 2013	79,61%	18,72%	1,19%	0,49%
Moyenne géométrique des taux de croissance	12,83%	8,31%	-15,29%	-20,59%
Part de marché x MG	10,21%	1,56%	-0,18%	-0,10%

Source : réalisé par le chercheur à base des données trouvées dans les plans prévisionnels de gestion des années 2006-2013/SAA

$$\text{Taux de croissance moyen} = 4\sqrt{(1,1021)(1,0156)(0,9982)(0,9990)} - 1 = 2,78\%$$

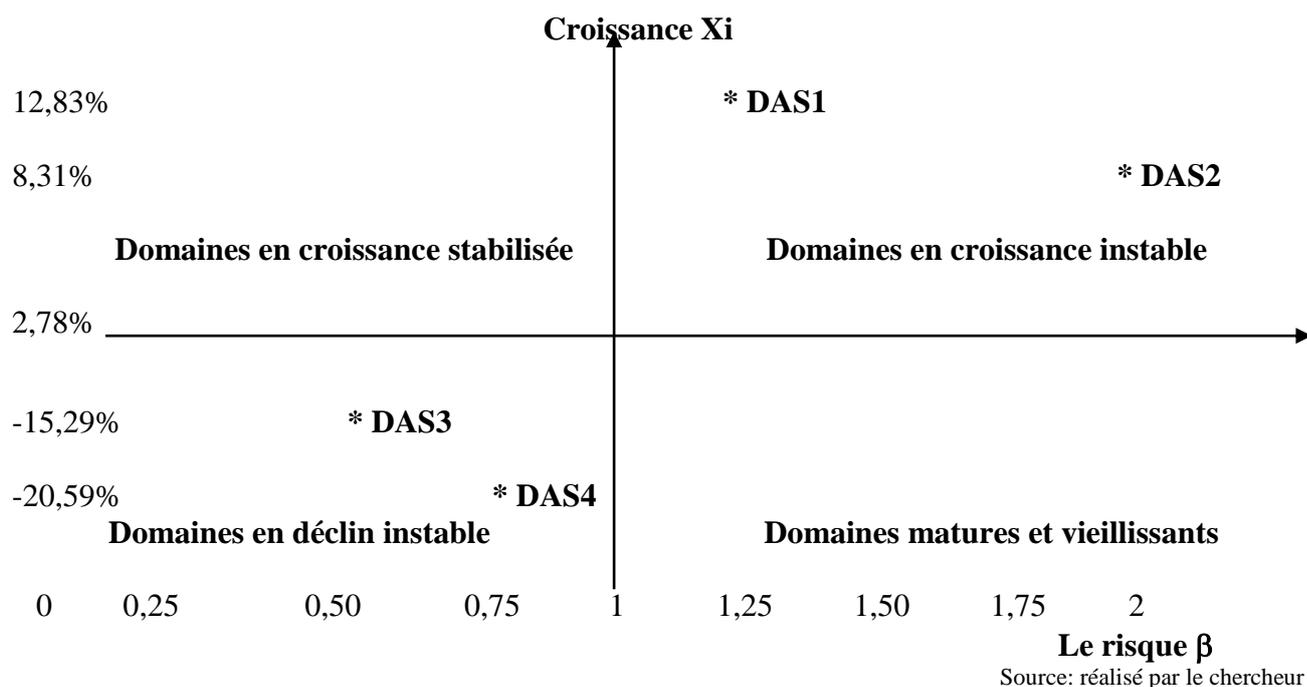
Aussi, nous retiendrons un β moyen égal à 1 comme médiane : ¹⁶

Tableau N°12 : La croissance et le risque β

Années	DAS ₁	DAS ₂	DAS ₃	DAS ₄
Le risque β	1,2857	2,0049	0,6239	0,7819
Le taux de croissance M _x	12,83%	8,31%	-15,29%	-20,59%

Source: réalisé par le chercheur

Figure N° 02 : Le positionnement des DAS de la SAA et le risque β



2-5-4) Interprétation des résultats

A partir de ce positionnement croissance/ risque, nous constatons que :

- 79,61 % de chiffre d'affaires total est obtenu par le DAS1 (Assurance automobile) en croissance instable, le DAS2 (assurance risques divers) est encore en croissance instable.
- les deux autres (DAS3 ; assurance transport et DAS4 ; Assurance de personnes,) sont peu risqués mais ils correspondent à une activité en déclin instable.

