

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master académique en Management Des Organisations

**L'IMPACT DES FORCES CONCURRENTIELLES DE
« PORTER » SUR LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE
DE L'ENTREPRISE**

Cas de : Société Algérienne d'Assurance

Par : BENGUETTAF SARA

Encadré par : Dr MEZHOUDA ABDELMALIK

Mr. MEHDDEB NABIL

Juin/2018

RÉSUMÉ

Avec l'évolution concurrentielle entre les entreprises de même secteur la mise en œuvre d'une bonne stratégie pour faire face à la concurrence est désormais indispensable, ce travail de recherche traite la segmentation stratégique et le degré de sa soumission aux forces concurrentielles proposées dans le modèle de Porter. Le présent travail se fait en utilisant la recherche documentaire et un ensemble d'interviews avec les responsables de l'entreprise pour arriver à un modèle combinant la segmentation stratégique et les forces concurrentielles ; ce modèle a pour objectif d'améliorer la stratégie de la SAA et des autres compagnies dans le marché algérien.

Mots clés : Analyse concurrentielles, forces concurrentielles, segmentation stratégique, stratégie.

ABSTRACT

Companies of the same sector who have to go through competition everyday must put rigorous strategies to face the rivalry, this research aims at highlighting the impacts of competitive forces of Michael Porter on the strategic segmentation. In this paper we present a research model that we did using documentary resources and interviews with some of responsables in SAA. The model's object is to improve SAA strategy and other companies in the Algerian market.

Keywords: competitive analysis, competitive forces, strategic segmentation, strategy.

ملخص

مع تزايد المنافسة بين الشركات من نفس القطاع أصبح من الضروري تبني استراتيجيات بناءة لمواجهة هذه المنافسة القوية، يعالج هذا البحث العلمي التجزئة الإستراتيجية ومدى تأثيرها بالقوى التنافسية لمايكل بورتير. هذه الدراسة تقوم على أساس البحث الوثائقي و مجموعة من المقابلات مع بعض مسئولو و مدراء الشركة للوصول إلى نموذج يجمع التجزئة الإستراتيجية و القوى التنافسية . النموذج يهدف إلى تطوير إستراتيجية المؤسسة و ابتداء مشروع بحث معمق في المستقبل.

الكلمات المفتاحية : التحليل التنافسي، القوى التنافسية، التجزئة الإستراتيجية، الإستراتيجية.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier vivement mes encadreurs Mr Mezhouda et Mr Mehddeb lors de leur accompagnement durant mon travail de recherche, qui étaient tout le temps présents et à l'écoute pour me conseiller et me diriger.

Je remercie également mon tuteur à la SAA Mr Chemame qui m'encourageait durant ma période de stage en me donnant toute l'information nécessaire.

Merci à tous les cadres dirigeants de la SAA que j'avais le plaisir de les rencontrer pour leur temps précieux.

Un spécial merci pour mes très chers parents, mes frères et sœur, et mes amis qui m'accompagnaient durant mon cursus étudiant Asma et Asma, Hadjer, merci à mon amie d'enfance, et ma cousine, ma très chère Khadidja, je tiens à remercier enfin Abdelkrim Benkhelifa.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	4
1. Contexte et objectifs de l'étude.....	5
2. Pertinence de l'étude	5
2.1. Pertinence théorique	6
2.2. Pertinence managériale	7
2.3. Questions de recherches	8
3. Contexte organisationnel	8
3.1. Présentation de la SAA	8
3.2. Fiche signalétique de la SAA	9
3.3. Valeurs et ambition	10
3.4. Organigramme de la SAA	11
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	13
1. Revue de la littérature	16
1.1. La segmentation stratégique: élément principal de la démarche stratégique	16
1.2. Critères de la segmentation stratégique.....	17
1.3. La segmentation stratégique d'une entreprise de service	20
2. Cadre conceptuel	21
2.1. La segmentation stratégique	21
2.1.1. Définition.....	21
2.1.2. Segmentation stratégique VS marketing	21

2.1.3.	La démarche de la segmentation stratégique	22
2.2.	Limites et critiques de la segmentation stratégique.....	25
2.3.	Le domaine d'activité stratégique	25
2.3.1.	Définition.....	25
2.3.2.	Caractéristiques	26
2.4.	L'analyse concurrentielle	26
2.4.1.	Définition de la concurrence	26
2.4.2.	Définition de l'analyse concurrentielle	26
2.4.3.	Les approches managériales de l'analyse concurrentielle.....	26
2.5.	Les forces concurrentielles	29
2.5.1.	Présentation du modèle de Porter	29
2.5.2.	Les déterminants des forces concurrentielles de Porter.....	30
2.5.3.	Evolution du modèle de Porter	33
2.5.4.	Les autres facteurs	35
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE		38
1.	Le paradigme épistémologique	39
2.	Démarche méthodologique	40
2.1.	Instruments de collecte de données	41
2.2.	Le choix de l'échantillon et l'unité d'analyse	42
2.3.	L'analyse des données	44
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....		47
1.	Résultats.....	49
1.1.	Champ d'activité de l'entreprise	49
1.2.	Les domaines d'activité stratégiques de la SAA.....	50
1.3.	La segmentation stratégique	54
1.3.1.	Les critères de la segmentation dans la SAA	54
1.3.2.	Les facteurs de la segmentation dans la SAA	55
1.4.	Analyse concurrentielle	5
1.4.1.	L'analyse de la concurrence	56
1.4.2.	L'analyse des forces concurrentielles.....	58
1.4.3.	Les forces concurrentielles selon le modèle de Porter	60

1.5. La segmentation stratégique et les forces concurrentielles	68
2. Discussion	73
CONCLUSION	78
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE	81
ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN	85
ANNEXE B- EXEMPLES DE QUELQUES VERBATIMS.....	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau.1	Fiche signalétique de la SAA	9
Tableau.2	Les critères de segmentation stratégique	18
Tableau.3	Segmentation marketing Vs segmentation stratégique.....	22
Tableau.4	Autres facteurs influents sur l'entreprise.....	36
Tableau.5	Démarche inductive	40
Tableau.6	Informations sur les interviewés.....	43
Tableau.7	Grille de codage.....	46
Tableau.8	Traitement sémantique & traitement statistique	47
Tableau.9	Les types d'assurances dans le marché Algérien.....	49
Tableau.10	Historique de la SAA.....	51
Tableau.11	Les principaux concurrents par DAS.....	57
Tableau.12	Parts de marché par société.....	57

ISTE DES FIGURES

Figure.1 Valeurs de la SAA	10
Figure.2 Organigramme de la SAA	12
Figure. 3 Périmètre de la revue de la littérature de notre recherche	14
Figure.4 Périmètre du cadre conceptuel de notre recherche	15
Figure.5 Tri-axe d'Abell	19
Figure.6 Matrice de segmentation stratégique.....	20
Figure.7 Les deux démarches de la segmentation stratégique.....	24
Figure.8 Les systèmes concurrentiels	28
Figure.9 Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur	30
Figure.10 Les 5+1 forces concurrentielles de Michael Porter	34
Figure.11 l'évolution des forces concurrentielles de Michael Porter.....	35
Figure.12 Modèle de recherche adopté.....	37
Figure.13 Notre modèle de recherche.....	37
Figure.14 Etapes de l'analyse des données qualitative	45
Figure.15 Axe des dates importantes dans l'historique de la SAA	50
Figure.16 Résumé de l'activité par branche 2016	52
Figure.17 Progression de chiffre d'affaire en milliards de dinars sur les autres segments hors automobile	53
Figure.18 Sondage sur la procédure d'une analyse des forces concurrentielles	58
Figure.19 Classement des forces concurrentielles par ordre d'impact.....	61
Figure.20 Les clients importants de la SAA.....	64
Figure.21 L'impact des concurrents et des fournisseurs sur la segmentation stratégique de la SAA	69
Figure.22 Matrice des critères de segmentation stratégique des compagnies d'assurances	73

Figure.23 Forces concurrentielles dans les compagnies d'assurances	74
Figure.24 Classement des forces concurrentielles par ordre d'impact sur la segmentation stratégique d'une compagnie d'assurance	77

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

2A : l'Algérienne des Assurances

BCG : Boston Consulting Group

CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

CAAT : Compagnie Algérienne des Assurance de Transport

CASH : Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures

CCR : Compagnie Centrale de Réassurance

CIAR : Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance

CNA : Conseil National des Assurances

CNMA : Caisse Nationale de Mutualité Agricole

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

GAM : Générale Assurance Méditerranéenne

MAATEC : Mutuelle Assurance Algérienne des Travailleurs de l'Education et de la Culture

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SAA : Société Algérienne des Assurances

TPE : Très Petites Entreprises

INTRODUCTION

La réussite de l'entreprise est étroitement liée avec sa bonne stratégie, La mise en œuvre d'une telle stratégie, demande un travail sérieux en se basant sur diverses dimensions internes ou externes à l'entreprise et parfois la combinaison des deux dans le même travail stratégique.

La segmentation stratégique étant une étape indispensable dans la mise en œuvre de plan stratégique fait l'objet de notre étude mais pas de la manière ordinaire ; l'étude présente traite ce volet stratégique par rapport à un outil très pertinent dans l'analyse concurrentielle qui est le modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter.

Le manque des stratégies rigoureuses dans les entreprises algériennes spécialement publiques, nous a incité à prendre l'initiative d'étudier des modèles de choix stratégique et de proposer un modèle permettant l'intégration des forces concurrentielles dans le processus de la segmentation stratégique afin d'optimiser les décisions, notamment celles relatives aux choix de domaines d'activité stratégique.

De nombreuses théories et ouvrages ont traité les variables de notre thématique séparément tels que l'article révolutionnaire de Michael Porter dans les fins de 1979 « *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* » et son livre publié juste après « *choix stratégiques et concurrence* », qui parlaient sur son modèle d'analyse concurrentielle. Des livres tels que *Strategor* dans pratiquement toute ses versions, *Stratégique, le grand livre de la stratégie et l'analyse stratégique* ont traité également le modèle de Porter entant qu'un outil d'analyse concurrentielle et la segmentation stratégique avec les critères sur lesquels elle se base et ses différentes démarches. La segmentation a fait l'objet même des études marketing comme « *Encyclopedia of Marketing* » vu son importance dans ce domaine.

Tous les ouvrages et documents consultés n'ont pas traité la combinaison des variables de notre thématique, d'où vient notre apport à la stratégie spécialement et au management généralement. La présente étude met l'accent sur la relation entre une dimension interne à l'entreprise qui est la segmentation stratégique et un outil externe à cette dernière qui est le modèle de Porter. On s'intéresse donc lors de ce travail de recherche à l'impact que peut exercer les forces concurrentielles de Porter et leurs degrés d'influence sur les décisions de l'entreprise et sa segmentation en DAS. La spécificité de notre étude est donc l'élaboration d'un nouveau modèle de recherche allant de modèle basique de Michael Porter et qui tourne autour de la segmentation stratégique.

Cet apport aide la SAA ainsi que les compagnies d'assurance algériennes à mieux gérer leurs portefeuilles stratégiques et mettre les forces concurrentielles à leurs faveurs.

Pour ce fait on tient d'aborder dans ce travail quatre chapitres. Commenant par le premier chapitre qui traite notre contexte et objectifs de la recherche ainsi que notre apport et pertinence qui représentent la valeur ajoutée de cette étude ; le chapitre contient notre question principale et le contexte organisationnel qui représente notre lieu de stage, la SAA. Le deuxième chapitre composé de deux sections, une revue de littérature qui traite les différentes théories de la segmentation et les critères de base de cette dernière et une seconde section qui est le cadre conceptuel découlé de cette revue en compagnie des différents outils de l'analyse concurrentielle. Dans la fin de ce chapitre on fait sortir notre modèle de recherche. Le troisième chapitre quant à lui, explique notre position épistémologique constructiviste et notre démarche qualitative suivie lors de cette étude, avec les différents instruments et outils. Le dernier chapitre représente les résultats obtenus lors de l'application de notre modèle sur la SAA ainsi que la discussion de ces résultats, jusqu'à l'arrivée à notre conclusion qui donne les limites et recommandations de ce travail.

CHAPITRE I: CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

Dans cette première partie, on tient d'aborder l'objectif, les contextes (théorique, et organisationnel) et les différentes pertinences de notre travail de recherche. Ce chapitre a pour but de clarifier les raisons de choix de notre thématique et expliquer la source de notre problématique.

1. Contexte et objectifs de l'étude

L'étude présente a pour but d'aborder une très importante étape dans le plan stratégique d'une entreprise, qui est sa segmentation en domaines d'activité stratégique.

Cette segmentation se faisait au préalable suivant un processus, en se basant sur un groupe de critères, facteurs et démarches bien précis. Notre travail de recherche tient de faire la liaison entre la segmentation stratégique qui est interne à l'entreprise et une autre dimension externe qui est l'analyse concurrentielle suivant le modèle de Michael Porter. Ce même modèle, a pour but à la base de faire une analyse environnementale et connaître le degré d'influence de certaines grandeurs sur la stratégie de l'entreprise. Dans l'étude présente on a pour objectif principal de connaître le degré d'impact de ce modèle de Porter sur la segmentation stratégique de l'entreprise, d'où on obtient nos sous-objectifs qui sont comme suit :

- Connaître la segmentation stratégique avec ses différents critères et démarches ;
- Aborder les différentes théories sur l'analyse concurrentielle, y compris le modèle de Porter
- Identifier l'impact des forces concurrentielles de Michael Porter sur la stratégie de l'entreprise, ensuite sur la segmentation stratégique de l'entreprise

2. Pertinence de l'étude

Notre travail de recherche découle d'un phénomène plus large et qui constitue un dilemme dans plusieurs nations, l'absence de l'amélioration continue dans le secteur public. Les entreprises publiques algériennes nécessitent une intervention sérieuse et générale pour améliorer leur système. Notre simple contribution peut être un outil bénéfique dans l'amélioration des stratégies.

2.1. Pertinence théorique

La pertinence théorique consiste sur l'ajout important de notre travail scientifique à la théorie et aux connaissances « une recherche sera jugée pertinente dans la mesure où l'on réussira à établir un rapport solide entre le déjà connu et ce qui était jusqu'alors inconnu » (Gauthier, 2009, p. 56) .

Notre étude traite deux volets importants relevant du management stratégique, le premier est la segmentation stratégique d'une entreprise de services, l'importance de ce premier volet revient à la difficulté et la complexité de segmenter une entreprise de service en DAS, le deuxième volet est la mobilisation d'un outil qui se mobilisait à la base pour analyser la concurrence afin de connaître sa pertinence sur la segmentation stratégique.

La segmentation stratégique repose sur un nombre de critères, on trouve parmi ceux-ci le critère de la concurrence mentionné dans plusieurs ouvrages connus tel que *Strategor* ; mais sans aller aux détails de ce critère. L'intégration de modèle de l'analyse concurrentielle selon Michael Porter dans le processus de segmentation n'a pas fait l'objet d'études précédentes à notre connaissance. Après la recherche sur la combinaison des deux variables de notre thématique dans des sites et bases de données connues, on n'a pas trouvé des publications qui abordent ce sujet.

Suite à une recherche dans les bases de données suivantes :



Jstorun système d'archivage en ligne de publications universitaires et scientifiques et une bibliothèque numérique, qui est une plate-forme anglophone très fiable et qui exerce depuis 1995 ; le 15/04/2018, aucun résultat d'une publication qui traite notre thématique.



PROJECT MUSE, plateforme anglophone des revue universitaires et publications académiques qui exerce depuis 1993 ; le 15/04/2018 aucun résultat d'une publication abordant notre thématique.



CAIRN.INFO, plateforme francophone et un portail internet des publications des sciences humaines et qui exerce depuis 2005 ; le 15/04/2018 aucun résultat d'une publication qui traite notre thématique.



Le 15/04/2018, aucun résultat d'une publication qui traite notre thématique sur GOOGLE.

Ce passage sur l'inexistence de notre thématique dans des plates-formes connues, donne à notre étude sa pertinence théorique.

2.2. Pertinence managériale

La stratégie de l'entreprise est le pilier de management, notre étude participe dans l'ajout d'un nouveau modèle à la stratégie ainsi qu'au management. Notre travail de recherche peut être suivi par les managers dans le processus de la segmentation stratégique, il peut être une base sur laquelle les décideurs prennent des décisions stratégiques relatives aux choix de leurs domaines d'activités stratégiques

Une grande entreprise telle que la SAA dispose d'un nombre important de chefs, de directeurs et managers qui sont concernés par la prise de décisions stratégiques notamment la segmentation de l'entreprise ; ils ont certainement besoins d'outils développés pour les

aider dans leurs travaux décisifs. L'étude présente peut être adoptée non seulement par la SAA mais par toutes les compagnies d'assurances algériennes ou mondiales.

2.3. Questions de recherches

Ce travail de recherche a pour but de connaître la contribution de modèle de Porter dans la segmentation stratégique de l'entreprise, et vu la combinaison des deux ampleurs ne faisait pas l'objet d'aucune étude auparavant, on tient de poser des questions qui concerne chaque dimension seule, par la suite former notre problématique qui combine les deux variables de notre travail. En effet, notre problématique n'a pas été formée complètement dans le début de notre recherche ; on a commencé par la collecte des informations du terrain d'étude ensuite on a pu formuler notre question principale « la formulation synthétisée et définitive du problème, qu'il y'ait eu ou non des changements, sera accomplie vers la fin de la recherche » (Gauthier, 2009, p. 82). Notre question principale de recherche qui nous permet de former notre étude est comme suit :

Comment les forces concurrentielles de Michael Porter peuvent impacter les décisions de segmentation stratégique de la SAA ?

D'où viennent nos questions secondaires ordonnées pour donner une réponse à notre problématique :

- Comment la SAA fait sa segmentation stratégique ?
- Comment les forces concurrentielles de Michael Porter impactent-elles les décisions stratégiques de l'entreprise ?
- Comment les forces concurrentielles de Porter influent-elles les décisions de la segmentation stratégique de la SAA ?

3. Contexte organisationnel

Dans cette partie, on tient de faire une présentation générale de la SAA

3.1. Présentation de la SAA


La SAA est une entreprise publique économique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurances dommages, qui sont comme suit :

- Assurance incendie et risques;
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines ;

- Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage) ;
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...) ;
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre faculté et corps-) ;
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plastique, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...) ;
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glaces, Dégâts des eaux...) ;
- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise),
- Assurance automobile.
- La bancassurance.

3.2. Fiche signalétique de la SAA

Tableau.1 Fiche signalétique de la SAA

Nom de la société	SAA
Secteur	Assurances
Statut juridique	SPA
Chiffre d'affaire 2017	28 milliards de DA
Capital social	30 milliards de DA
Siège social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quartier des Affaires Bab Ezzouar ▪ Une annexe située à Garidi 1, kouba.
PDG	Nacer Sais (en fonction depuis juillet 2014)
Date de création	12 Décembre 1963
Activité principale	Assurances de dommages
Effectifs	4700
Réseau	15 directions régionales sur le territoire national 520 agences et bancassurances
LOGO	

Source: adapté à partir d'un document interne à la société

3.3. Valeurs et ambition

➤ Valeurs :

Figure.1 Valeurs de la SAA



Savoir-faire

Capitalisé tout au long de l'existence de l'entreprise, est la richesse que partagent tous nos collaborateurs



Responsabilité

C'est le maître-mot de notre stratégie managériale.

Faire face aux risques avec clairvoyance.



Leadership

Etre leader au quotidien au sens entier du mot



Respect des engagements

Etre pleinement conscient de nos responsabilités et de notre rôle économique et social.