2.6) L'évolution de l'équilibre du portefeuille

Avec le temps, l'entreprise se confronte avec des changements de l'environnement. Son portefeuille évolue, certains dilemmes se transforment en stars puis en vaches à lait pour enfin devenir des points morts.¹⁷ C'est pour cette raison qu'il est impératif à chaque entreprise d'analyser son portefeuille non seulement à un moment donné, mais également son évolution en fil du temps.

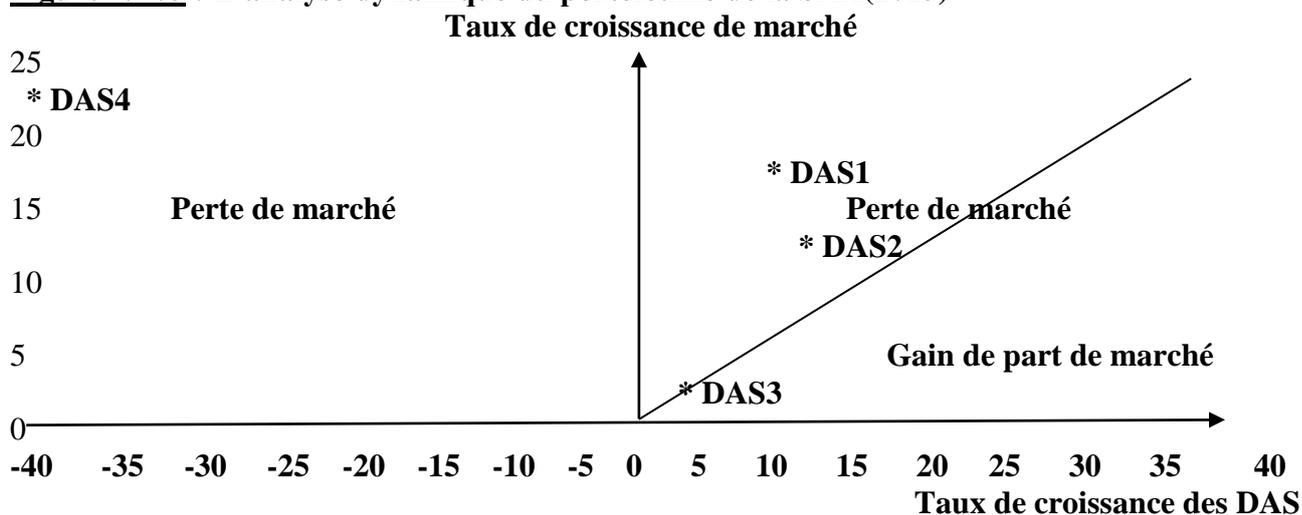
Cette étape n'est pas une technique d'analyse, mais une phase importante et intégrante dans le processus de l'analyse stratégique, car le but essentiel de ce processus est de trouver la position la plus équilibrée du portefeuille de l'entreprise d'assurance.

En effet, si nous tenons compte des DAS dégagés et positionnés lors de l'application de la méthode BCG, nous pouvons déduire d'un point de vue dynamique et compléter l'analyse précédente par un graphe¹⁸ qui retient en abscisses le taux de croissance du chiffre d'affaire du DAS et en ordonnées le taux de croissance du marché, nous obtenons le graphe suivant :

Tableau N°13 : taux de croissance des DAS et du marché

Désignation	DAS1	DAS2	DAS3	DAS4
Taux de croissance de DAS	10,86%	14,32%	4,26%	-40,06%
Taux de croissance du marché	16,60%	11,53%	2,66%	24,28%

Figure N° 03 : L'analyse dynamique du portefeuille de la SAA(2013)



Source: réalisé par le chercheur

Nous observons qu'à l'exception du DAS3 (assurances transport qui a enregistré un gain en part de marché, tous les autres DAS (assurance automobiles, assurance risque divers et assurance de personnes) eux ont enregistré des pertes de parts de marché entre 2012 et 2013.

Dans le but d'éviter à l'entreprise des surprises néfastes résultantes de la modification de son portefeuille, il convient d'envisager des stratégies pour faire face à telles situations possibles et ceci en fonction des critères tels que sa taille future, importance des investissements à réaliser...etc.¹⁹

2.7) L'équilibre économique et financier global

Partant de l'analyse précédente, l'entreprise d'assurance peut avoir plusieurs DAS, et chaque DAS avec sa situation, donc elle devrait à tout moment avoir un équilibre entre ses segments.²⁰

L'entreprise peut avoir des segments en phase de croissance qui ont besoin de liquidités et d'investissements massifs.

Des segments en phase de maturité ou de déclin sont généralement générateurs de liquidités.