Source : (SAA, 2017)

➤ Ambition :



L'ambition de la SAA se traduit en quatre lettres « RAFP » :

Rester leader du marché en dépit du nombre de plus en plus élevé d'acteurs

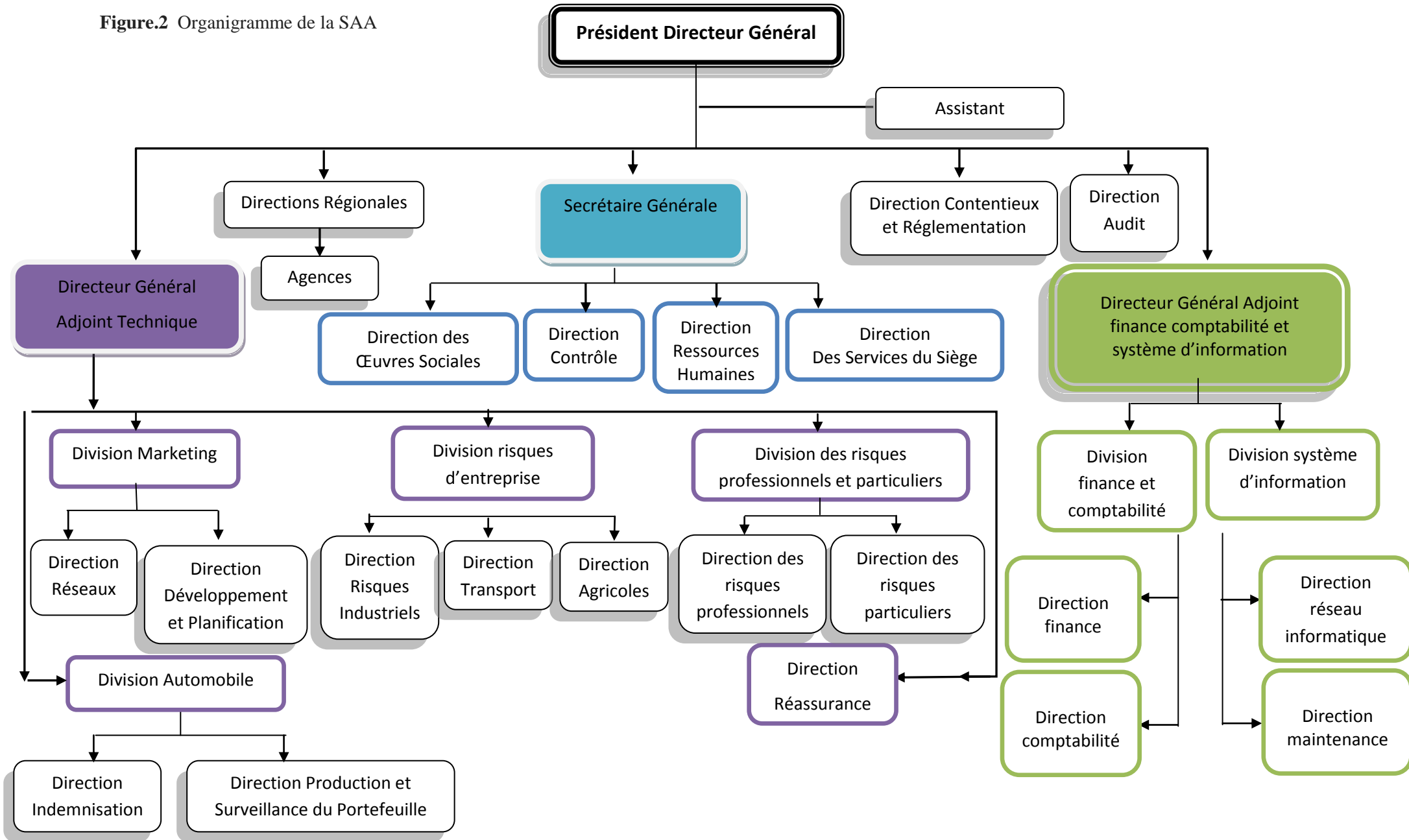
Améliorer sans cesse ses prestations de service afin d'être à la hauteur de la confiance de sa nombreuse clientèle.

Figurer parmi les plus grands acteurs régionaux d'assurance.

Préparer le futur avec comme point de mire l'intégration de la société à l'économie numérique naissante dans le pays.

3.4. Organigramme de la SAA

Figure.2 Organigramme de la SAA



**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce chapitre se décompose en deux parties :

Une première section (Revue de littérature) qui traite la segmentation stratégique et les critères sur lesquels elle se base et les démarches poursuivies dans sa mise en place.

On arrive dans une deuxième section (cadre conceptuel) à choisir un critère de segmentation et l'effectuer selon un outil précis. L'outil choisi pour notre étude s'aborde en détail, on parle donc des 5+1 forces de Michael Porter.

Le schéma suivant nous présente le cheminement adopté pour analyser la littérature existante concernant notre objet de recherche, également le cadre conceptuel suivi :

Figure. 3 Périmètre de la revue de la littérature de notre recherche

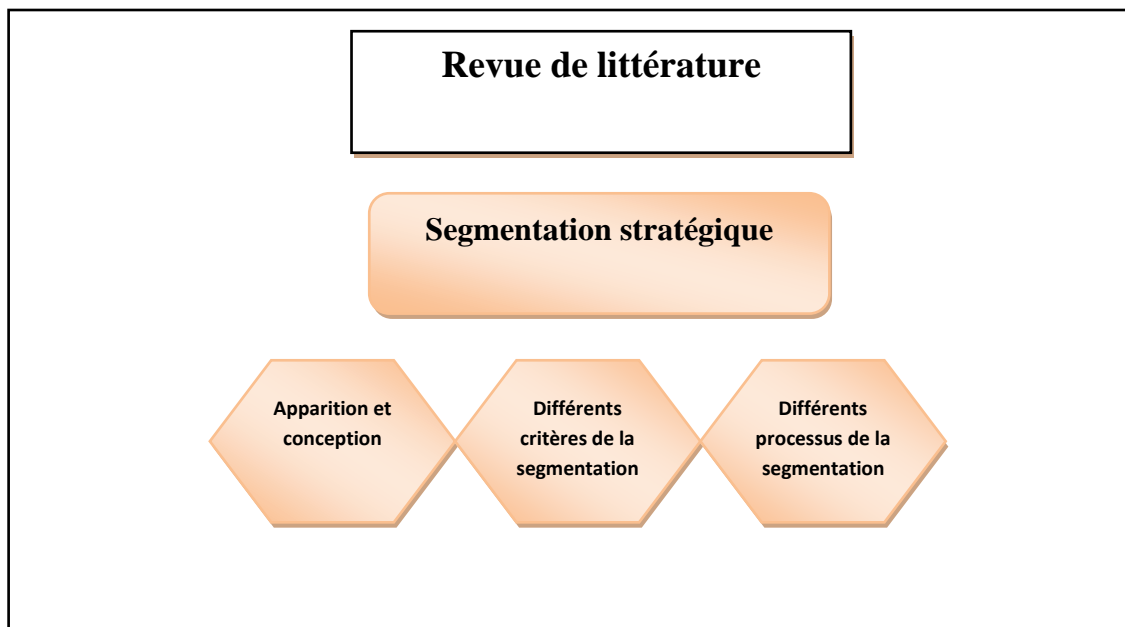
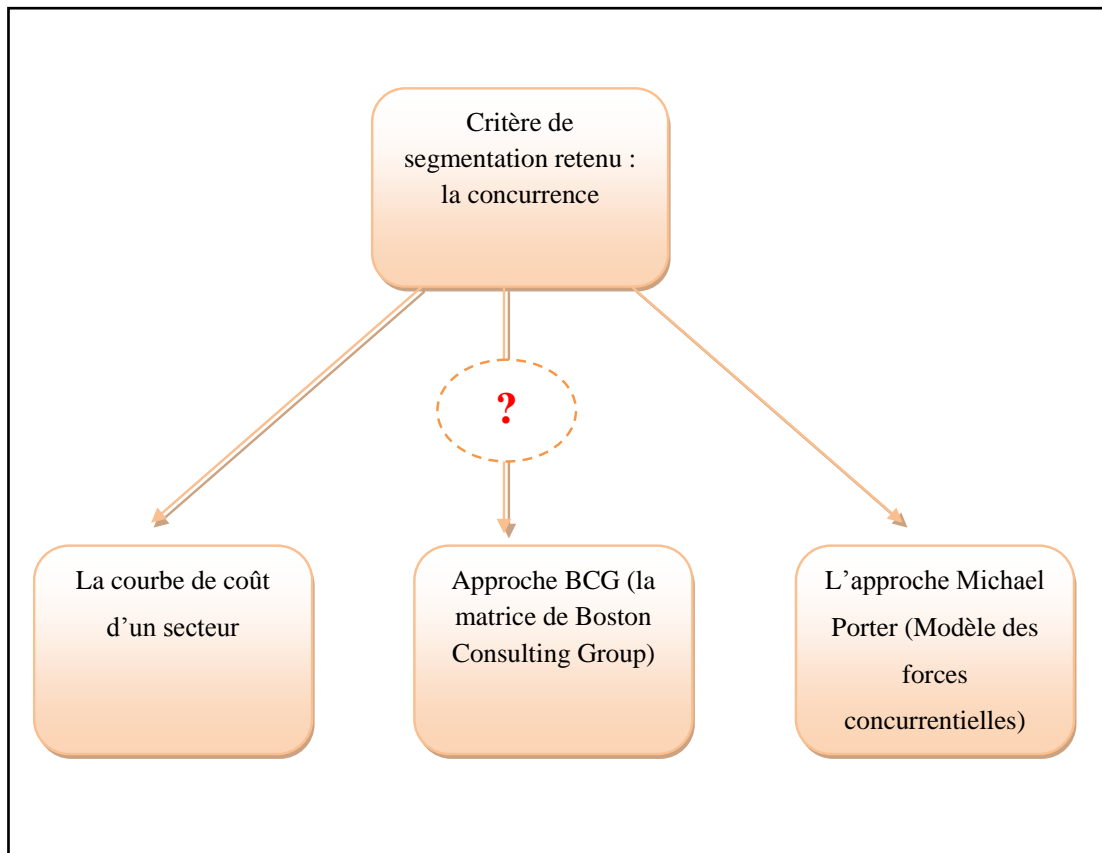


Figure.4 Périmètre du cadre conceptuel de notre recherche



1. Revue de la littérature

1.1. La segmentation stratégique: élément principal de la démarche stratégique

La segmentation stratégique est un des outils d'analyse de portefeuille d'activité stratégique de l'entreprise. Le concept est développé à la fin des années 1960 par le bureau de conseil McKinsey et General Electric dans l'objectif de regrouper au sein d'une entreprise les activités qui peuvent bénéficier d'une même logique organisationnelle, industrielle et/ou commerciale pour aborder un marché (Mililot, 2014) avant d'être largement utilisé par les autres cabinets de conseil en stratégie d'entreprise et par les spécialistes du management stratégique. Notons qu'au début de son utilisation, l'appellation de segmentation stratégique lancée par le Boston Consulting Group ne faisait pas objet de consensus notamment entre les cabinets de conseil. Par exemple le cabinet McKinsey l'appelait le découpage en Strategic Business Units par contre le cabinet Arthur D. Little l'appelait le découpage en Centres de Stratégie (Emmanuel, 1983). (Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2016) Disent à ce propos «On utilise plus ou moins indifféremment les termes « métier », « domaine d'activité » ou «segment stratégique» pour désigner chacune des activités qui composent le portefeuille d'activité. Le concept «métier» fait référence à un assemblage de compétences, le concept «domaine d'activité» signifie l'offre à présenter au marché, et le concept «segment stratégique» exprime l'output de la démarche de segmentation stratégique ». Bien que la majorité des chercheurs et des auteurs intéressés à la segmentation stratégique s'accorde que celle-ci est un processus ou une démarche qui intervient lors de la détermination de la stratégie de l'entreprise.

En littérature, l'importance de la segmentation stratégique est largement reconnue (Miller & Palmer, 2002) au point d'en faire une théorie notamment en marketing (Jerry & R.Bell, 2007). Néanmoins, la question de la relation de la segmentation stratégique avec l'analyse concurrentielle, objet de notre mémoire, n'a été débattu que légèrement ou d'une manière indirecte. Les questions soulevées sur la segmentation stratégique ont traité beaucoup plus sa place dans le processus de détermination de la stratégie de l'entreprise, son processus elle-même, ses critères et ses limites.

Concernant sa place dans la démarche stratégique générale de l'entreprise, certains auteurs considèrent que la segmentation stratégique vient en premier lieu dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise, partant du principe que le découpage de l'entreprise en métiers

constitue la première étape fondamentale de l'analyse stratégique (Emmanuel, 1983, p. 7). D'autres auteurs la placent en deuxième position tels que (Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2016) qui considèrent la segmentation stratégique comme étape essentielle dans l'élaboration d'une stratégie rigoureuse et qui vient en deuxième lieu après l'analyse du macro-environnement. Autrement dit l'analyse porte en premier lieu sur la mission de l'entreprise pour déterminer le cadre de la segmentation elle-même et puis identifier le ou les métier(s) qu'exerce l'entreprise.

Dans les deux cas, la segmentation stratégique est une phase primordiale pour que l'entreprise définisse ses domaines d'activités stratégiques appelés DAS et sur cette base, elle peut gérer son activité afin de dégager le maximum de profit.

1.2. Critères de la segmentation stratégique

Quant aux critères de segmentation, un grand nombre de critères a été proposé par les auteurs, on prend dans notre travail de recherche les plus importants

Pour (Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2016, p. 537) la segmentation stratégique se base sur les facteurs clés de succès de l'entreprise, sur ses compétences et les ressources allouées pour son activité et elle s'opère par rapport aux critères de la concurrence, la structure des coûts, les ressources et compétences, la clientèle et le circuit de distribution.

Une autre classification est proposée par (Johnson, Whittington, Fréry, & Scholes, 2005, p. 286) dans leurs livres *Stratégique*. Bien qu'elle n'est différente de la précédente, elle se base sur une classification externe et interne intégrant les critères résumés dans le tableau ci-dessous:

Tableau.2 Les critères de segmentation stratégique

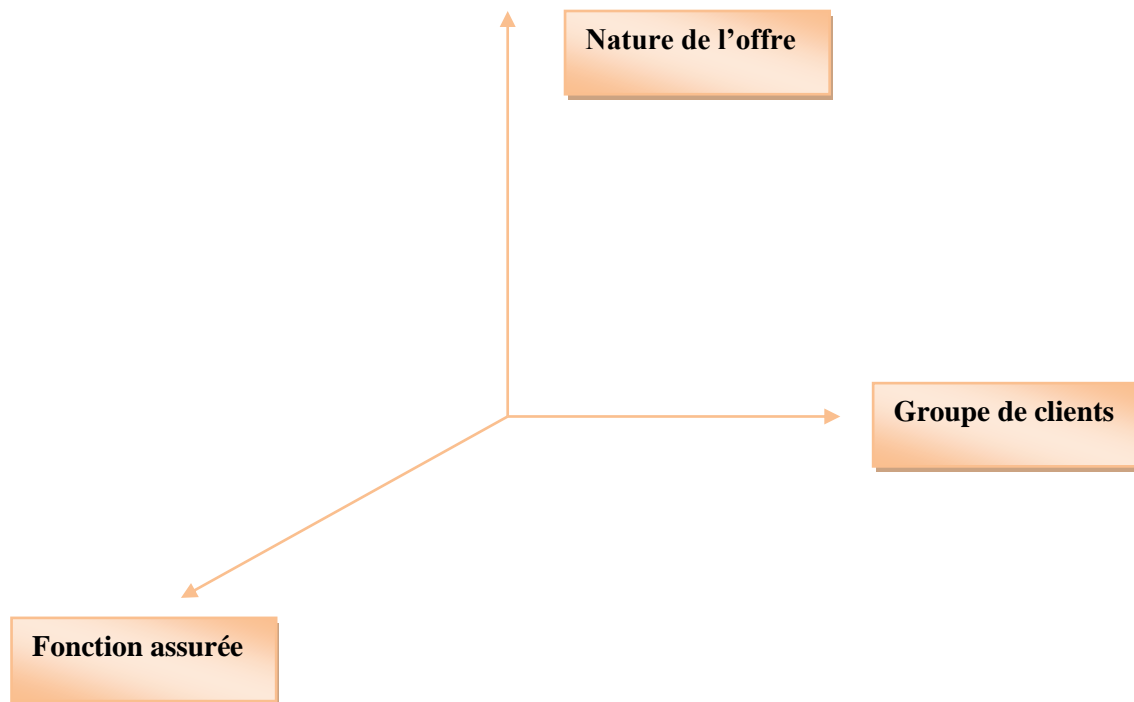
	Même DAS	DAS différents
Facteurs clés de succès	Même combinaison	Combinaisons différentes
Critères externes	Mêmes clients	
• Clientèle	Même marché	Clients différents
• Marché pertinent	Même réseau	Marchés différents
• Distribution	Mêmes concurrents	Réseaux différents
• Concurrence		Concurrents différents
Critères internes	Identiques	Différentes
• Technologies	Identiques	Différentes
• Compétences	Fortes	Faibles
• Synergies	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants
• Structure de coûts		
Chaîne de valeur	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

Source: (Johnson, Whittington, Fréry, & Scholes, 2005)

Une autre méthode de segmentation stratégique proposée par (Abell et Hammond, 1979) qui se base sur trois axes, le produit (notamment le service), le client et les ressources allouées pour la fabrication de produit (ou prestation du service). Le principe est donc de se poser les trois questions essentielles : POUR QUI ? POURQUOI ? Et COMMENT ?

« Dans cette optique, la caractérisation d'un segment nécessite d'identifier précisément le groupe de clients achetant le produit ou le service, la fonction assurée par le produit ou le service pour ces clients, enfin la nature exacte de l'offre (produit ou service). » cité par (Brulhart, 2009, p. 22).

La figure suivante montre le tri-axe d'Abell :

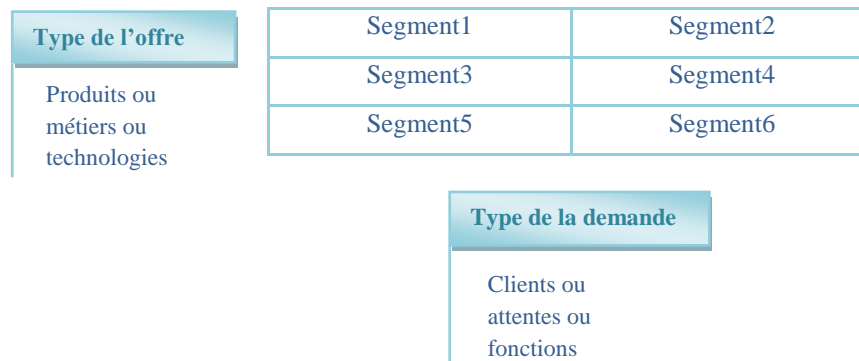
Figure.5 Tri-axe d'Abell

(Brulhart, 2009, p. 22)

(Brulhart, 2009, p. 23) Parle sur le modèle de segmentation selon Igor Ansoff ; le modèle consiste de faire une segmentation par rapport au couple produit/marché, cependant cette segmentation a été critiquée « Le modèle d'Ansoff (1965) fondé sur la détermination du couple produit/marché peut être critiqué, notamment du fait de l'importance excessive accordée aux savoir-faire commerciaux aux dépens des savoir-faire technologiques ». C'est une segmentation marketing plus que stratégique.

(Brulhart, 2009, p. 23) Pense qu'Abell et Hammond ont prité en considération la dimension de l'offre dans la segmentation stratégique, mais sous-estimaient les facteurs clés d'ordre technologique, d'où vient l'idée de combiner les deux modèles théoriques d'Ansoff et Abell pour faire un nouveau modèle qui met en évidence plusieurs dimensions.

Le modèle proposé part du principe de combiner deux catégories « une catégorie liée à l'offre – relative à la nature du produit ou du service, au métier concerné ou à la technologie mobilisée – et une autre liée à la demande (relative à la nature de la clientèle, à la fonction assurée ou au type d'attentes ou de besoins satisfaits). »

Figure.6 Matrice de segmentation stratégique

(Brulhart, 2009, p. 23)

1.3. La segmentation stratégique d'une entreprise de service

(Garibaldi, 2008, p. 240) Pense que si la segmentation stratégique est déjà un processus complexe et difficile à réaliser dans les entreprises industrielles, il est encore plus délicat dans le secteur des « services ».

« En effet, pour ces dernières, très fréquemment, la structure de l'Entreprise n'est pas construite autour du concept de lignes de produit. De ce fait, très souvent, dans ce type d'Entreprises lorsqu'une réflexion stratégique n'a pas été menée on confond « unités organisationnelles » avec :

- compétences,
- tâches et fournitures,
- travaux facturés,
- voire même types de clients, etc. »

En face d'une telle situation il va être impératif, avant de démarrer la segmentation stratégique, d'entamer une réflexion sur la façon de prendre en compte l'existant de l'entreprise.

Enfin la relation entre la segmentation et la concurrence n'a été évoqué que par (Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2016)(Garibaldi, 2008) et quelques autres auteurs. Mais sans qu'ils développent l'analyse concurrentielle ou démontrent les relations entre la segmentation stratégique et les forces concurrentielles. La présente étude tente d'intégrer les forces concurrentielles au sens de Porter entant que facteurs qui influent la segmentation d'où vient sa valeur ajoutée.

2. Cadre conceptuel

L'étude de la relation entre la segmentation stratégique nous impose de mobiliser plusieurs concepts clés à savoir : la segmentation, le domaine d'activité stratégique, l'analyse concurrentielle et les forces concurrentielles.

2.1. La segmentation stratégique

2.1.1. Définition

« La segmentation stratégique consiste à diviser les activités de l'entreprise en un certain nombre groupes, aussi homogène que possible, appelés domaines d'activité stratégique ou segment stratégique » (Strategor, 2005 ; cité par (Myrhofer, 2007, p. 59))

2.1.2. Segmentation stratégique VS marketing

Il faut faire une distinction entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing qui ne représentent pas la même chose.

Pour cela on entame ce tableau comparatif afin de montrer les points de différences entre les deux nuances :

Tableau.3 Segmentation marketing Vs segmentation stratégique

	Segment marketing	Segment stratégique
Objet	Concerne un secteur économique	Concerne une entreprise
Méthode	Découper un « univers » hétérogène de clients en sous- univers homogènes de clients ayant les mêmes besoins, avec la même intensité, les mêmes habitudes et les mêmes comportements d'achats	Découper l'Entreprise en groupes de lignes de produit travaillant dans le même domaine d'activité stratégique, contre les mêmes concurrents, dans le même environnement, avec les mêmes technologies
Critères	En provenance du marché	En provenance du mode de fonctionnement actuel de l'Entreprise et de la concurrence
Résultats	Segments marketing composés de consommateurs/utilisateurs	Segments stratégiques composés de lignes de produit
Utilisation	Permet de construire des offres c'est-à-dire un marketing-mix, en cohérence avec les besoins des segments des clients cibles	Permet d'allouer les ressources stratégiques pour : -développer, -créer, -ou décider d'abandonner des activités
Niveau de responsabilité	directeur marketing, chef de produit ou de marché	Direction générale, direction planification ou développement
Situation dans le temps	Les segments marketing changent au rythme des changements comportementaux des clients, donc à court ou moyen terme	Les segments stratégiques changent au rythme de mouvement de grande ampleur dans l'environnement (technologies, modes de distribution, changements majeurs des clients...), donc à moyen ou long terme

Source : (Garibaldi, 2008, p. 216)

2.1.3. La démarche de la segmentation stratégique

Chaque entreprise suit une démarche de segmentation stratégique, pour ce fait les théoriciens ont proposé plusieurs démarches.

(Garibaldi, 2008, p. 214) Indique une démarche de segmentation stratégique basée sur les travaux de Michael Porter qui part du principe de découper l'entreprise à partir de l'existant et cela pour déterminer :

- Les domaines d'activités stratégiques auxquels s'intéresse l'entreprise
- Puis déterminer les produits ou les unités de l'entreprise qui sont en concurrence avec d'autres produits ou unités de même nature et appartenant au même domaine d'activité stratégique.

« Il s'agit donc d'effectuer un regroupement voire un découpage de lignes de produit, sous forme de segments stratégiques, devant construire le même avantage concurrentiel car luttant contre les mêmes concurrents, avec les mêmes technologies, sur le même champ de bataille ou la même partie de ce champ. » (Garibaldi, 2008, p. 214). On obtiendra donc une méthode de segmentation stratégique par réduction matricielle, (Garibaldi, 2008, p. 231) .

(Garibaldi, 2008, p. 251) Parle sur une autre méthode de segmentation appelée la segmentation par la méthode des avantages recherchés, elle met la lumière sur les préférences des clients dans les offres que propose l'entreprise. Une segmentation issue purement de l'analyse marketing.

(Schomann, 2007) Indique qu'il existe d'autres méthodes de segmentation, une qui est qualifiée « traditionnelle » et l'autre « la typologie»

La méthode traditionnelle est une méthode descendante fruit de résultat d'une étude quantitative, elle se base sur les trois étapes suivantes :

- Evaluation des critères
- Choix des critères à priori
- Classification en segment

« Cette méthode a pour avantage la création de segments bien distincts les uns des autres. Sa mise en place est assez simple et les segments définis sont facilement mesurables. Il est important cependant de retenir des critères restreints pour conserver une qualité dans les résultats. » (Schomann, 2007)

Quant à la deuxième méthode appelée la typologie, on la considère comme une méthode ascendante, les étapes de sa réalisation sont comme suit :

- Analyser les caractéristiques des individus
- Former des groupes à partir des caractéristiques similaires

Cette méthode est utilisée lorsqu'on trouve des difficultés de faire une segmentation basée sur les critères a priori.

Néanmoins les deux démarches de segmentation sont des méthodes utilisées le plus souvent dans une segmentation marketing plus que stratégique.

On suggère le schéma suivant qui montre deux méthodes de segmentation stratégique adaptées à partir des deux méthodes de segmentation précédentes :

- Une méthode ascendante : Elle consiste à sélectionner les activités principales de l'entreprise puis extraire les facteurs clés de succès de chaque activité. les facteurs clés de succès communs entre les activités forment des domaines d'activité stratégique.
- Une méthode descendante : cette démarche consiste à répartir les activités de l'entreprise en domaines d'activité stratégique ; pour ce fait, une présence de managers expérimentés est nécessaire. Après le partage, on fait sortir les facteurs clés de succès de chaque DAS, cette action permet de juger si les activités appartiennent au même segment ou non pour laisser les DAS dans cet état ou les séparer.

Figure.7 Les deux démarches de la segmentation stratégique



2.2. Limites et critiques de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique a fait l'objet de certaines critiques à cause des limites qui lui sont inhérentes.

(Johnson, Whittington, Fréry, & Scholes, 2005, p. 288) pensent que la segmentation stratégique est un processus lourd et difficile à réaliser, l'une des raisons les plus importantes est la synergie entre les domaines d'activité stratégique de l'entreprise, ces DAS ayant des points communs donnent l'impression d'appartenir au même segment stratégique « Le risque est alors de confondre des activités distinctes, confrontées à des environnements caractérisés par des facteurs clés de succès différents, ce qui peut déboucher sur une érosion de leur avantage concurrentiel. » cité par (Johnson, Whittington, Fréry, & Scholes, 2005, p. 289).

(Johnson, Whittington, Fréry, & Scholes, 2005, p. 289) Indiquent que la dynamique et l'évolution de l'environnement technologique, commercial, juridique, remet la segmentation en question périodiquement « ce qui pousse une nouvelle fois à douter des acquis et des schémas de pensée établis. »

(Garibaldi, 2008, p. 242) Résume la difficulté de la segmentation stratégique en trois raisons essentielles :

- Pour réaliser une segmentation il faut se placer dans le fauteuil de directeur général, la mise en œuvre d'un tel processus si lourd, nécessite la bonne connaissance de l'entreprise car à la fin la raison ne se limite pas de découper l'organisation en unités centrales mais aussi la création de l'avantage concurrentiel.
- Le second point est de savoir utiliser les bons critères de la segmentation pour faire la distinction entre la segmentation stratégique et marketing.
- La segmentation stratégique n'est pas des sciences exactes même si quelques outils comme la réduction matricielle sont des outils issus des mathématiques.

2.3. Le domaine d'activité stratégique

2.3.1. Définition

Le domaine d'activité stratégique ou SBU (stratégique business unit) représente un ensemble d'activités ayant des facteurs clés de succès communs. Chaque domaine d'activité nécessite l'allocation des ressources nécessaires et présente un champ de lutte concurrentielle ; l'ensemble des DAS forment le portefeuille stratégique de l'entreprise.

2.3.2. Caractéristiques

Les caractéristiques d'un DAS sont généralement communs et connus par la quasi majorité des auteurs, contrairement aux critères avec lesquels ils se répartissent, qui sont différents d'un auteur à l'autre. Les activités appartenant au même DAS sont homogènes « c'est à dire les activités ayant suffisamment de synergies pour qu'on puisse leur appliquer la même stratégie » (Céliér, 2014). Or que les DAS entre eux doivent être hétérogènes les uns par rapport aux autres.

2.4. L'analyse concurrentielle

2.4.1. Définition de la concurrence

La concurrence dans sa définition traditionnelle s'intéresse à la rivalité entre les entreprises, que ça soit pour avoir la meilleur part de marché ou atteindre la meilleure place ou réaliser le meilleur profit. Dans tout les cas, cette optique se limite dans un périmètre de concurrence étroit qui prend en considération le combat entre les concurrents directs .Michael Porter venait avec une nouvelle vision de la concurrence. Pour lui la concurrence doit avoir comme objectif la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise car elle est le principal moteur de l'élaboration d'une stratégie rigoureuse. Il considère que le champ de bataille ne se limite pas à la rivalité entre les concurrents directs mais il existe d'autres facteurs majeurs dans la détermination de la concurrence qu'on va entamer plus loin dans cette partie.(Magretta, 2012, p. 28)

2.4.2. Définition de l'analyse concurrentielle

(Ponssard, Sevy, & Tanguy, 2007, p. 19)Pensent que l'analyse concurrentielle représente le point de départ de la stratégie de l'entreprise, elle permet la prise de décisions techniques, organisationnelles, financières et commerciales de l'entreprise.

L'analyse concurrentielle se fait par rapport à plusieurs approches utilisant des outils divers.

2.4.3. Les approches managériales de l'analyse concurrentielle

a. La courbe de coût d'un secteur

(Ponssard, Sevy, & Tanguy, 2007, p. 60) Pensent que cette approche part du principe de la combinaison de prix/ quantité de produit offert pour mesurer le coût marginal de

fabrication. Dans une concurrence imparfaite, les coûts de production des entreprises sont différents, ce qui donne une courbe d'offre irrégulière. Cependant, les entreprises se comportent dans un environnement de concurrence pure et parfaite, pour ce fait, elles considèrent le croisement de la courbe d'offre avec la courbe de demande comme le prix de marché. Ce prix de marché est une donnée sur laquelle les entreprises prennent des décisions.

Cet outil est utile lorsque l'entreprise veut anticiper l'évolution de prix de marché quand un concurrent entreprend une nouvelle unité de production. (Ponssard, Sevy, & Tanguy, 2007, p. 62)

b. Approche BCG (la matrice de BCG)

L'originalité de l'approche du Boston Consulting Group remonte à la matrice BCG1 qui représente une grille à double entrées, une entrée qui traite les parts de marché relatives et l'autre qui traite le taux de croissance du marché ; la combinaison des deux axes résulte une analyse de portefeuille stratégique de l'entreprise. Cependant la matrice a été critiquée et pour ce fait le Boston Consulting Group l'a développé pour arriver à une deuxième matrice appelée la BCG2 qui analyse l'environnement concurrentiel.

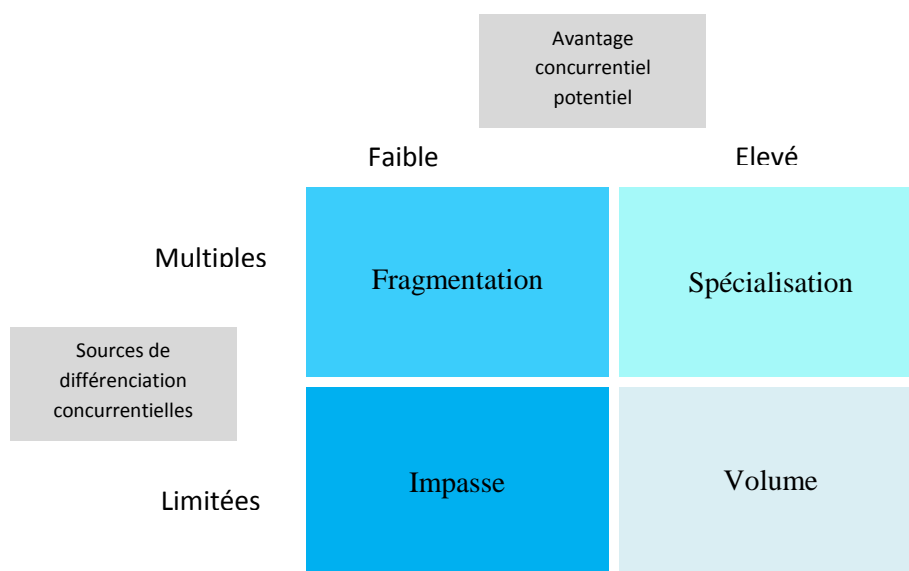
La matrice est basée sur deux axes essentiels : l'avantage concurrentiel potentiel et les sources de différenciation concurrentielle. Le principe de la matrice est d'analyser le système concurrentiel selon les deux axes précédents pour diviser les activités en quatre typologies : des activités de volume, des activités de spécialisation, des activités fragmentées et des activités d'impasse.

- Activités de volume : (René, Ducreux, & Kachaner, 2009, p. 49) indiquent « Les activités de volume sont caractérisées par un avantage concurrentiel potentiel élevé mais par un nombre limité de sources de différenciation », pour cela la seule différenciation qui se propose pour ce genre d'activités est la taille de l'entreprise, une activité en volume considérable s'impose dans ce genre des situations.
- Activités de spécialisation : « Les activités de spécialisation sont caractérisées par de multiples sources de différenciation générant un avantage concurrentiel potentiel élevé » cité par (René, Ducreux, & Kachaner, 2009, p. 50), ce genre d'activités est avantageux mais difficile à gérer sur le plan stratégique comme sur le plan opérationnel.

- Les activités fragmentés : (René, Ducreux, & Kachaner, 2009, p. 51) disent à ce propos « Dans les activités fragmentées, les sources de différenciation sont nombreuses mais les effets d'expérience et d'échelle sont faibles ; aussi, l'avantage concurrentiel potentiel obtenu par un concurrent dominant est faible »
- Les activités d'impasse : cette situation concurrentielle se caractérise par des sources de différenciation limitées et un avantage concurrentiel faible, les entreprises dans ce genre de cas réduisent leurs marges bénéficiaires pour tenir le coup et parfois même abandonner à cause des coûts élevés.

La matrice BCG2 se présente comme suit :

Figure.8 Les systèmes concurrentiels



Source : (René, Ducreux, & Kachaner, 2009, p. 48)

c. L'approche Michael Porter

Deux apports sont élémentaires :

- La détermination des facteurs clés de succès dans la chaîne de valeur de l'entreprise pour améliorer sa productivité notamment la création d'un avantage concurrentiel.
- Les quatre forces concurrentielles en plus de la rivalité entre les concurrents directs. Porter pense qu'il existe d'autres dimensions qui influent l'entreprise notamment

ses décisions stratégiques qui sont : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution et celle des entrants potentiels.

2.5. Les forces concurrentielles

2.5.1. Présentation du modèle de Porter

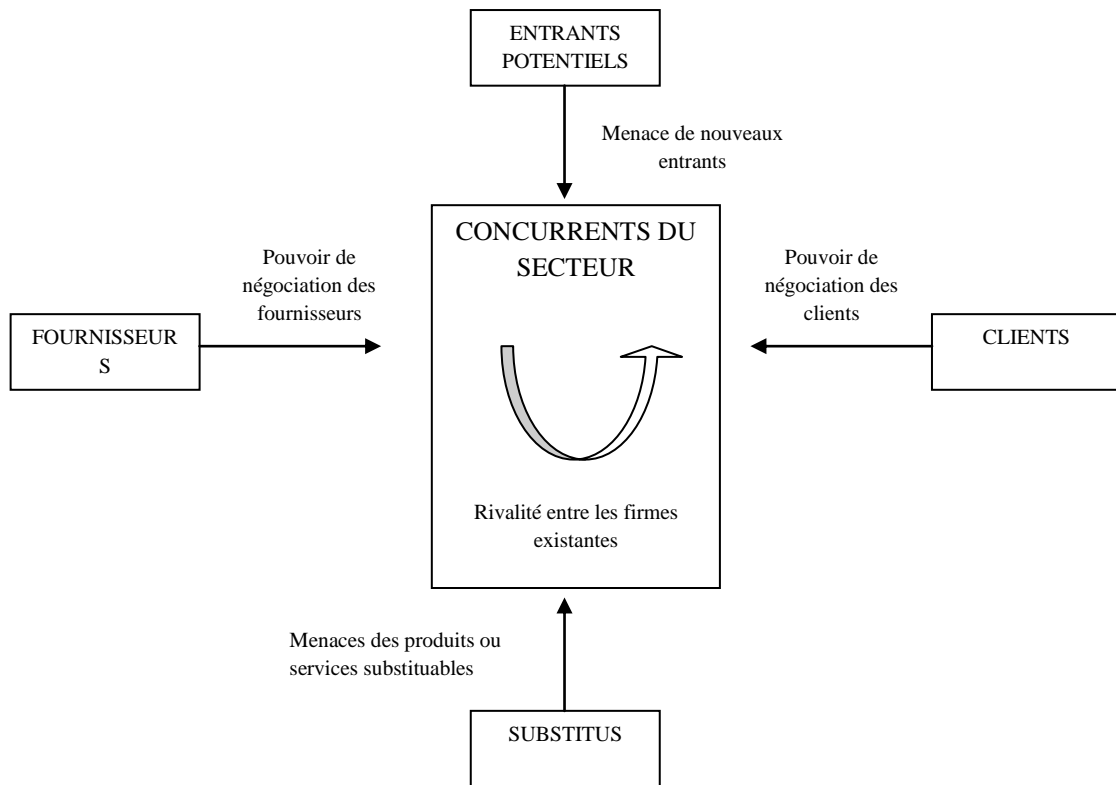
« Héritier de l'économie industrielle, Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, propose dans son ouvrage intitulé *Competitive Strategy* une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence » (Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2016, p. 59).

(E.Porter, 2008), Les cinq forces concurrentielles ont été mentionnées bien en avance dans un article révolutionnaire par Porter lui-même dans la *Harvard Business Review* en Avril 1979 ; les cinq forces en question et qu'on va détailler plus loin dans ce chapitre sont :

L'intensité de la concurrence entre les entreprises; la menace des entrants potentiels ; la pression des produits ou services de substitution ; le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Le modèle de Porter se présente comme suit :

Figure.9 Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



(E. Porter, 1982, p. 4)

2.5.2. Les déterminants des forces concurrentielles de Porter

(Magretta, 2012) aborde les forces concurrentielles de Porter comme suit :

➤ Les clients :

Quand les clients ont un pouvoir suffisant sur la firme, ils l'obligent soit à baisser ses prix ou d'augmenter sa qualité de production ou de service, pour ce fait, la rentabilité va être affectée par ce facteur, par conséquent, une baisse dans la rentabilité est obligatoire.

➤ Les fournisseurs :

Les fournisseurs qui ont du pouvoir sur l'entreprise peuvent soit avoir de meilleures conditions, soit augmenter les prix, dans les deux cas la rentabilité va diminuer. Pour estimer le pouvoir des fournisseurs, il faut prendre en considération tous les facteurs entrant dans le processus de fabrication de produit ou de service y compris la main d'œuvre.