A cause de cette dualité, il convient à l'entreprise d'assurance d'utiliser les surplus générés par les segments en phase de maturité pour soutenir et financer les segments en phase de croissance.

De ce fait, l'analyse stratégique doit porter sur la structure du portefeuille de l'entreprise d'assurance afin de réaliser cet équilibre économique et financier.

III) Actions stratégiques préconisées pour chaque DAS

3-1) Actions stratégique à envisager

Pour le moment est vu la structure de portefeuille de la SAA, il est impératif à la SAA de :

- Développer les assurances de personnes qui sont un dilemme moins risqué.
- Encourager les assurances automobiles avec prudence car c'est un DAS risqué.
- Sauvegarder les parts de marché des assurances transport et des assurances risques divers sans fournir beaucoup d'efforts avec plus de prudence pour les risques divers.

Dans le but d'envisager des actions stratégiques il est nécessaire pour la SAA d'estimer les transformations probables des DAS dans l'avenir.

3-2) Les mouvements stratégiques préconisés pour la SAA

Après avoir appliqué le modèle BCG pour analyser le portefeuille de la SAA, nous allons suggérer à cette dernière de prendre en considération les points suivants qui pourront faire l'objet de mouvements stratégiques.

- De ne pas abandonner aucun des DAS.
- En ce qui concerne les deux points morts, il va falloir les segmenter en produits pour pouvoir les analyser chacun indépendamment. C'est à partir de cette analyse que la SAA pourra prendre des décisions d'abandonner tel ou tel produit, et de rester sur les autres tout en essayant d'introduire des petites innovations techniques et commerciales afin de relancer ces produits qui sont promoteurs.
- Après avoir abandonné les produits qui ne sont pas promoteurs, il est bien recommandé à la SAA de chercher sa place de leader de marché des assurances elle pourra devenir une parmi les premières sociétés d'assurance.

Cette stratégie de leader consiste à :

- Une présence sur tous les segments (DAS) ; elle doit disposer d'une implantation nationale, l'atout que la SAA possède.
- Elle doit s'organiser autour de catégories d'assurance suivantes : assurances dommages destinées aux particuliers, assurances dommages destinées aux entreprises, assurances de personnes destinées aux particuliers et assurances de personnes destinées aux entreprises.
- Elle doit protéger sa part de marché actuel et l'étendre dans l'avenir.
- Axer sur l'innovation commerciale qui peut faire la différence, et pour se distinguer des autres assureurs.
- Collaborer avec les autres assureurs pour sensibiliser le consommateur algérien en matière d'assurance en concertation avec les organismes tels que : l'union des assureurs et réassureurs(UAR) et le conseil national des assurances(CNA).

En termes de stratégies génériques proposées par M. Porter il est suggéré à la SAA d'opter pour la différenciation qui consiste à développer une caractéristique relative susceptible d'être valorisée par le client.

La SAA doit mener une politique qui sera axée sur la croissance. En effet elle doit opter pour :

- L'intensification de ses relations avec le client et l'amélioration de la qualité de service.
- Diversification afin de satisfaire toute la clientèle en offrant une gamme variée de produits.
- Introduire de nouveaux produits autres que ceux d'assurance.

Afin de mettre en œuvre ces orientations et mouvements stratégiques, nous essayerons de proposer un mix marketing approprié pour chaque DAS.

Tableau N°14 : le marketing mix de chaque DAS

DAS	Sa situation	Action prix	Action communication	Action distribution	Action produits
assurance de personnes + assurance automobiles	Caractérisés par : - une faible vente, - bénéfice faible, - une clientèle pionnières, - une concurrence limitée - cash-flow négatifs	Un prix élevé	Axer sur la notoriété de produit	Constitution d'un réseau et formation de la force de vente	Se limiter aux produits de base
assurances risques divers + assurance transport	Sont en déclin est caractérisés par : - des bénéfices nuls ou faibles, - des cash-flows réduits, - des clients traditionnels, - une concurrence déclinante	Pratiquer des prix en hausse	Réduire	Sélective	Segmenter et choisir les produits les plus promoteurs

Source : réalisé par le chercheur

3-3) Les limites du modèle BCG

L'approche développée par BCG présente plusieurs avantages.²¹ D'une part, elle facilite l'analyse du portefeuille d'activité dans son intégralité, elle permet de vérifier si le flux des fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs. D'autre part, elle autorise une formulation d'objectifs en termes du portefeuille et des stratégies et qui s'y rattachent.