- ❖ Les fournisseurs et les clients ont une influence sur la firme dans des cas précis comme c'est montré ci-dessous :
 - Quand le secteur est restreint et que les fournisseurs et les clients sont présents en force, on calcule le pourcentage des achats/ventes lié à chaque fournisseur/client et on mesure l'impact de la perte d'un fournisseur ou client. Dans les secteurs qui ont des coûts fixes élevés, ils sont vulnérables face aux « gros » clients.
 - Lorsqu'ils sont essentiels dans le secteur, et qu'on ne peut pas s'en passer d'eux comme c'est le cas des pilotes et des médecins qui ont un pouvoir de négociation assez important car ils sont à la fois indispensables et rares.
 - Lorsque le changement des fournisseurs ou des clients coûterait très cher, c'est généralement dans le cas où la production est liée à un fournisseur principal puissant, ou une grande partie des clients est capable d'abandonner l'entreprise facilement pour aller acheter de ses rivales.
 - Quand les produits offerts de l'entreprise sont similaires à ceux offerts par ses concurrents, l'entreprise ne se différencie pas beaucoup de ses rivales, les clients peuvent changer d'entreprise facilement.
 - Quand ils décident de fabriquer le produit eux même sans faire appel à l'entreprise, ils peuvent baisser les prix et la casser dans le marché.

➤ **Les produits de substitution :**

C'est les produits ou services qui répondent aux mêmes besoins que les produits de base mais différemment. Ils ne sont pas des concurrents directs mais c'est une autre façon de concurrence qui met l'entreprise dans l'obligation de limiter ses prix.

Le caractère de remplacement de ces produits est la raison de leur danger car ce n'est pas facile de prévoir leur apparition.

Pour estimer la menace des produits de substitution il est nécessaire d'évaluer le rapport prix/performance s'il est intéressant par rapport aux produits originaux ou non. Si ce rapport est important la menace est élevée.

➤ **Les entrants potentiels :**

Ceux sont les nouvelles entreprises qui entament le marché, elles cherchent à : augmenter leurs parts de marché dans le secteur et d'améliorer la production. Les entreprises qui se trouvent à la base dans le marché peuvent faire des barrières à l'entrée afin de rendre le secteur moins attrayant pour ces nouveaux entrants néanmoins ces obstacles peuvent nuire à la performance de l'entreprise car elle va travailler pour baisser les prix et cela parce que les prix élevés ne rendent le secteur que plus attractif, d'une autre partie des coûts vont se produire pour mieux satisfaire les clients.

L'estimation de la menace des nouveaux entrants est liée aux barrières d'entrées que les entreprises existantes mettent, si ces obstacles sont importants, la menace est faible, si non la menace est forte.

➤ **La concurrence :**

Plus la concurrence est intense dans un secteur plus il est moins attractif car la rentabilité va dégrader à cause de cette intensité. la concurrence peut être jouée sur plusieurs rayons: guerre des prix, publicités, le lancement des nouveaux produits..Etc.

Pour estimer l'intensité de la rivalité entre les entreprises, voilà quelques cas où elle peut être forte :

- Dans un secteur ayant un grand nombre d'entreprises, qui ont la même taille ou disposant de même moyens et pouvoir.
- Un secteur qui se progresse lentement il crée une guerre pour les parts de marché.
- Quand l'entreprise se retrouve face à des obstacles à la sortie, par exemple dans le cas de production des biens qu'elle n'arrive pas à les vendre, elle va trouver des difficultés de quitter le secteur ce qu'il lui met dans l'obligation de faire tout et rien pour vendre ses produits, qui augmente la concurrence à son tour. Jouer sur les prix en les baissant peut être une façon de concurrence dans ce cadre mais qui est pour Porter l'outil de rivalité le plus dommageable car il crée une bataille pour la première place.
- Dans le cas où les entreprises veulent rester dans le secteur même si leur objectif n'est pas la rentabilité. Comme c'est le cas pour des établissements publics qui veulent rester en activité parce qu'il crée des emplois.

Une sixième force concurrentielle doit être prise en considération, malgré l'opposition de Porter avec l'ajout de cette force comme étant une dimension à part comme on a indiqué préalablement dans ce chapitre. On voit la nécessité d'ajouter le pouvoir de l'état dans la structure qui impact l'entreprise et ses choix stratégiques.

2.5.3. Evolution du modèle de Porter

Le modèle de Porter a connu plusieurs modifications depuis son apparition :

a. La sixième force concurrentielle

D'après (Magretta, 2012, p. 57) « la réglementation gouvernementale influe sur la concurrence si, à cause de son impact sur une ou plusieurs des cinq forces, elle agit sur la structure de secteur », l'auteur pense que la réglementation gouvernementale a son impact important mais ne peut pas être considérée comme une force à part car elle ne peut pas faire partie de la structure de l'entreprise.

Michael Porter est de même avis, selon (Fréry, 2014) « Or, Porter s'oppose fermement à cet ajout. Selon lui, les pouvoirs publics peuvent certes influencer les cinq autres forces, mais ils ne sauraient être considérés comme une force à part entière ».

(Fréry, 2014) a un avis opposé, il insiste sur l'ajout colossal d'une sixième force et dit à ce propos « il est indispensable d'ajouter au modèle de Porter une sixième force, dont l'impact stratégique se révèle parfois prépondérant : les pouvoirs publics. »

D'après (yves, 2015) une classification des forces concurrentielles a été proposée, y compris la force de pouvoir réglementaire ; la classification est comme suit :

« Ces forces peuvent être regroupées en relation avec l'environnement de l'entreprise :

- Le micro-environnement est constitué par les concurrents du secteur.
- Le meso-environnement est constitué par les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les produits substituables.
- Le macro-environnement est constitué par le pouvoir réglementaire »

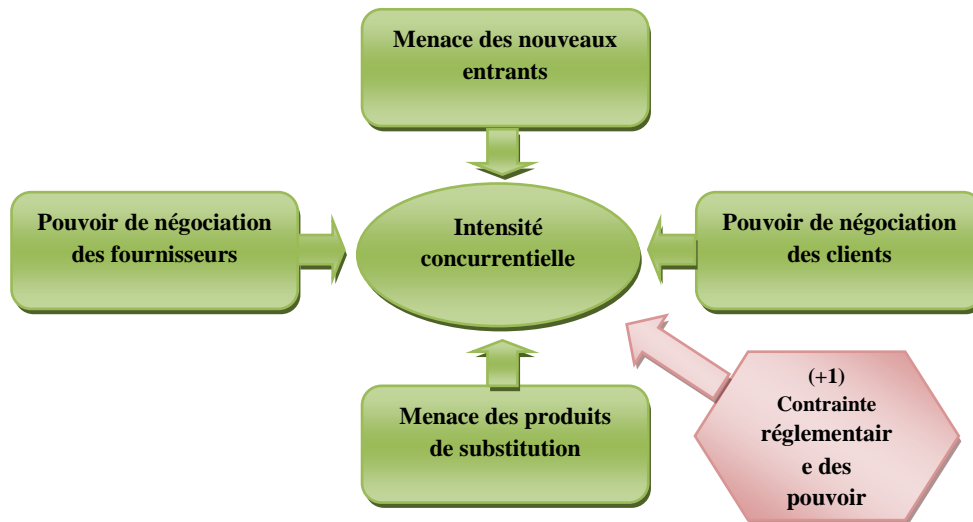
➤ Le pouvoir public :

L'état a son impact considérable sur les entreprises, surtout celles appartenant au secteur des banques et des assurances, car tout est réglementé. Une simple décision législative ou

un décret peut changer les choix stratégiques de l'entreprise. En outre, l'état peut créer des barrières à l'entrée dans certains secteurs ce qu'il fait des obstacles aux nouveaux entrants et met les entreprises existantes à l'abri de toute nouvelle concurrence.

D'où le nouveau modèle des forces concurrentielles est devenu comme suit :

Figure.10 Les 5+1 forces concurrentielles de Michael Porter



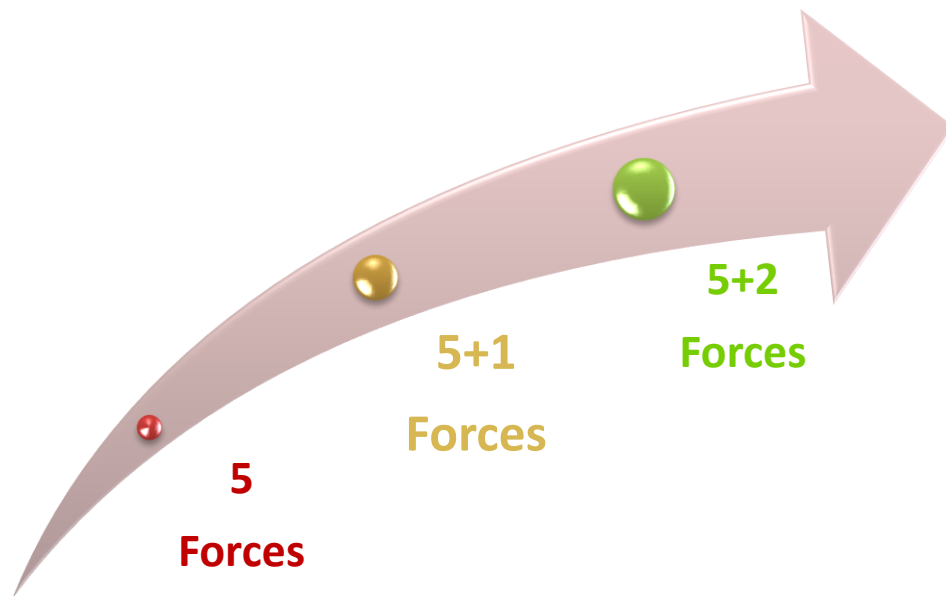
Source : (Lopez, 2010)

b. La septième force concurrentielle

(Latour, 2012) Pense que depuis l'avènement internet, une septième force considérable s'impose. La force de l'intermédiaire ne doit pas être négligée pour l'influence qu'elle peut exercer sur les clients notamment leurs choix ; il dit donc à cet égard : «Certains intermédiaires peuvent disposer d'un pouvoir de négociation très important. Des intermédiaires (comme par exemple Groupon ou OpenTable) peuvent contribuer à comprimer la rentabilité d'un secteur, si les entreprises sont incapables de répercuter dans leurs prix de vente les hausses de coût relatif à l'ajout de ces services. »

La figure ci-dessous montre l'évolution des forces concurrentielle initiées par Michael Porter

Figure. 11 L'évolution des forces concurrentielles de Michael Porter



2.5.4. Les autres facteurs

(Magretta, 2012, p. 57) Cite l'importance d'autres dimensions influentes sur l'entreprise et qui ne peuvent pas être considérées comme des forces mises à part, quoique leurs impact est important et elles peuvent être incluses dans les forces concurrentielles.

Le tableau ci-dessous montre les dimensions en question :

Tableau.4 Autres facteurs influents sur l'entreprise

Facteur	Technologie	Croissance	Produits complémentaires
Effet	L'évolution technologique donne plus de force à certaines forces concurrentielles tels que les clients en les offrant plus de choix ce qui nuit à la rentabilité de l'entreprise.	La croissance dans un secteur représente un risque immense pour l'entreprise, elle attire de nouveaux concurrents ou donne de mauvais indices sur les clients et produits de remplacement dans le cas d'une entreprise qui veut entrer dans le secteur, par conséquence l'entreprise prend de mauvais choix stratégiques.	Les produits complémentaires sont représentés souvent comme une sixième force, ils ont un effet très important sur la rentabilité de l'entreprise car l'offre d'un produit complémentaire peut influencer la demande de produit de base.

Adapté depuis (Magretta, 2012, p. 57)

2.6. Notre modèle de recherche

A la fin de ce chapitre on a choisi d'adapter le modèle des forces concurrentielles de Porter vu sa pertinence dans l'analyse concurrentielle ainsi dans la prise des décisions stratégiques, et la segmentation stratégique, pour obtenir la figure ci-dessous :

Figure.12 Modèle de recherche adopté

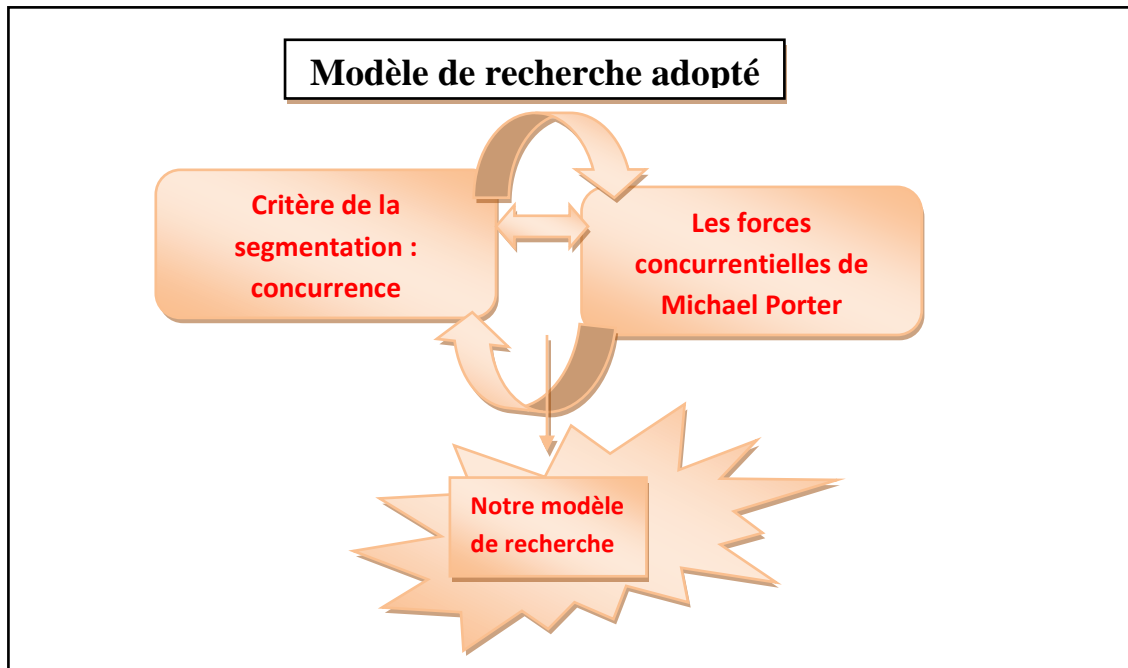
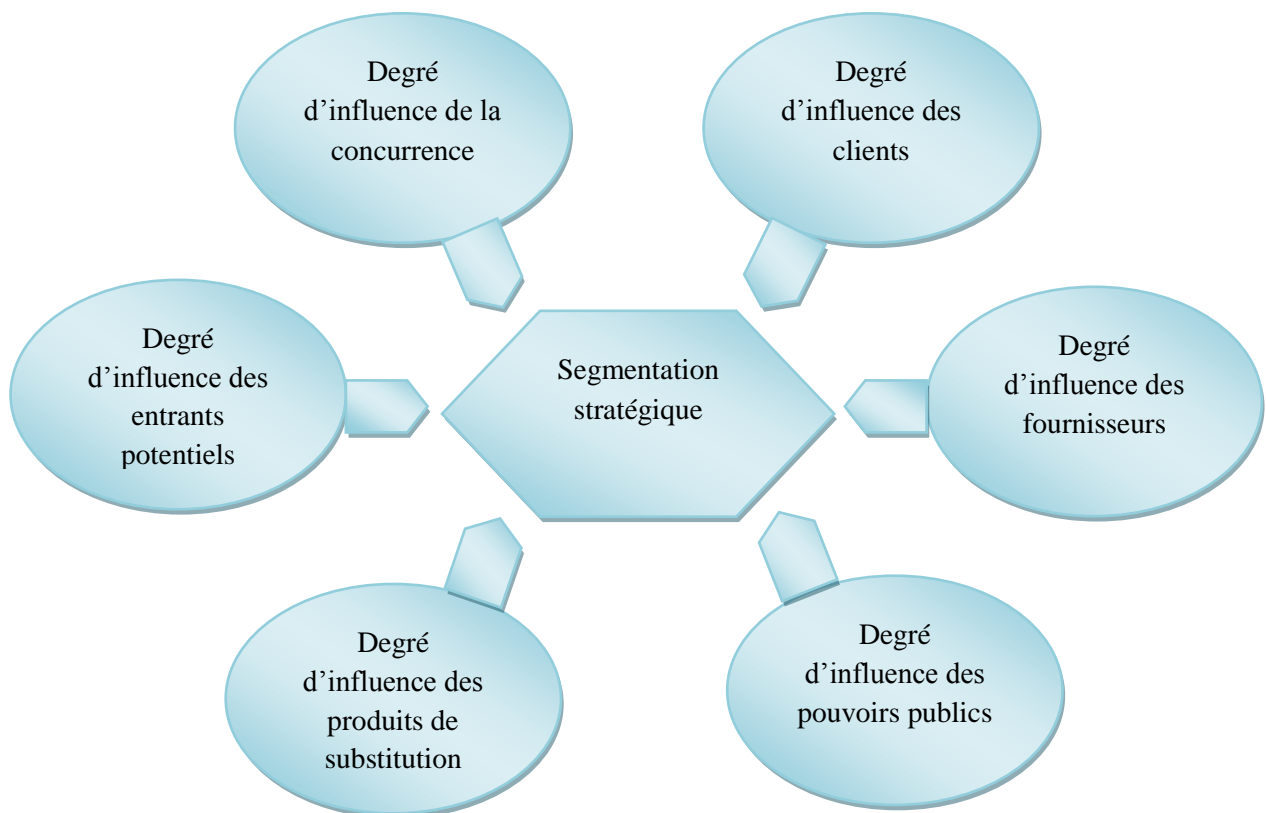


Figure.13 Notre modèle de recherche



CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette partie on détaille la démarche utilisée pour réaliser notre étude, les outils de collecte de données, les méthodes et les instruments de mesure adoptés.

Toute étude scientifique rigoureuse doit suivre une démarche précise, convenable à ses variables en vue de l'obtention des meilleurs résultats clairs et fiables, pour cela il faut choisir la meilleure approche adéquate avec la thématique posée.

1. le paradigme épistémologique

D'après L'étude d'André Lalande 1991 citée par (Jacquemain, 2014, p. 2) l'épistémologie « désigne la philosophie des sciences, mais avec un sens plus précis. (...) C'est essentiellement l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences, destinée à déterminer leur origine logique (non psychologique), leur valeur et leur portée objective. », Donc l'épistémologie est l'étude critique de la science.

Le paradigme épistémologique est le modèle suivi dans les différents types de recherches, généralement il est réparti en deux types, un paradigme constructiviste et un autre positiviste.

Le paradigme suivi dans notre étude est le paradigme constructiviste. Ce dernier repose sur le principe de la construction de la connaissance ; elle se produit de l'interaction entre le connaissant et le connu. « L'intelligence ne débute ainsi ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même » selon Piaget, 1983 cité par (Do, 2003)

Notre étude est une recherche qui se base sur la transmission subjective des connaissances, c'est-à-dire notre intervention sur le terrain de l'étude est obligatoire, d'où on va construire notre travail. Notre choix découle de fait qu'on est présent dans le terrain d'étude afin d'être en interaction avec des personnes responsables de la société. Cette interaction a pour but d'explorer les attitudes des managers pour nous fournir l'information nécessaire sur nos questions de recherche et ceci afin de savoir si l'analyse concurrentielle est intégrée dans la segmentation stratégique de la SAA.

2. Démarche méthodologique

La méthode convenable à la posture constructiviste est l'enquête par la méthode qualitative (la démarche inductive). Pour la simple raison que notre recherche est complexe qui demande le déplacement sur le terrain d'étude en interagissant avec les différents acteurs pour à la fin construire notre étude en se basant sur les résultats obtenus et en utilisant les instruments adaptés.

« La valeur d'une recherche qualitative repose en grande partie sur la capacité du chercheur à donner un sens aux données. Ainsi, le fait d'extraire ce sens permet, en quelque sorte, d'aller « au-delà » de ce que les données brutes disent a priori » est noté par (Martineau & Blais, 2006). L'objectif donc de la démarche est de traduire les données pour extraire les résultats.

La méthode inductive suit un enchainement des phases ordonnées qu'on peut résumer dans le tableau suivant :

Tableau.5 Démarche inductive

Phases	Méthode inductive (ouvrir de nouvelles voies)
Phase 1 : Conception de la recherche	Définition de la situation et du cas à étudier de façon empirique
Phase 2 : Elaboration d'un instrument de recherche	Construction d'un instrument selon une méthodologie adaptative et créative
Phase3 : Recueil de l'information	Exploration de la situation et apprentissage du client par interview ou par observation
Phase 4 : Analyses	Analyse des idées, Recherche d'informations nouvelles, Etude des relations de cause à effet Génération d'hypothèses
Phase 5 : Validation	Confrontation des informations entre les différentes sources, Recherche de concordance entre les enquêtés

Adapté à partir de (Andreani & Conchon, 2015a)

2.1. Instruments de collecte de données

Il existe plusieurs instruments de collecte de données dans la méthode qualitative :

➤ La recherche documentaire :

Notre recherche documentaire a pour but de :

- avoir une idée globale sur les différentes théories parlant sur notre thématique ou qui sont proches.
- Cerner ou cadrer notre étude.
- Avoir de l'information nécessaire pour formuler notre problématique.
- Combiner les différentes théories pour arriver à construire notre modèle de recherche.

Les sources documentaires utilisées dans notre travail de recherche sont principalement des ouvrages, articles, thèses, pages web, qui ont une relation avec le management stratégique, francophones et anglo-saxonnes ; on cite parmi elles, les documentations suivantes : *Strategor*, *Analyse Stratégique*, *Stratégique*, *le Grand livre de la Stratégie*, *Management stratégique* ; le livre de Michael Porter *Choix stratégiques et concurrence* quelques articles comme « *Les 7 point clés du diagnostic stratégique* », « *la segmentation stratégique revisitée* » et l'article révolutionnaire de Michael Porter « *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* ».

Une documentation secondaire nous a été fournie de l'établissement de stage (SAA) comme les rapports annuels et quelques autres documents retirés des sites de CNA et CRESUS.

➤ Les entretiens :

Trois types d'entretiens sont utilisés lors de l'enquête dans la démarche qualitative :

Selon (Godfroid, 2012) les formes que peut l'entretien face à face prendre sont : Entretien directif, Entretien libre, Entretien semi-directif.

L'entretien semi-directif peut se définir comme suit « l'entretien correspond à une situation d'interaction provoquée par le chercheur avec l'objectif d'en retirer un ensemble d'informations. D'un côté l'interviewé livre sa vision du phénomène étudié alors que de

l'autre côté, le chercheur s'efforce de faciliter la parole de l'interviewé » noté par (Gay, 2006, p. 87).

Dans le cadre d'une étude scientifique, suivant la démarche qualitative l'entretien semi-directif est l'instrument le plus convenable. Il donne une certaine liberté et spontanéité à l'interviewé qui est aussi orientée par des axes ou thématiques précises, présentées dans un guide d'entretien préparé d'avance. L'entretien semi-directif facilite l'échange entre les deux parties de l'interview en donnant une certaine souplesse dans la discussion ; cette souplesse assure la collecte des données avec toute objectivité.

- ❖ Le guide d'entretien : c'est l'outil utilisé pour faire l'entretien semi-directif, il représente des sous-questions tirées de la problématique. Les sous-questions sont les axes ou les thématiques de l'entretien et qui à leurs tours sont composées d'autres questions. L'objectif est de couvrir toute les thématiques par le chercheur afin d'avoir le maximum des réponses de la part de l'interviewé. « Le guide d'entretien, également appelé grille ou canevas est l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui à un moment ou à un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 116).

Notre guide d'entretien a pour objectif de connaître quel sont les segments de la SAA et qui sont les forces concurrentielles ayant une influence sur la segmentation stratégique (voir ANNEXE-A).

- ❖ Matériel de collecte de données : La méthode suivie pour la collecte des informations lors des interviews est les enregistrements de quelques entretiens utilisant notre téléphone et la prise de notes dans des autres utilisant un support papier et un stylo.

2.2. Le choix de l'échantillon et l'unité d'analyse

➤ L'échantillon

Dans une démarche qualitative, l'échantillonnage repose sur le choix de groupe d'éléments représentatifs pour la recherche ; le groupe doit avoir une relation avec les questions de la recherche pour obtenir des réponses fiables.

Dans le cas de notre recherche, l'échantillon choisi est un groupe de cadres dirigeants au sein de la SAA impliqué d'une manière directe ou indirecte dans le processus de segmentation dans l'entreprise. Ils représentent la tranche compétente dans l'établissement qui peut nous fournir l'information nécessaire concernant le processus de segmentation et le degré d'intégration des forces concurrentielles dans cette dernière.

Le tableau ci-dessous contient des informations sur les interviewés :

Tableau.6 Informations sur les interviewés

N°	Genre	Fonction	Division	Ancienneté	Durée de l'entretien
1	Homme	Chef de division	Marketing	10 ans	22 minutes
2	Homme	Directeur de l'animation réseau et développement de la force de vente	Marketing	2 ans	80 minutes
3	Femme	Sous-directrice responsabilité civile	Marketing : Direction animation réseau et développement de la force de vente	6 ans	36 minutes
4	Homme	Chef de division	Finance et comptabilité	19 ans	42 minutes
5	Homme	Directeur financier	Finance et comptabilité	4 ans	40 minutes
6	Homme	Chef de division	Risques des particuliers et des Professionnels	17 ans	23 minutes
7	Homme	Chef de division	soutien aux activités	12 ans	42 minutes
8	Homme	Directeur de développement et gestion de base de données	Système d'information	16 ans	50 minutes
9	Homme	Chargé de la recherche et développement / conseiller de PDG	Cellule Recherche, Développement & Transformation Digitale	16 ans	54 minutes

➤ **L'unité d'analyse**

« Comprendre les acteurs et leurs actions dans une démarche de recherche qualitative ne peut se faire que dans un contexte ou en situation. Un enjeu essentiel de ce type de recherche, crucial pour sa réussite ou son échec, est la détermination de l'unité d'analyse » (Dumez, 2011)

Notre recherche traite une partie du volet stratégique et non pas une unité opérationnelle. Pour ce fait on a choisi de faire des entretiens avec les personnes qui sont concernées des décisions stratégiques de l'entreprise. Notre unité d'analyse concerne l'entreprise dans sa totalité, dans notre recherche l'unité d'analyse est la direction générale de la SAA.

❖ **Direction générale de la SAA**

Le lieu de la prise des décisions stratégique, notamment la segmentation stratégique de la SAA.

Elle constitue la cellule centrale ayant pour but la synthèse des objectifs attendus au cours de l'exercice par l'ensemble des directions régionales, que ce soit en production ou en sinistre.

En plus de l'exploitation de ces résultats, le siège effectue des contrôles, s'occupe de la production, dirige et conseille les agences par le biais des directions régionales.

L'administration de la société est assurée par le conseil d'administration composé de 12 élus nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Le tiers de ces élus est renouvelable tous les trois ans.

Le conseil d'administration est présidé par le Président Directeur Général assisté par un Directeur général adjoint (Technique et Administratif) desquels dépendent les chefs de divisions et les directeurs centraux. Ce conseil a pour principale fonction l'établissement du plan et le développement des orientations de la société.

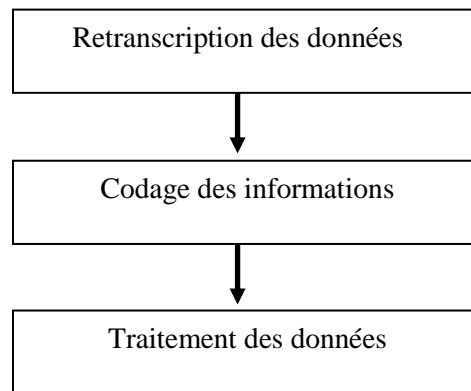
2.3. L'analyse des données

Les données brutes collectées des entretiens semi-directifs, seront retranscrites dans des verbatim et analysées par la technique de l'analyse de contenu qui est «est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que

l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité » selon (Bardin, 1977). Cité par (Wanlin, 2007, p. 249).

L'analyse de données collectées se fait de la façon suivante :

Figure.14 Etapes de l'analyse des données qualitative



(Andreani & Conchon, 2015 b, p. 3)

➤ **Retranscription des données**

La retranscription des interviews :

Il s'agit de réécrire les interviews mot par mot sans abréviation et avec toute objectivité.

On a retiré et réécrit les réponses des interviewés à nos questions de recherche littérairement sans subjectivité.

On a éliminé les sujets ou les mots hors du contexte de l'entretien et on a gardé que les éléments en relation avec l'objet de notre étude.

➤ **Codage des informations**

Après la retranscription des données qualitatives, un certain codage des données se fait selon une grille d'analyse, cette grille se construit à partir des critères qui présentent les catégories de l'analyse. On peut la former suivant deux méthodes : soit en posant des hypothèses en fonction d'objectif de notre étude, de cette façon les catégories d'analyse sont fixées à priori ; ou on la forme au fur et à mesure de traitement des données, dans ce cas-là, les catégories d'analyse sont issues des interviews. Dans le

premier cas on parle de codage fermé quant au deuxième cas, on parle de codage ouvert. (Andreani & Conchon, 2015b, p. 4)

Les deux types de codages peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau.7 Grille de codage

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction)	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche (processus de traduction)
Recherche d'ensemble similaire, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

(Andreani & Conchon, 2015b, p. 5)

Dans le cas de notre étude on opte pour le codage ouvert. L'analyse des données qualitatives obtenues des entretiens se fait à partir de verbatim formé lors de la transcription des interviews.

➤ **Traitement des données qualitatives**

Selon (Anderani&Conchon, 2001) cité par (Andreani & Conchon, 2015b, p. 8) il existe deux types de traitement de données qualitatives :

- Traitement sémantique : « consiste à étudier les idées des participants (analyse empirique), les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale) et le sens qu'il leur donne (analyse de l'énonciation) ».
- Traitement statistique : un traitement informatique des données à l'aide des logiciels spécifiques.

Le tableau ci-dessous montre les points de différence entre les deux méthodes de traitement :

Tableau.8 Traitement sémantique & traitement statistique

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations Professionnels des études	Traitement informatique Analyse statistique des mots et des phrases Chercheurs académiques

Source : (Andreani & Conchon, 2015b, p. 8)

On adopte le traitement sémantique pour traiter nos données car la traduction des informations acquises se fait d'une façon manuelle, sans avoir besoin d'utiliser les logiciels informatiques. Ce traitement demande la bonne compréhension des idées et les réponses fournies par les interviewés ; la concentration et une certaine intelligence doivent être présentes.

CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION

1. Résultats

1.1. Champ d'activité de l'entreprise

La SAA exerce son activité dans le domaine des assurances. Avant de connaître le champ d'activité de la SAA ou les différents domaines des assurances dans le marché algérien il faut comprendre le principe des assurances.

la compagnie d'assurance est une compagnie financière, la mission est de gérer des fonds tel que les banques comme un fond d'investissement, sauf que dans les banques c'est un fond d'investissement solitaire alors que dans le cas des assurances, ça se fait de la manière suivante : c'est un nombre de personnes qui participent à un fond et ce fond sert à indemniser les malheurs ou les événements qui peuvent venir au futur à ce même nombre d'adhérents, simplement dans les villages anciens on appelait ça la « TWIZA » ou en France « la tontine » ou la mutualisation. Ça existe depuis 3500 ans et a été transformé sous forme de contrats à Gênes y'a plus de 4 siècles. On dit que le premier contrat d'assurance conclus a été fait sur l'assurance des transports maritimes à Gênes en Italie, selon un interviewé (2018). L'exemple le plus simple à donner, c'est comme si une famille cotisait une partie de leur revenu, ils la mettent en épargne pour le jour où il y a un événement malheureux, ils vont utiliser cette épargne. Avant qu'elle soit du juridique, avant qu'elle soit de l'ingénierie assurantielle, c'est la gestion des fonds.

Dans le marché des assurances Algérien il existe 4 types d'assurances comme le montre la figure ci-dessous :

Tableau.9 Les types d'assurances dans le marché Algérien

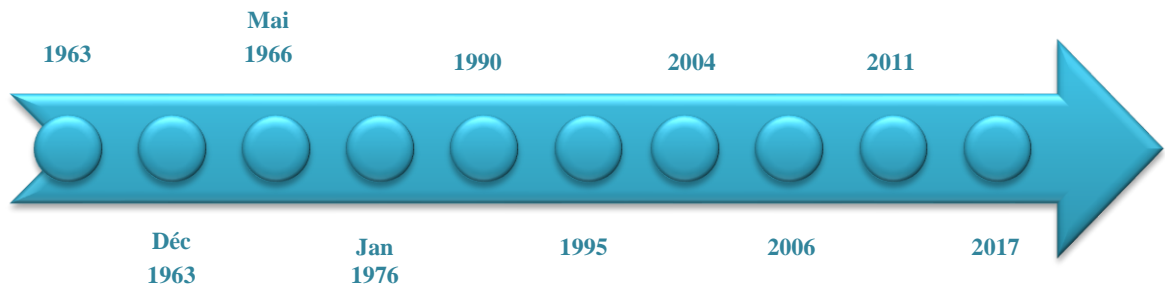
Type d'assurance	Nombres (en 2015)			
Société de réassurance	01			
sociétés spécialisées dans l'assurance, respectivement, du crédit immobilier et du crédit à l'exportation.	02			
Assurances de dommages et de personnes	Public	Privé	Mutuelle	Mixte
sociétés d'assurances de dommages.	4	6	2	1
sociétés d'assurances de personnes.	2	2	1	3

Source : adapté à partir de (Activité des assurances en Algérie, 2015)

1.2. Les domaines d'activité stratégique de la SAA

Une vue historique est nécessaire dans notre étude pour connaître le progrès et les changements des activités de la SAA depuis sa création.

Figure.15 Axe des dates importantes dans l'histoire de la SAA



Source : adaptée de (SAA, 2017, p. 09)

Le tableau suivant montre les phases historiques importantes dans le développement de l'activité de la SAA :

Tableau.10 Historique de la SAA

Date	Evénement
1963	(Compagnie à capitaux mixtes Algéro-égyptienne) La société nationale d'assurance voyait le jour en tant que compagnie d'assurance généraliste sous la marque SAA
Décembre 1963	Le premier point de vente ouvrait ses portes à Alger-centre, sous l'enseigne SAA assurance. C'est la première pierre de l'édifice qui se développera au fil des années pour constituer un réseau de 520 agences couvrant l'ensemble de territoire nationale
Mai 1966	Institution de monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance par Ordonnance N°66.127, ayant conduit la nationalisation de la SAA par ordonnance N° 66.129
Janvier 1976	SAA se spécialise dans la branche des risques simples. Développe des offres adaptées aux particuliers. Aux professionnels, aux collectivités locales et institutions relevant du secteur de la santé
1990	Levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance. La SAA élargit son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risques agricoles et assurance de personnes. Leader incontestable du marché algérien et compte parmi ses partenaires de grands groupes régionaux et continentaux
1995	Ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers ; Réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance)
2004	Réorganisation structurelle Création des divisions par segments de marché afin de booster la productivité.
2006	La sortie de décret imposé par les législateur qui interdit la pratique des assurances des personnes par les compagnies d'assurance
Juillet 2011	Séparation des assurances des personnes de celles relatives aux dommages
2017	La SAA fait passer son capital social à 30 Milliards de DA soit 275 Millions de US \$ La SAA présente les indicateurs les plus élevés du marché permettant d'envisager l'avenir avec sérénité : -Fonds propres : 34 Milliards de DA équivalent à 310 millions US \$ -Placements : 46 Milliards de DA équivalent à 420 Millions US \$ -Actifs immobiliers : 29 Milliards de DA équivalent à 265 Millions US \$

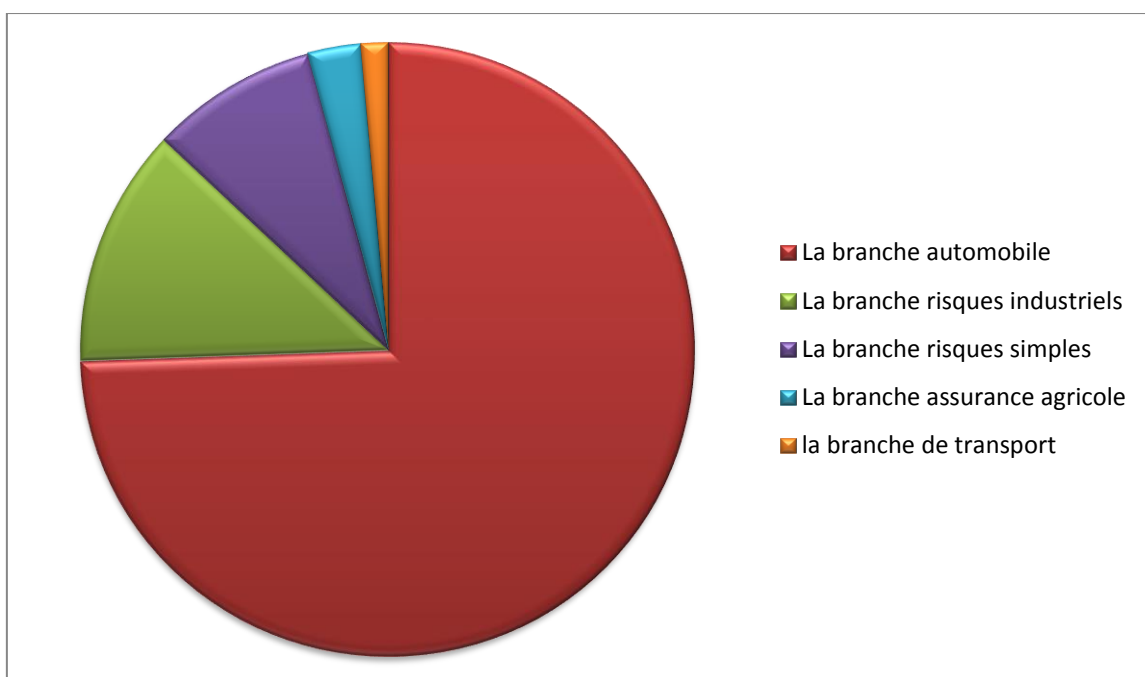
Source : adapté de (SAA, 2017, p. 9)

La SAA est autorisée de pratiquer tous types d'assurance de dommage, elle possède un portefeuille stratégique diversifié même si la concentration sur l'automobile est remarquable. Les domaines d'activité stratégiques principaux actuels de la SAA sont comme suit :

- ❖ Assurance d'automobile
- ❖ Assurance des risques simples qui sont scindés en deux : des professionnels et les particuliers
- ❖ Assurance de transport
- ❖ Assurance des risques industriels
- ❖ Assurance des risques agricoles

La figure suivante montre un résumé des activités par branche dans la SAA pour l'année 2016 :

Figure.16 Résumé de l'activité par branche 2016

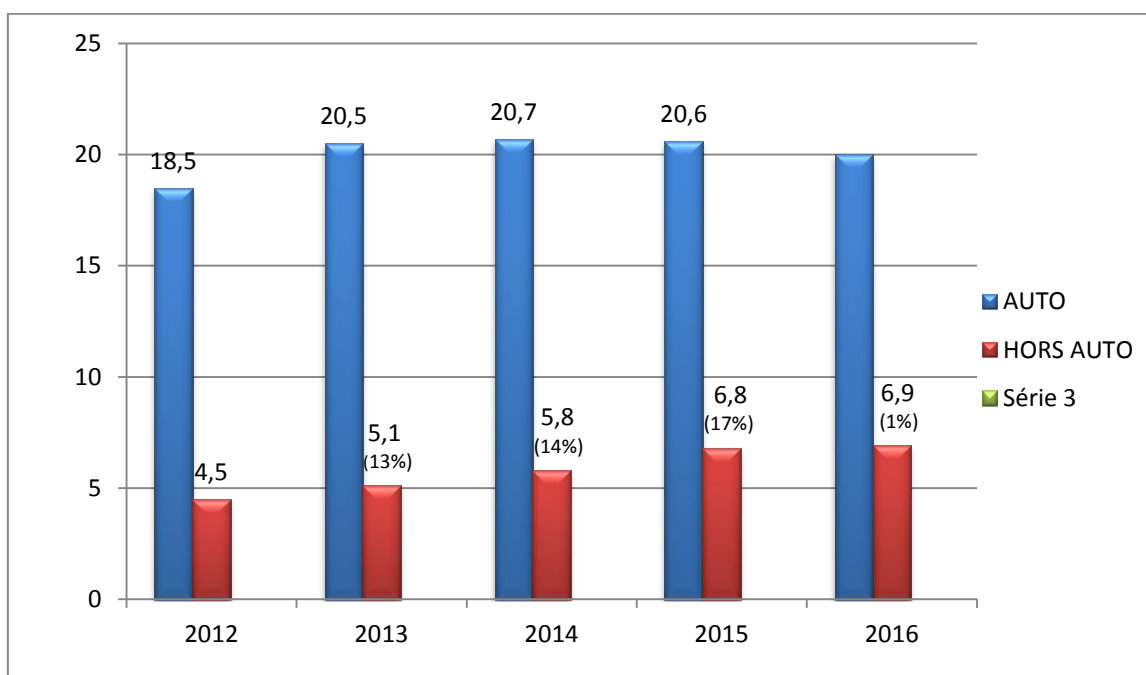


Source : (SAA, 2017, p. 18)

Malgré la concentration de la société sur l'activité automobile qui représente 74,4% de son portefeuille, l'arrivée de nouveau staff de la SAA en 2014 a marqué une amélioration dans la diversification de son portefeuille stratégique. Une augmentation de chiffre d'affaire hors automobile de 11% a été touchée depuis l'adoption de la nouvelle stratégie de diversification.