Cependant, cette approche présente quelques faiblesses, la première est la difficulté de classer les activités dans quatre catégories et de déduire leurs positions respectives. En suit, la difficulté de confectionner les stratégies adéquates à mettre en œuvre, par exemple lorsque l'effet de l'expérience est faible, une position dominante en part de marché n'a pas la même signification ni les mêmes conséquences que lorsque l'expérience exerce un effet significatif sur les coûts.

La mesure effectuée sur les deux variables de BCG n'a qu'une valeur instantanée qui empêche toute vision dynamique, ce modèle ne correspond pas à toute la réalité mais convient seulement à certaines situations.²²

Conclusion

L'analyse stratégique de toute entreprise est une démarche indispensable, l'entreprise algérienne doit avoir une vision stratégique et doit définir sa position dans le marché afin de se permettre d'évoluer.

Nous avons tenté au cours de cette étude de déterminer la position stratégique de la société nationale d'assurance (SAA) et donc de préconiser des orientations stratégiques.

Pour des raisons de non disponibilité des données qui auraient pu nous permettre de prendre toutes les catégories de produits, nous les avons regroupé autour de quatre DAS (assurance automobiles, assurance risques divers, assurance transport et assurance de personnes).

La SAA partage le marché des assurances avec un certain nombre de sociétés publiques et privées (CAAR, CAAT, TRUST, CIAR, 2A, MAATEC, CNMA, CARDIF, MACIR VIE, AXA ...etc).

L'application du modèle proposé par le groupe BCG, nous a permis, à l'aide des statistiques en chiffres d'affaire des années 2005-2013, d'arriver aux résultats suivants :

La société nationale d'assurance (SAA) possède un portefeuille caractérisé par :

- Deux dilemmes (assurance automobiles en croissance instable et assurance de personnes en déclin instable).
- Deux points morts (assurance risques divers en croissance instable assurance transport en déclin instable).

Les résultats obtenus, nous ont permis de proposer les orientations stratégiques à entreprendre par la SAA.

Dans le but de permettre la mise en œuvre de ces orientations, il est recommandé à la SAA de prendre quelques mesures d'accompagnement telles que : l'utilisation de la comptabilité analytique, mesurer les performances des ressources humaines, déterminer, analyser et corriger les écarts, améliorer l'accueil, prévenir les risques, intensifier les études de marché, axer sur la communication commerciale, entreprendre des relations personnalisées, assister le client, étendre le système bonus, malus aux autres branches, renforcer la collaboration avec l'université.

Références bibliographiques

1. ORTEGA(LL), LEROY(F) et autres, *Stratégor*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p20.
2. MINTZBERG(H), *grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris 2004, P7.
3. INGHAM(M), *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck, Bruxelles, 1995, P4.
4. BRANSTAIL(J) et FRERY(F), *le management stratégique de l'innovation*, Dalloz, France 1993, P140.
5. MARTINET(AC), *Diagnostic stratégique*, Vuibert, France, 1988, P15.
6. HELLER(JP) et ORSONI(I), *Management stratégique*, 9^{ème} édition, Vuibert, France, 2013, P22.
7. ORTEGA(LL), LEROY(F) et autres, *Stratégor*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P101.
8. DEMEURE(C), *Aide-Mémoire – Marketing*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, PP 59- 63.
9. www.saa.dz, dernière visite : 04/09/2014.
10. Arrêté du 10 mars 2011 portant création de la société d'assurance de prévoyance et de santé (SAPS) (JO N°23 du 17 avril 2011).
11. HELFER (JP), *Politique commerciale*, Vuibert Entreprise, France, 1989, P24.
12. ORTEGA(LL), LEROY(F) et autres, *Stratégor*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P114.
13. ORTEGA(LL), LEROY(F) et autres, *Stratégor*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P115.
14. MATHE(JP) et BARA(O), *Analyse stratégique*, Edition Economica, France, 1997, P165.
15. MATHE(JP) et BARA(O), *Analyse stratégique*, Edition Economica, France, 1997, P144.
16. MATHE(JP) et BARA(O), *Analyse stratégique*, Edition Economica, France, 1997, P144.
17. KOTLER(PH) et autres, *Marketing Management*, 14^{ème} édition. PEARSON, France, 2012, P102.
18. MATHE(JP) et BARA(O), *Analyse stratégique*, Edition Economica, France, 1997, P143.
19. ORTEGA(LL), LEROY(F) et autres, *Stratégor*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P116.
20. RICHARD(J), *l'Audit des performances de l'entreprise*, Villegeurin Edition, paris, 1989, P603.
21. THIETART(RA), et XUEREB(JM), *la stratégie d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009, P 139.
22. ORTEGA(LL), LEROY(F) et autres, *Stratégor*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P128.