La figure ci-dessous montre le progrès touché :

Figure.17 Progression de chiffre d'affaire en milliards de dinars sur les autres segments hors automobile



Source : (SAA, 2017, p. 19)

Toutes les compagnies d'assurances algériennes sont suivies par un organe qui est la direction des assurances au niveau de la direction générale du trésor au ministère des finances.

L'organe est chargé de délivrer des rapports annuels comparatifs des différentes sociétés et sur différents points tels que l'activité technique et les activités financières et solvabilité.

La SAA suit son champ d'activité à partir de l'information délivrée par ce rapport annuel, pour rester toujours branchée avec l'environnement extérieur. La cellule marketing fait des efforts aussi par la collecte des données informatives sur les concurrents et sur le marché concurrentiel.

1.3. La segmentation stratégique

La segmentation de la SAA date depuis 2004, elle divise l'activité de l'entreprise en cinq grands domaines d'activités stratégiques qui représentent les branches mentionnées ultérieurement, à savoir : assurance d'automobile, assurance des risques simples qui sont scindés en deux : des professionnels et les particuliers, assurance de transport, assurance des risques industriels, assurance des risques agricoles.

Une petite révision a été faite par rapport à la différenciation entre les TPE et les PME, qui est considérée comme une sous-segmentation. Mise à part ça, la société n'a pas révisé sa segmentation depuis.

Il faut noter que l'effet de synergie entre les DAS est présent dans la SAA, plusieurs segments sont en interaction entre eux. On trouve parfois le même assuré présent dans plusieurs DAS de la société ; une entreprise veut s'assurer contre plusieurs risques, elle sera prise en charge par plusieurs divisions.

1.3.1. Les critères de la segmentation dans la SAA

L'élément majeur dans la détermination de l'activité d'une compagnie d'assurance est la nature du risque contre lequel l'assuré souscrit sa police d'assurance. En effet la SAA l'a adopté comme critère principal pour définir ses domaines d'activité stratégique. En outre la SAA a utilisé la nature de la personnalité ou la personnalité de l'assuré lui-même (est ce un particulier ou une entreprise ; est ce un professionnel ou une collectivité locale etc.)

Un autre critère de segmentation stratégique est évoqué aussi de la SAA qui est le corps de métier, certains cadres dirigeants voient que la SAA est subdivisée selon le corps de métier de chaque produit. Les produits ayant un même corps de métier sont classés dans le même segment.

L'importance de produit est aussi un critère qu'adopte la SAA dans sa segmentation, prenant par exemple la branche automobile qui est en fait un produit, mais vu son importance on la classe comme étant un segment à part.

1.3.2. Les facteurs de la segmentation dans la SAA

- La profitabilité

La réalité de l'activité économique se considère comme le facteur dominant dans la stratégie de l'entreprise y compris sa segmentation. Cette réalité se base sur la profitabilité de secteur d'activité. Comme le confirme Porter, les stratégies sont préparées pour s'installer dans les secteurs les plus profitables (E.Porter, 2008).

Un chef de division dans la SAA dit à ce propos « si on aperçoit la naissance d'un nouveau segment profitable on suit la tendance, tel que la vente en ligne, le E-commerce, on est sur cette optique » il rajoute « c'est l'opportunité, le potentiel » donc c'est par rapport à la rentabilité et la valeur ajoutée que peut apporter le segment que la SAA décide de l'installer.

Si le segment n'est pas profitable, la société l'abandonne comme c'est le cas des assurances de crédit, la sous-directrice responsabilité civile de la division marketing cite « on avait les assurances crédit, mais ça n'a pas trop marché on les a donc abandonné ».

- Les capacités et les compétences :

Les compétences et les capacités dans la SAA sont des facteurs de segmentation plus que critères, car elles influent le choix et les décisions d'installation des segments stratégiques.

Si la société ne possède pas les ressources nécessaires pour lancer un segment elle l'abandonne facilement, en plus ce n'est pas tout le monde qui peut faire de l'assurance, ça demande à l'instar de plusieurs autres métiers, des ressources financières, matérielles et humaines considérables.

- Les clients et les concurrents :

Si la population est intéressante et la société constate qu'il existe un potentiel de clients pour installer un DAS elle va le faire.

Les concurrents sont aussi un facteur qui impacte la segmentation, car la société peut rater un DAS constitué des clients si les concurrents proposent des offres meilleures.

1.4. Analyse concurrentielle

1.4.1. L'analyse de la concurrence

La SAA procède à l'analyse concurrentielle pour connaître sa position par rapport à ses concurrents, sauf que cette analyse n'est pas très développée en matière d'outils utilisés. La société procède généralement à des études de marché et des études de parts de marché.

La source d'information essentielle sur laquelle se base la compagnie pour analyser son environnement concurrentiel c'est les rapports annuels délivrés par quelques organes spécialisés. Les organes en question sont : le conseil national des assurances (CNA), la direction des assurances qui se trouve au ministère des finances et quelques autres revues publiées qui font des analyses de la concurrence et le classement des différentes compagnies d'assurance tel que CRESUS , c'est le cas généralement de beaucoup d'activités réglementées en Algérie.

Malgré que cette analyse de concurrence soit faite par des instances externes, les rapports délivrés par les organes se font sur la base des informations et chiffres communiqués de l'interne des compagnies d'assurance ; ce qui rend les données des rapports relativement fiables et représentatifs.

Les rapports délivrés ne prennent pas que le chiffre d'affaire ou les parts de marché tant que critère de comparaison entre les sociétés, ils se basent également sur les performances commerciales, performances opérationnelles, performances techniques, performances financières et les performances en matière de résultats.

Les concurrents principaux de la SAA :

Sur la base des informations tirées des entretiens, et des rapports délivrés par quelques établissements spécialisés dans l'analyse concurrentielle, on a fait un classement des concurrents de la SAA.

La SAA a été toujours classé la première depuis plusieurs années sur le marché algérien, surtout en matière de chiffre d'affaire et de résultat. Selon les domaines d'activité stratégique les principaux concurrents de la SAA sont :

Tableau.11 Les principaux concurrents par DAS

DAS	Automobile	Transport	Risques simples	Risques industriels	Risques agricoles
Concurrents directes	CAAT CNMA	CAAT	Compagnies privés : AXA ALLIANCE	CAAT CASH CAAR	CNMA

Source : adapté des réponses des interviewés

- Classification proposé par CRESUS :

Selon un certain nombre de ratios tels que le taux de frais généraux par rapport au chiffre d'affaire, le taux de frais du personnel par rapport au CA et d'autres, Le CRESUS a classé les compagnies d'assurances algériennes en 2017 (les données de 2015). On a choisit d'évoquer parmi les classements proposés, le classement suivant :

Tableau.12 Parts de marché par société

	2015	2014
1. SAA	23,3%	22,7%
2. CAAT	18,0%	17,3%
3. CAAR	14,1%	13,8%
4. CNMA	10,6%	9,6%
5. CASH	8,4%	10,3%
6. CIAR	7,7%	7,6%
7. SALAMA	4,0%	3,8%
8. ALLIANCE	3,8%	3,8%
9. 2A	3,1%	3,4%
10. GAM	2,7%	3,0%
11. AXA	2,1%	2,1%
12. TRUST	1,8%	2,2%
13. MAATEC	0,5%	0,4%

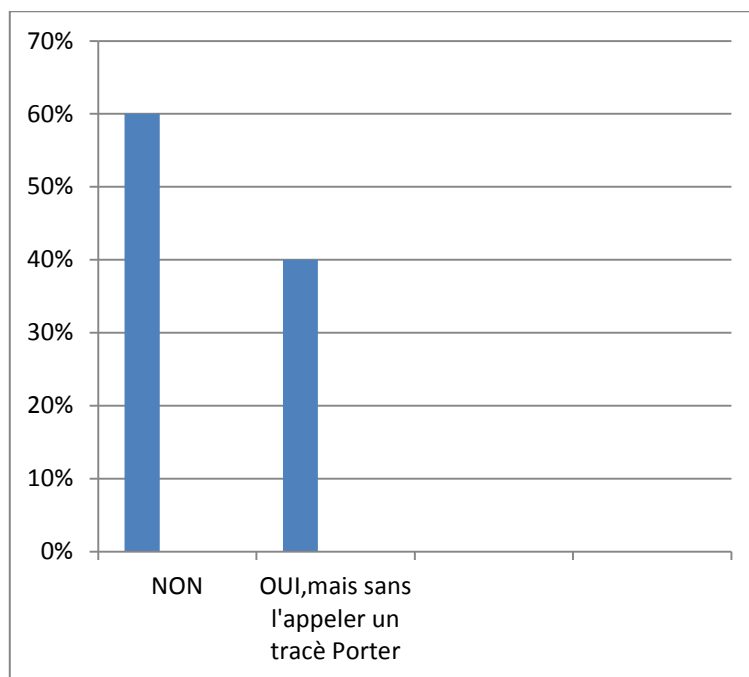
Source : (CRESUS, 2015)

Pour notre étude, on a choisi le classement en matière de performance commerciale. Les performances commerciales des sociétés d'assurance sont appréhendées exclusivement par rapport aux parts de marché de chacune d'elles. Sur ce terrain, la SAA se présente en leader, avec une part de marché de 23,3% en 2015, en hausse par rapport à 2014 (22,7%). Cette place, la SAA la doit à sa position historique sur le marché de l'assurance automobile qui représente plus de 50% du marché national des assurances et à l'étendue de son réseau de distribution (agences directes et agents généraux d'assurance). Elle est suivie par deux autres entreprises publiques, la CAAT (18%) et la CAAR (14,1%).

1.4.2. L'analyse des forces concurrentielles

La société concentre ses efforts sur l'analyse des concurrents directs sur la base des rapports qu'elle reçoit périodiquement de la part des organes mentionnés précédemment, mais en ce qui concerne l'analyse des forces concurrentielles, en demandant si la société procède à cette analyse, on a obtenus les résultats suivants :

Figure.18 Sondage sur la procédure d'une analyse des forces concurrentielles



La majorité des interviewés ont répondu par non, quant au reste ils ont confirmé qu'ils prennent en considération d'autres dimensions hors la concurrence dans leurs analyses. Les dimensions en question font partie des cinq forces concurrentielles de Michael Porter.

➤ Les clients :

La compagnie essaie d'être à jour avec ses clients, pour savoir la clientèle qu'elle possède et si elle la garde toujours, elle cherche aussi de connaître la clientèle perdue et à la faveur de quelle compagnie ainsi que les raisons de son aller, pour essayer de la récupérer dans le prochain exercice.

Elle fait également des études par rapport au potentiel qui existe dans le marché pour ouvrir des agences là où un fort potentiel de clients est ressenti. Pour ce fait, ils ont acquis un outil qui s'appelle l'OPTIMAP pour connaître les potentialités dans tout le territoire nationale, il travaille de la façon suivante : là où il y'a beaucoup de potentiels et que la société ne possède pas d'une agence dans cette zone, il faut impérativement ouvrir une agence à ce niveau, car il y a de potentiel perdu qui se dirige probablement à d'autres compagnies.

La société suit son réseau à travers le Dashboard, qui est un tableau de bord qui permet de suivre les réalisations au niveau des agences.

Dans l'ensemble, la SAA surveille sa clientèle à travers ces outils et ceci parce que l'Algérie s'est développée, la population a augmenté, de nouvelles constructions qui se sont réalisées et de nouvelles entreprises se sont installées, il faut donc suivre la tendance et capter le maximum de clientèle.

➤ Les fournisseurs :

Dans le cas des assurances on distingue deux types de fournisseurs : les réassureurs qui sont scindés en deux, le réassureur algérien qui est la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) et les autres réassureurs étrangers tel que La Société Africaine de Réassurance (AFRICA RE), MUNICH RE, la SCOR, WILLIS RE. Ces réassureurs sont les sociétés responsables pour assurer les compagnies d'assurances.

Il y a en second lieu, des fournisseurs de services qui sont des réparateurs et qui offrent des solutions d'indemnisation. On appelle ça un service d'assistance, où les assistants sont conventionnés avec la société, ils ont pour rôle de faire une prestation de plusieurs services en cas de sinistre, tel que le dépannage à domicile et la réparation de véhicule. Dans ce cas, c'est la société qui est responsable en terme de qualité et de délai.

Dans le premier type de fournisseurs, l'entreprise procède une analyse par rapport aux réassureurs qui existe dans le marché, surtout avec l'arrivée de nouveau staff de la SAA depuis 2014 ; le PDG insiste sur le fait d'effectuer des études par rapport aux réassureurs existants dans le marché. Chaque année la société révise ses besoins et en mois de décembre avant le début de prochain exercice elle consulte un certain nombre de réassureurs et elle leur demande de participer, chacun d'entre eux prend un pourcentage de portefeuille, par la suite il y'a une commission dans l'entreprise qui se réunit et décide selon ses besoins.

Quant au deuxième type de fournisseurs, l'entreprise ne procède pas à une analyse spécifique.

Le reste des forces concurrentielles dans le modèle de Porter comme les nouveaux entrants, les produits de substitution, et les pouvoirs publics, l'entreprise ne fait pas d'études par rapport à eux aussi pour des raisons qu'on va évoquer plus loin dans ce chapitre.

1.4.3. Les forces concurrentielles selon le modèle de Porter

➤ L'impact sur le champ d'activité de la SAA :

Selon l'avis de la totalité des interviewés, les forces concurrentielles impacte énormément le champ d'activité de l'entreprise, son activité et sa stratégie.

Les forces concurrentielles peuvent exercer plusieurs modifications et changements sur le champ d'activité de l'entreprise, l'exemple le plus concret c'est l'augmentation de nombre de compagnies d'assurance qui existe aujourd'hui dans le marché des assurances algérien, et ceci du à l'augmentation de la population qui se considère comme la force des clients. L'apparition de nouvelles formes et produits d'assurance qui n'existait pas au préalable dans le marché des assurances algérien selon le besoin de la clientèle est une autre preuve sur l'impact de cette force sur le secteur d'activité de l'entreprise.

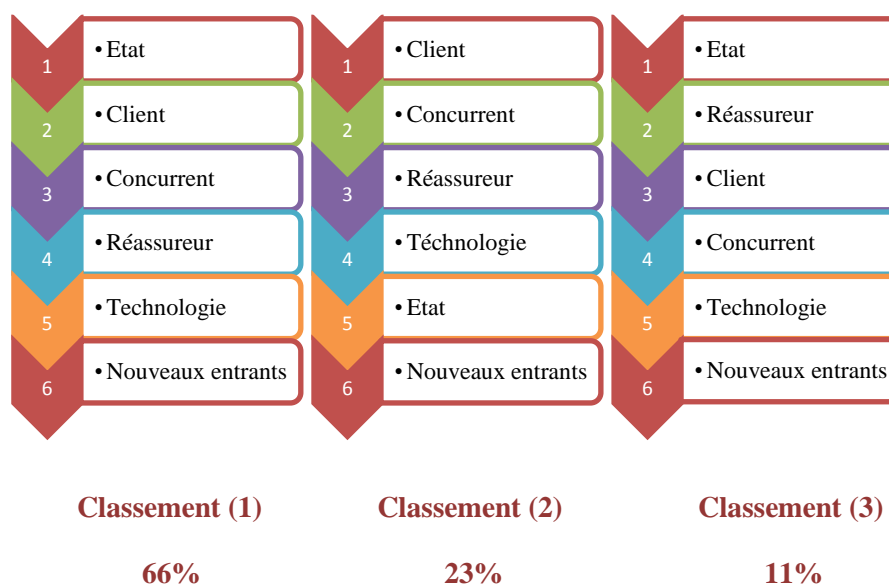
Un autre exemple concret sur l'impact de législateur (l'état) sur le champ d'activité de la SAA et qui s'est passé l'année dernière, quand le premier ministre a ordonné aux collectivités locales de souscrire leurs contrats d'assurance auprès des établissements publics, donc il y avait une séparation entre les compagnies d'assurance publiques et privés.

➤ L'impact des forces concurrentielles sur la stratégie de la SAA

Les forces concurrentielles impactent la stratégie de l'entreprise notamment ses décisions mais avec des degrés différents.

En demandant aux interviewés d'ordonner les forces par ordre d'impact (de plus puissant en moins puissant) on a eu les résultats suivant :

Figure.19 Classement des forces concurrentielles par ordre d'impact



➤ Les concurrents :

La concurrence a son impact considérable sur la stratégie de la SAA, quand l'entreprise sent un danger envers ses concurrents, elle est capable de changer sa stratégie pour s'adapter avec. Les concurrents influent la société surtout dans le cas où ils décident de diminuer dans les tarifications, la compagnie dans ce cas là est obligée de suivre, surtout quand il s'agit de ses concurrents directs.

C'est vrai que la SAA est entrain de travailler sur son look (l'aménagement de ses agences), sur sa manière de faire les choses, sur son accueil, pour plaire à sa clientèle et par l'impact de cette force, mais toute cette stratégie de changement a été faite par l'effet de l'arrivée de quelques concurrents puissants dans le marché algérien. Les nouveaux concurrents qui sont venus ont ramené toute une nouvelle manière de travail par laquelle la SAA a bougé sa stratégie.

La force de négociation des clients :

Une tranche d'interviewés a classé les clients comme étant la force la plus puissante sur l'entreprise, quant aux autres ils l'ont classé la deuxième ou la troisième.

Les avis ont été différents par rapport au type de la clientèle.

- Premier avis : certains pensent que l'influence du client dépend de son poids et de son importance, donc on a séparé les clients en deux : des « grands » clients et des « petits » clients. Quand il s'agit des grands clients, la SAA assurent des clients, tels que SONATRACH, ETRHB Heddad, groupe TONIC et d'autres qui sont puissants ; l'aller d'un de ces clients peut causer une forte diminution dans le chiffre d'affaire pour la compagnie, la société est capable de refaire sa stratégie, la revoir pour garder ses clients importants dans son portefeuille stratégique. la stratégie de la société doit être gérée de manière de garder ses grands clients. Le contrat d'assurance quand il s'agit de ces clients est un contrat d'adhésion mais c'est l'assureur qui adhère et non pas l'assuré et cela parce qu'il y'a un cahier de charge qui est établi par ce dernier, qui définit quels sont ses besoins en matière d'assurance, l'assureur ne fait qu'adhérer à ce qu'il est établi dans ce cahier de charge.
- Dans le cas des petits clients, ils n'ont pas une influence sur l'entreprise, non plus sur sa stratégie. Dans ce cas, le contrat d'assurance est un contrat d'adhésion ou le client adhère au contrat préétabli par l'assureur.
- Deuxième avis : qui n'est pas opposé mais un peut différent, le client influence la stratégie de l'entreprise, le cumul des petits clients devient une force considérable qui contrôle la stratégie de l'entreprise. Si on donne un exemple sur l'impact de la clientèle sur la SAA, ça sera la crise économique que vit l'Algérie actuellement. Le pouvoir d'achat des clients s'est réduit par conséquent la première dépense que peut sacrifier le citoyen algérien est la dépense d'assurance, et ça impacte sérieusement les compagnies d'assurances notamment la SAA.

Pour plaire à sa clientèle, la SAA a commencé réellement à se moderniser surtout depuis 2014, elle a travaillé sur l'aspect apparence, faire un Relooking de ses agences, et sur l'aspect offre qu'elle fait toujours des efforts pour le perfectionner, en matière d'augmentation des mesures d'accompagnement comme l'efficacité, la rapidité dans le règlement des sinistres, en respectant les délais et le bon accueil.

Il faut noter que le citoyen algérien manque de la culture assurantielle, il fait certaines assurances par obligations réglementaires. Le manque de cette culture impacte la compagnie non pas dans son champs d'activité, car c'est commun et toutes les sociétés d'assurance doivent travailler avec ce même citoyen, mais par rapport aux autres pays là ou la culture d'assurance est beaucoup plus développée que la notre.

Figure.20 Les clients importants de la SAA

2 MILLIONS DE CLIENTS FONT CONFIANCE A LA SAA



SONATRACH(EN COASSURANCE AVEC D'AUTRE COMPAGNIES PUBLIQUE D'ASSURANCE)-**ALGERIE TELECOM**-**MOBILIS**-**ALGERIE POSTE**-**TONIC INDUSTRIE** (INDUSTRIE DU PAPIER)-**ETRHADDAD** (TRAVAUX PUBLIQUES)-**INFRAFER**-**FILTRANS**-**ENIE**-**SBA** (INDUSTRIES ELECTRONIQUES)-**BATENCO**-**ENICAB**-**CMA GMA**-**Wafa**-**COSIDER**-**SAPTA** (OUVRAGES D'ART ET TRAVAUX PUBLICS)-**SITRAM**-**SOCOETHYD**-**SIACO**-**ADE**-**SEOR**-**ENGTP**-**AGRODIV**-**BADR**-**BDL**-**BNA**

Source : (SAA, 2017, p. 21)

➤ Force de négociation des fournisseurs :

Comme indiqué plus haut dans ce chapitre à propos des types de fournisseurs qui existent : CCR, réassureurs étrangers, fournisseurs de services (assistants) ; on aborde dans cette partie l'impact de ces derniers sur la stratégie de la SAA.

Dans le cas de CCR, il impacte énormément la SAA, car elle est mono réassureur quand il s'agit de 50% de son portefeuille. La SAA dépend de réassureur algérien car elle doit passer par lui, et ça lui pénalise, elle n'est pas libre dans ses décisions stratégiques.

Dans le cas des catastrophes naturelles, la société dépend du réassureur, c'est lui qui va les prendre en charge.

Dans le cas où le réassureur (algérien ou étranger) augmente le taux, la SAA dans le cahier de charge et dans les soumissions elle va augmenter aussi, par conséquent ses prix changent, donc selon le réassureur que la société fixe ses tarifications.

En ce qui concerne les grands risques, la compagnie dépend du réassureur pour signer ses contrats. toutes les compagnies d'assurances, pour assurer les grands risques doivent avoir la cotation au niveau des réassureurs d'abord par la suite faire l'offre d'assurance à ses grands clients, dans ce cas le réassureur tant que fournisseur peut impacter l'agressivité d'une compagnie d'assurance si il n'offre pas des cotations avantageuses, donc un des assureurs peut être pénalisé par rapport aux autres ; surtout si ce dernier n'a pas diversifié ses fournisseurs en travaillant qu'avec un seul ; par exemple il ne travaille qu'avec le CCR ou il travaille qu'avec un seul réassureur étranger.

Il faut noter que la SAA est la moins fragile aux impacts exercés par les réassureurs car elle a ses propres investissements, ce qui lui rend la plus riche dans le marché algérien. Sa diversification en matière de réassureurs étrangers lui assure aussi une certaine force que d'autres compagnies, assurées par le CCR seulement ou avec un seul réassureur étranger.

N'empêche que le réassureur a son impact fort sur elle, surtout les réassureurs étrangers qui sont énormément puissant financièrement.

➤ L'état :

77% des interviewés pensent que l'état est la première force notamment la plus puissante qui peut influencer la stratégie de l'entreprise, un cadre dirigeant dit à ce propos « parmi les forces proposées dans le modèle de Porter l'état est le numéro un qui nous influence ». L'influence qu'exerce l'état sur la SAA est due au fait que le secteur financier en Algérie que ça soit pour les banques ou les assurances, est fortement réglementé. Les pouvoirs publics libèrent et limitent la SAA mais les limites imposées sont plus fortes. La SAA n'est pas libre dans ses investissements, ses placements ou sa politique financière, elle doit obligatoirement suivre la réglementation. L'exemple qu'on peut poser à ce propos, un exemple d'actualité qui est la suppression de l'importation des véhicules, cette décision étatique a influencé les réductions par rapport au flotte automobile, l'assurance automobile a baissé en matière de chiffre d'affaire et pour couvrir cette baisse la SAA est allé chercher cette diminution dans les autres assurances de risque.

L'état influe la SAA et toutes les compagnies d'assurances même en matière de réassurance, elle impose les sociétés de passer par le CCR pour leur assurer 50% de portefeuille de chaque société avant de passer au réassureur étranger.

Un autre avis par rapport à l'impact exercé par les pouvoirs publics sur la SAA, dit que la loi n'a pas une grande influence sur la compagnie, car si elle prend une décision, ça va impacter toutes les compagnies d'assurance et non seulement la SAA. C'est vrai que l'activité est très réglementée mais c'est tout le marché des assurances qui doit suivre et respecter la réglementation. Dans ce cas, la SAA ne fait l'exception par rapport aux autres et c'est tout le monde qui doit obéir.

➤ La technologie :

La technologie et son évolution influence tous les secteurs, notamment le secteur des assurances.

La digitalisation et le E-commerce (vente en ligne) impactent la SAA, car la société se prépare pour changer sa stratégie ; sa stratégie de paiement qui va être par carte de crédit au niveau des agences, ou le paiement en ligne ; elle compte aussi de moderniser son site pour qu'il soit plus attirant et facile à utiliser surtout en matière d'obtention des informations nécessaires sur les produits qu'elle offre.

La SAA travaille aussi sur l'amélioration de la souscription des contrats en ligne et à distance, elle va proposer dans les années qui suivent le mobi-paiement, l'assuré va souscrire les contrats à distance dans n'importe quelle place sans devoir se déplacer aux agences, il peut effectuer ses achats de produit à travers ces applications.

La technologie dans le cas de la SAA est une force concurrentielle considérable, elle doit être à la page en matière d'évolution technologique car aujourd'hui il y a une très grande pensée à la modernisation ; si elle ne la suit pas elle va perdre un portefeuille considérable de clients.

Pour ce fait la SAA pense vraiment à créer un nouveau DAS qui est l'assurance du commerce électronique.

➤ La menace des entrants potentiels :

L'entrant potentiel peut être une force dans le cas de la SAA pour lequel elle change ses stratégies. A cet effet la SAA essaie de couvrir le maximum du territoire national avec plus de 500 agences, et elle essaie de diversifier son portefeuille en captant de nouveaux produits, de nouvelles offres pour ne pas laisser la chance aux nouveaux entrants de les avoir ou les couvrir.

Malgré que les nouveaux entrants peuvent impacter la stratégie de la société mais il existe des barrières à l'entrée qui les empêchent de pénétrer le marché. Dans un secteur d'activité financier les barrières à l'entrée sont très lourdes.

Des barrières financières et de compétences : pour entrer dans le marché des assurances il faut une certaine capacité financière qui doit être élevée, un savoir faire et des compétences considérables.

La barrière des pouvoirs publics : avant d'entamer le secteur des assurances, il faut un accord de ministère des finances, qui vont faire une sélection et dans ce cas, ils ne donnent pas l'accord facilement spécialement aux non professionnels, cela est dans le but de la protection de l'assuré.

Même avec l'existence des barrières à l'entrée, il existe des groupes internationaux qui sont très professionnels et qui ont les capacités financières pour s'installer sur le marché ; ils peuvent entrer et être dangereux sur la compagnie. La SAA travaille sur la veille concurrentielle pour éviter de perdre des parts de marché contre les nouveaux entrants.

➤ Les produits de substitution :

Selon l'avis des interviewés un produit de substitution n'existe pas d'une façon directe.

Il existe si on peut dire des manières ou des sources de substitution, c'est le non assurance des risques assurables. On prend l'exemple d'un homme qui a toute les mesures de sécurité dans sa maison, il a toute une équipe de gardiens armés avec la surveillance équipée il n'a pas besoins de s'assurer contre le vol.

Dans un autre cas c'est la solidarité de peuple algérien qui l'incite à ne pas s'assurer contre plusieurs risques assurables, dans le cas d'un incendie on trouve toute la famille ou les voisins qui aident la victime pour sortir de la crise.

L'épargne peut aussi être une source de substitution, quand la personne possède une somme d'argent dans la banque ou à coté elle peut ne pas s'assurer, car elle sait qu'elle va pouvoir faire face aux risques.

L'état algérien peut être considéré comme une autre source de substitution, dans les cas des catastrophes naturelles, elle fait sortir de l'argent de la caisse pour rembourser les victimes qui ne sont même pas assurées. Comme c'est le cas dans l'inondation de Beb l'Oued en novembre 2001, le tremblement de terre de Boumerdes en Mai 2003, l'inondation de Ghardaia en Octobre 2008.

Donc la principale source de substitution c'est le manque de la culture assurantielle dans l'esprit des citoyens algériens.

1.5. La segmentation stratégique et les forces concurrentielles

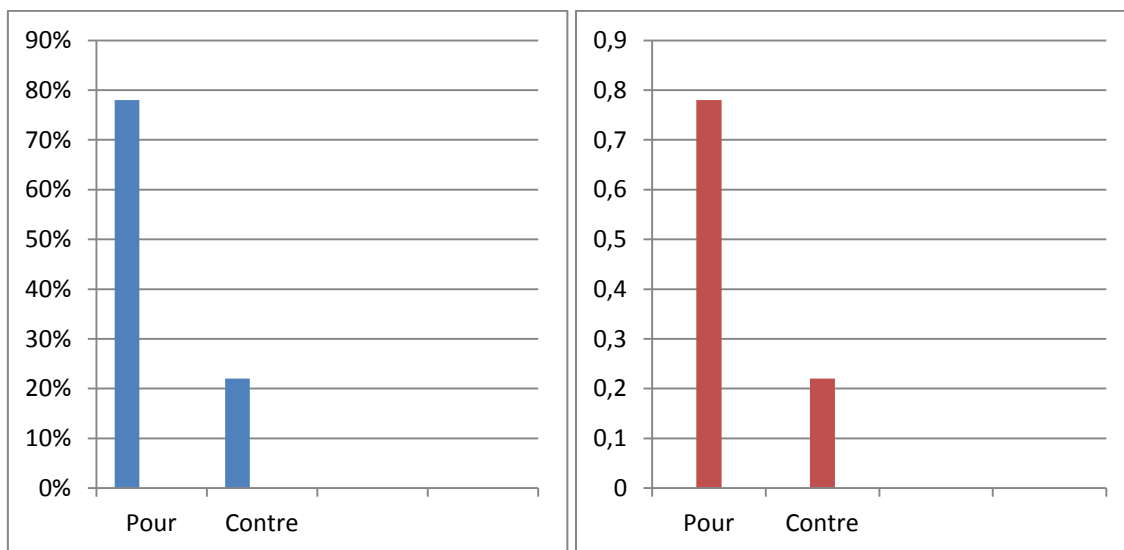
Afin de connaître l'impact des forces concurrentielles sur la segmentation stratégique, on demandait aux interviewés lors des entretiens si les forces peuvent influencer les segments de l'entreprise, les réponses sont par oui ou non avec développement de la raison de la réponse. Les figures ci-dessous montrent quelques réponses :

- ❖ L'état impacte la segmentation stratégique de la SAA : la totalité des interviewés était POUR
- ❖ Les clients impactent la segmentation stratégique de la SAA : la totalité des interviewés était POUR

- ❖ Les nouveaux entrants impactent la segmentation stratégique de la SAA : la totalité des interviewés était POUR
- ❖ Les produits de substitution impactent la segmentation stratégique de l'entreprise : la totalité des interviewés était CONTRE

En ce qui concerne les deux autres forces, les résultats sont comme suit :

Figure.21 L'impact des concurrents et des fournisseurs sur la segmentation stratégique de la SAA



Les concurrents impactent la segmentation stratégique de la SAA

Les fournisseurs impactent la segmentation stratégique de la SAA

Source : adapté des réponses des interviewés

Les forces concurrentielles ayant un impact sur la segmentation stratégique de la SAA sont comme suit :

- ❖ L'état :

Classée comme étant la première force à influencer la compagnie et sa stratégie y compris sa segmentation. L'état peut changer, modifier ou supprimer carrément des segments stratégiques. Si on revient historiquement, la SAA faisait les assurances de dommages et de personnes (assurance vie) de 1990 jusqu'à 2011 ; depuis cette date, la compagnie ne fait que les assurances de dommages. La raison pour la suppression d'un assez grand segment est un décret qui est sorti en 2006 pour objet d'interdire aux compagnies d'assurance de faire les assurances de personnes, le législateur a donné 5 ans aux sociétés pour se préparer

à ça. La décision a enlevé tout un segment stratégique qui a coûté la compagnie 2 milliards de dinars.

❖ les clients :

Ils ont un pouvoir de négociation considérable avec l'entreprise qui est du au large choix que possède le client en matière des compagnies d'assurance. Le client a un impact sur la segmentation stratégique de la SAA, elle est prête à créer des segments si elle sent le besoin des clients à ce segment, on prend l'exemple quand la SAA a remarqué que les médecins ont besoins d'une garantie spécifique, elle l'a ajouté à son portefeuille pour satisfaire le besoin de cette tranche. Un autre exemple dans ce cadre, la création d'un nouveau produit par rapport à la demande de marché dans le domaine de l'aquaculture, une assurance multirisque pour l'élevage aquacole et elle l'a validé par la tutelle. Un autre exemple sur un autre produit crée pour satisfaire une certaine catégorie des clients qui sont les femmes, en leur offrant une assurance adaptée ; la SAA après avoir fait une analyse, elle a constaté que le nombre de contrats souscrit en matière d'automobile, ils ont constaté qu'il y'avait un nombre remarquable de conducteurs de sexe féminin donc elle a eu l'idée de lancer un produit spécialement pour les femmes qui s'appelle « Lalla ».

« Oui certainement, si on a une demande appréciable on doit la suivre sinon on perd carrément ce segment pour la faveur d'une autre compagnie » confirmé par un cadre dirigeant sur l'impact de la force des clients sur la segmentation stratégique de la SAA.

Néanmoins, la décision de changer la segmentation reste subjectif, un autre cadre dit à ce propos «On fait ce que le client veule mais ça reste subjectif c'est au bon vouloir de responsable on ne possède pas des études spéciales pour faire ça ou une cellule qui fait ça, c'est nous et nos constatations »

❖ les concurrents :

L'intensité concurrentielle dans le secteur des assurances en Algérie est extrêmement rude, une guerre des prix entre les compagnies d'assurance, vu le manque de la culture des assurances chez le citoyen algérien, il ne cherche pas la qualité de service comme il cherche à capter les plus bas des tarifs.

78% des interviewés pensent que cette intensité a son impact sur la segmentation stratégique de la compagnie, l'exemple cité précédemment sur le produit destiné pour les

femmes « Lalla » était en fait une idée lancée par une autre compagnie d'assurance, donc l'idée de base était le produit d'un effet de concurrence. « Dans le domaine des assurances, il n'existe pas de copie rights, si un concurrent vient avec une nouvelle idée on doit suivre » cité par un interviewé.

L'intensité concurrentielle incite la SAA à franchir des segments qui sont moins concurrentiels que d'autres, là où il y'a un grand potentiel non assuré, par exemple à l'image des petits risques des particuliers et des professionnels, il y a un potentiel énorme non assuré parmi 1500000 commerçants et artisans, même pas 200000 qui sont assurés par toute les compagnies d'assurance, la même chose pour les habitations, 6 millions de logements d'habitation on ne trouve que 500 milles uniquement qui sont assurés, la SAA cherche à se développer, créer des nouveaux produits et segments assurables pour couvrir ce potentiel avant les concurrents.

La SAA avant 2014 ne se souciait pas vraiment des grands risques, avec l'arrivé de nouveau staff, elle a remarqué qu'il faut augmenter ses efforts et développer ce segment par rapport à la concurrence qu'il y ait dans le marché.

22% des interviewés ont un autre avis qui dit que l'intensité concurrentielle n'impacte pas la segmentation stratégique de l'entreprise, l'entreprise est segmenté de la même façon depuis des années, elle n'a pas changé ses segments par rapport aux concurrents.

❖ Les fournisseurs :

78% des interviewés pensent que : le premier type de fournisseurs, qui est le réassureur a un pouvoir de négociation considérable avec la SAA, qu'il soit algérien ou étranger. Depuis 2014 la SAA a adopté une nouvelle politique sur tous les plans, y compris la négociation des contrats avec les réassureurs étrangers. Dans ce cas là, la compagnie a aussi un pouvoir de négociation avec le réassureur, ceci est du au fait qu'elle possède un choix varié entre les réassureurs.

Le réassureur a un impact sur la segmentation stratégique de la SAA surtout quand ça concerne les grands risques. Depuis 5 ans, la société a signé de nouveaux contrats avec de nouveaux réassureurs dans le but de diversifier son portefeuille stratégique et éviter de se baser sur le secteur automobile.

Ça peut être l'inverse, le choix de segment qui impose le réassureur, par exemple si la SAA doit développer la branche transport, elle doit s'adresser à un réassureur spécialisé plus que d'autres dans le transport, donc quand elle décide le segment qu'elle va développer elle choisit par la suite le réassureur qui va l'accompagner dans l'application de sa nouvelle stratégie.

Le deuxième type de fournisseur, qui est le fournisseur de service n'a pas vraiment un pouvoir de négociation considérable avec la compagnie, néanmoins, il peut lui ouvrir des voies pour sa segmentation stratégique. La prestation de service peut être un segment important pour l'entreprise qu'elle peut développer encore plus dans le futur.

22% des interviewés pensent que les fournisseurs avec leurs deux types, n'influencent pas la segmentation stratégique de l'entreprise, ils pensent que d'autres forces concurrentielles qui sont responsables de ça.

❖ Les nouveaux entrants :

Le secteur des assurances ne connaît pas une dynamique très forte des nouveaux entrants; n'empêche que l'entrant potentiel peut être une menace pour la compagnie une fois arrivé. Surtout quand il s'agit d'un nouveau entrant étranger puissant avec un capital social important qui s'implante dans le territoire nationale, ça sera un danger immédiat pour la SAA pour lequel elle doit revoir et réviser toute sa stratégie.

L'entrant potentiel influe la segmentation stratégique de la SAA car elle se prépare par rapport à l'assurance TAKAFOUL. La SAA va créer un segment appelé SAA TAKAFOUL pour capter le portefeuille des clients d'une certaine conviction « On ne peut pas se permettre de laisser des parts de marché partir à d'autres concurrents, on doit être les précurseurs, les premiers » cité par un cadre dirigeant à ce propos. Pour ce fait elle fait des formations, se prépare techniquement et financièrement pour lancer ce segment qui est à la base provoqué par l'effet d'un nouvel entrant potentiel.

2. Discussion

La segmentation stratégique pour les entreprises de service est un processus complexe par rapport à celles de la production physique, « Si la segmentation stratégique est en soi un exercice difficile et délicat il le devient encore plus lorsqu'il s'agit de la faire pour une Entreprise œuvrant dans les *services* » confirmé par (Garibaldi, 2008, p. 240)

Notre étude se focalise sur l'impact des forces concurrentielles dans le modèle de Porter sur cette dernière.

On commence par proposer une matrice de critères de segmentation constituée de double entrées et sur laquelle on peut placer la plupart des produits proposés par une compagnie d'assurance.

Premier axe de la matrice présente la nature de risque qui se varie de faible jusqu'à fort, deuxième axe indique la nature de l'assuré, individu ou collectivité.

Figure.22 Matrice des critères de segmentation stratégique des compagnies d'assurances

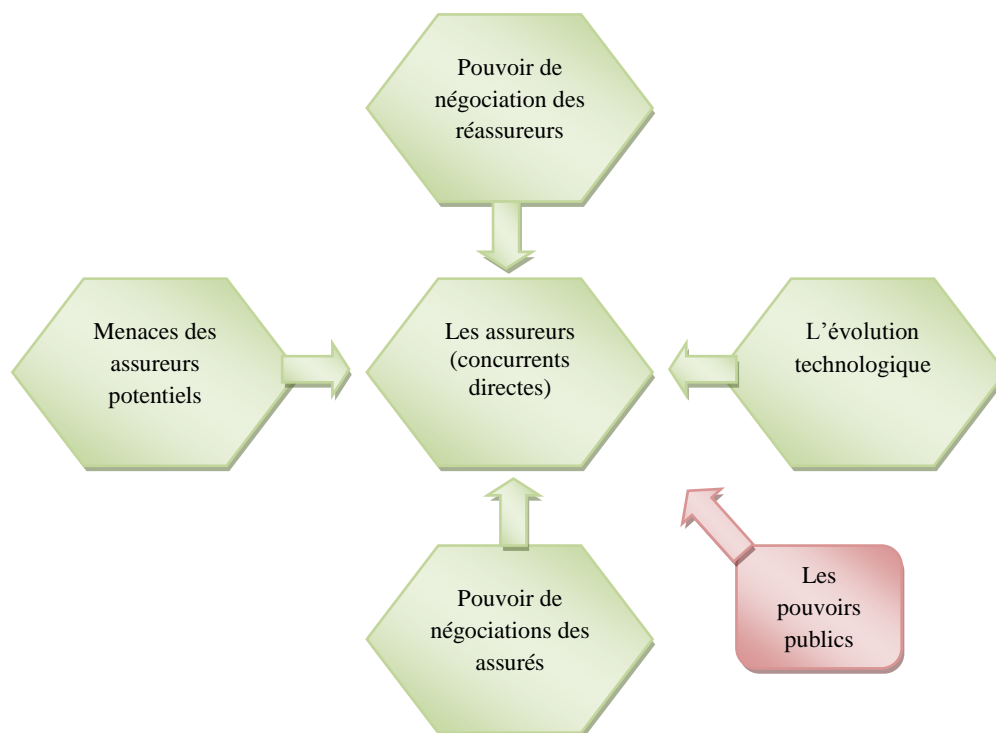
		Nature de l'assuré	
		Individus	Collectivités
Nature de risque	Fort		
	Moyen		
	Faible		

Les deux critères mentionnés sont les critères les plus utilisés pour faire une segmentation stratégique et découper les activités d'une société d'assurance en branches.

Les forces concurrentielles de Michael Porter ont leur impact sur la segmentation stratégique des compagnies d'assurance et peuvent être considérées comme des facteurs impactant la segmentation et non pas des critères de segmentation.

Dans le cas d'une entreprise de service comme les assurances, on a choisi d'adapter le modèle de Porter par rapport à une compagnie d'assurance (spécialement la SAA), donc le nouveau modèle qu'on peut proposer est comme suit :

Figure.23 Forces concurrentielles dans les compagnies d'assurances



Les forces là-dessus influence la stratégie des compagnies, notamment sa segmentation.

✓ **Les pouvoirs publics :**

Le pays d'origine du modèle de Porter c'est les Etats Unis, un pays capitaliste avec excellence où les entreprises sont libres par rapport aux autres pays y compris l'Algérie, c'est pour cela Porter n'a pas pris en considération les pouvoirs publics en tant que force concurrentielle ayant un poids sur les décisions stratégiques de l'entreprise ; or que pour une entreprise de services, qui appartient au secteur financier, les pouvoirs publics sont la

première force qui influence sa stratégie et sa segmentation. Les entreprises, spécialement dans le secteur financier ne sont pas libres dans leurs décisions, le lancement d'un nouveau produit demande un accord de la tutelle. Malgré cette influence exercée par l'état qui limite les compagnies d'assurance, l'impact très fort ne pénalise pas une ou deux sociétés parmi autres, la loi s'applique sur toutes les compagnies d'assurance, ce qui rend l'impact moins fort que s'il était sur une seule société.

✓ **Les assurés (les clients) :**

C'est le cœur de l'activité sur lequel tourne toutes les décisions stratégiques, y compris la segmentation de l'entreprise. Le cycle de production dans une compagnie d'assurance est un cycle inverse, la compagnie encaisse auprès de sa clientèle par la suite elle rembourse dans le cas de sinistre pour ce fait les assurés sont la raison de l'existence des entreprises, ils ont un pouvoir très élevé sur la société. L'assuré influence la segmentation stratégique de l'entreprise, il est la raison de création de nouveaux segments, de nouveaux produits et de nouvelles voies. L'entreprise doit prendre cette force en considération pour son intérêt ; sur la base des assurés elle doit reformuler sa stratégie pour but de les garder, fidéliser et gagner encore plus d'autres dans son portefeuille.

✓ **Les concurrents (assureurs) :**

Une force concurrentielle qui impacte la stratégie de l'entreprise et sa segmentation. L'objectif de l'entreprise est le profit ; pour éviter de perdre des parts de marché l'entreprise doit être à jour avec ses concurrents, elle doit avoir une veille concurrentielle. Quand le concurrent décide de suivre de nouvelles voies, d'entamer de nouveaux segments l'entreprise est obligée de suivre pour ne pas se retrouver derrière. L'intensité concurrentielle est un facteur qui impacte le choix des segments stratégiques de l'entreprise, pour ce fait l'entreprise doit être à la page et au courant de tout son environnement concurrentiel, créer des segments pour éviter de perdre un portefeuille des assurés à la faveur des concurrents.

✓ **Les réassureurs :**

Les réassureurs pour les compagnies d'assurances ont un pouvoir élevé sur leurs stratégies ainsi que leurs segmentations. Si le réassureur décide de ne pas donner la cotation à une compagnie d'assurance, ou il décide une augmentation des taux, la compagnie doit revoir

toute sa stratégie. Le réassureur peut lui ouvrir des voies comme il peut la priver d'autres ; ces voies peuvent être des segments stratégiques considérables.

✓ **La technologie :**

L'évolution technologique très rapide, et son existence dans tout les domaines de la vie, la rend une force considérable qui impacte les choix stratégiques des compagnies d'assurances, notamment sa segmentation stratégique. Les compagnies peuvent créer des segments à part suite à la force exercée par la technologie comme c'est le cas de la SAA qui va créer un segment de E-commerce (vente en ligne). Dans un autre cas si la technologie continue à son évolution, les compagnies peuvent supprimer des segments car elle ne l'aura plus besoins grâce aux développements et facilitations qu'offrent les nouvelles technologies.

✓ **Les assureurs potentiels :**

Les nouveaux entrants potentiels peuvent changer la segmentation stratégique des compagnies. Pour éviter de perdre un portefeuille considérable des clients, les compagnies doivent avoir une veille concurrentielle pour être au courant de ce qui se passe dans le marché, pour ce fait, quand la compagnie aperçoit ou sent une menace d'un nouvel entrant qui peut lui prendre sa clientèle, elle peut modifier, changer ou même adopter de nouveaux segments. Même avec l'existence des barrières à l'entrée tel que l'état, et les barrières de capacités en matière de financement et de compétences, les entrants potentiels restent une force qui peut modifier la segmentation stratégique des compagnies car une fois apparue elle se considère comme un danger immédiat pour la société.

Si on doit ordonner les forces concurrentielles en matière d'impact sur la segmentation stratégique, de plus puissante jusqu'à la moins puissante, on obtient la figure suivante :

Figure.24 Classement des forces concurrentielles par ordre d'impact sur la segmentation stratégique d'une compagnie d'assurance



CONCLUSION

Le modèle des forces concurrentielles de Porter est un outil très pertinent dans l'analyse concurrentielle, il a montré une autre fois sa pertinence dans la prise de décisions stratégiques, mais cette fois ci dans un autre volet qui est la segmentation stratégique.

La segmentation stratégique de la SAA spécialement et des compagnies d'assurance généralement est influencée fortement par son environnement, les décideurs doivent prendre en considération ces forces puissantes. Les forces les plus puissantes sur les décisions de segmentation sont les pouvoirs publics, les clients, les concurrents directs, les fournisseurs, les entrants potentiels et la technologie. Cette dernière dimension se considère comme étant une force concurrentielle très puissante malgré qu'elle n'appartient pas au modèle de Porter, et ceci pour l'effet qu'elle peut exercer sur la stratégie en général et sur la segmentation spécialement. La SAA comme toute autre compagnie peut la mettre à sa faveur, pour créer de nouveaux segments stratégiques mais elle ne doit pas l'échapper car ça peut lui causer des répercussions considérables dans le futur.

Toutefois, la segmentation stratégique est un processus très complexe, la raison pour l'être est l'appartenance de la compagnie au secteur des services, l'effet de synergie entre les DAS est fortement présent dans la SAA, ce qui rend l'indépendance des DAS les uns des autres très difficile. L'interconnexion et l'interaction entre les DAS rend la tâche encore plus rude.

De plus les décisions de la segmentation stratégique de la SAA ainsi que toute les compagnies publiques en Algérie restent subjectives, et au bon vouloir de dirigeant.

La SAA doit renforcer la relation avec sa clientèle qui représente le cœur de son travail, en suivant leurs besoins et demandes et ceci pour éviter de les perdre à la faveur de ses concurrents. Elle doit être au courant de ses concurrents et leurs nouveautés et apports dans le marché, pour ne pas perdre des portefeuilles stratégiques. Il faut que la compagnie fait des efforts dans la négociation de ses contrats avec ses réassureurs pour capter les segments les plus intéressants ,elle doit également se méfier des entrants potentiels qui peuvent bouleverser le marché en créant une cellule de veille stratégique, pour se préparer contre tout danger. La société doit impérativement être à la page avec l'évolution technologique pour se moderniser encore plus et ne laisser pas l'accès aux autres compagnies de s'évoluer en la laissant derrière.

Toute ces recommandations ont pour but de mettre la SAA en position de force face aux forces concurrentielles, et ne pas leurs laisser la possibilité d'exercer leur influence sur ses décisions stratégiques et sa segmentation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

Activité des assurances en Algérie.(2015). Alger: Ministère des finances .

Andreani, J.-C., & Conchon, F. C. (2015, Juin 26). Les techniques d'enquêtes expérientielles :vers une nouvelle génération de méthodologies qualitatives. *INSEMMA Market research* , pp. 1-19.

Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2015, Juin 26). Méthodes d'analyse et d'interprétation :des études qualitatives . *INSEMMA Market Research* , pp. 1-27.

Brulhart, F. (2009). *Les 7 point clés du diagnostic stratégique* . Paris: Eyrolles.

Célier, P. (2014, 05 09). *managemtion*. Consulté le 05 06, 2018, sur [managemtion.fr: http://managemtion.free.fr/?page_id=604](http://managemtion.free.fr/?page_id=604)

Do, K. L. (2003, Février). L'EXPLOITATION DU DIALOGUE DE BOHM COMME APPROCHE D'APRENTISSAGE: UNE RECHRECHE COLLABORATIVE. *Thèse* . Québec, Faculté des sciences de l'éducation Université Laval, Canada.

Dumez, H. (2011, Hiver). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Hyper article en ligne* , pp. 47-58.

E. Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris: Economica.

E.Porter, M. (2008, Janvier). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harverd Business School* , pp. 78-93.

Emmanuel, A. (1983, décembre 1). *revue futurible*. Consulté le Mai 6, 2018, sur [futurible: https://www.futuribles.com/fr/revue/72/lanalyse-strategique-moderne-et-ses-outils/](https://www.futuribles.com/fr/revue/72/lanalyse-strategique-moderne-et-ses-outils/)

Fréry, F. (2014, juillet 1). *chroniques d'un expert*. Consulté le Avril 5, 2018, sur [Harverd Business Review france: https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires/](https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires/)

Garibaldi, G. (2008). *Analyse stratégique*. Paris: Eyrolles.

Gauthier, B. (2009). *Recherche Sociale: De la Problématique à la Collecte des Données*. Québec: Presse de l'Université du Québec .

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris: Pearson.

Gay, T. (2006). *l'indispensable de la sociologie*. Paris: Studyrama.

Godfroid, T. (2012). Préparer et conduire un entretien semi-directif., (pp. 1-19). nancy.

HDBVHDBV. (JCNWDJCN). NCDNVUD. *NCWDJCND* , *NCJSNCKN*.

- Jacquemain, M. (2014). *Sciences sociales & comportementales, psychologie*. Consulté le Avril 18, 2018, sur ORBI: <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/172056/1/Epist%C3%A9mologie%20des%20sciences%20sociales%20introduction.pdf>
- Jerry, W. Y., & R. Bell, D. (2007). *Market Segmentation*. Michael.J baker.
- Johnson, G., Whittington, R., Fréry, f., & Scholes, K. (2005). *Stratégique*. Paris: Pearson.
- Latour, C. (2012, décembre 4). *HRI mag Hotels- Restaurants-Institutions*. Consulté le Avril 5, 2018, sur wiki HRI: <https://www.hrimag.com/Les-forces-qui-determinent-l-evolution-du-commerce-de-la-restauration>
- Lopez, F. (2010, Novembre 21). *Management de l'innovation*. Consulté le Avril 7, 2018, sur Actinovation : <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/les-5-forces-de-porter>
- Magretta, J. (2012). *Comprendre Michael Porter* . Paris: Eyrolles.
- Martineau, S., & Blais, M. (2006, Janvier). L'analyse inductive générale: Description d'une démarche
- Millier, Paul et Palmer, Roger, "Segmentation, An Inductive, Intuitive Approach", 18th IMP-conference, Dijon, France, September, 2002.
- visant à donner un sens à. *association pour la recherche qualitative* , pp. 1-18.
- Mililot, E. (2014, 1). La segmentation stratégique revisitée. *Recherches en Sciences de Gestion* , p. 220.
- Miller, P., & Palmer, R. (2002, septembre). Segmentation, an inductive, intuitive approach. Dijon, france.
- Myrhofer, U. (2007). *Management stratégique* . Paris: Bréal.
- Ortega, L. L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor*. Paris: Dunod.
- Ponssard, J.-P., Sevy, D., & Tanguy, H. (2007). *Economie de l'entreprise*. Paris: Ecole Polytechnique.
- René, A., Ducreux, J.-M., & Kachaner, N. (2009). *Le grand livre de la stratégie* . Paris: Eyrolles.
- SAA. (2017). *Rapport annuel de la SAA* . Alger: SAA.
- Schomann, E. (2007, juillet 23). *Marketing de produit, de prix, de distribution et de communication* . Consulté le Avril 14, 2018, sur Le Blog du Marketing Stratégique et

opérationnel (Mix Marketing): <http://mixmarketing.zeblog.com/228642-etudes-marketing-les-methodes-de-segmentation/>

Wind, Yoram (Jerry) and David R. Bell (2007) “Market Segmentation” in Companion Encyclopedia of Marketing Michael J. Baker (ed).

yves. (2015, mai 7). *stratégie*. Consulté le Avril 6, 2018, sur sciences de gestion: <http://sciencesdegestion.fr/strategie/forces-concurrentielles-de-porter/>

ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN

Thématiques /axes	Questions posées	Objectif
1. Présentation de l'interviewé	Nom, prénom, fonction (post), ancienneté dans la SAA	Pour but de mieux connaître l'interlocuteur, et sa relation avec la thématique posée afin de tirer des informations fiables.
2. Champ d'activité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment l'entreprise définit son champ d'activité (les différents domaines des assurances) ? ▪ Quels sont les domaines d'activités principaux actuels de l'entreprise ? ▪ Est-ce que l'entreprise révisé périodiquement son champ d'activité ? 	Connaitre le champ d'activité de l'entreprise et les différents domaines d'activité stratégiques pour avoir une idée générale sur la répartition des activités au sein de la SAA .
3. La segmentation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que l'entreprise segmente son activité régulièrement ? ▪ Quels sont les critères utilisés pour segmenter les domaines d'activité de l'entreprise ? ▪ Quels sont les facteurs qui impactent le choix des segments de l'entreprise ? 	Connaitre les critères sur lesquels se base la segmentation stratégique dans la SAA et les facteurs qui l'influent. Les questions ont pour but d'avoir une idée sur la pensée stratégiques des cadres dirigeants avant de leurs proposer les forces concurrentielles de Michael Porter comme un critère de segmentation.
4. Analyse concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels sont les concurrents principaux de l'entreprise ? ▪ Est-ce que l'entreprise procède à une analyse périodique des forces concurrentielles ? ▪ Est-ce que l'entreprise utilise des outils déterminés dans l'analyse concurrentielle ? ▪ Est-ce que les forces concurrentielles ont impacté le champ d'activité de l'entreprise ? ▪ Les forces concurrentielles impactent-elles les décisions stratégiques de l'entreprise ? ▪ Quelles sont les forces concurrentielles qui impactent les stratégies de l'entreprise ? 	connaitre les forces concurrentielles qui impactent l'entreprise et qui influent ses décisions stratégiques y compris sa segmentation stratégique.
5. Les forces concurrentielles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A quel degré la concurrence est rude dans le marché des assurances en Algérie ? 	Connaitre si les forces concurrentielles proposées

Thématiques /axes	Questions posées	Objectif
<p>de Porter et la segmentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce l'intensité de la concurrence a un impact sur le choix des segments de l'entreprise ? ▪ Les fournisseurs de l'entreprise ont-ils un pouvoir de négociation considérable avec l'entreprise ? ▪ Est-ce que les fournisseurs de l'entreprise impactent son choix des segments ? ▪ Les clients de l'entreprise ont-ils un pouvoir de négociation considérable avec l'entreprise ? ▪ Est-ce que les clients de l'entreprise impactent son choix des segments ? ▪ Le domaine des assurances souffre-t-il des produits de substitution ? ▪ Est-ce que les produits de substitution impactent le choix des segments de l'entreprise ? ▪ Le marché des assurances connaît-il une dynamique des nouveaux entrants ? ▪ Est-ce que le risque des nouveaux entrants impactent le choix des segments de l'entreprise? ▪ Les pouvoirs public ont-t-ils un impact considérable sur les décisions stratégiques de l'entreprise ? sur la segmentation stratégique ? 	<p>dans le modèle de Michael Porter ont un impact dans les décisions de segmentation stratégique au sein de la SAA ; et ceci afin de répondre à notre problématique.</p>

**ANNEXE B- EXEMPLES DE QUELQUES
VERBATIMS**

	Questions	Réponses
Le champ d'activité de l'entreprise	Comment l'entreprise définit son champ d'activité (les différents domaines des assurances) ?	« la SAA exerce dans le domaine des assurances, assurance de dommages (auparavant assurance de dommages et assurances de personnes)... » « la SAA est une société qui fait une prestation dans le domaine des assurances elle fait des souscriptions des contrats d'assurances au niveau des agences... »
	Quels sont les domaines d'activités principaux actuels de l'entreprise ?	« l'automobile, l'agricole, risques industrielles, transport, risques simples... »
	Est-ce que l'entreprise révisé périodiquement son champ d'activité ?	« actuellement non on ne révisé pas périodiquement le champs d'activité » « Il y a un organe de contrôle qui contrôle les activités de domaines des assurances c'est la direction des assurances... »
	Est-ce que l'entreprise segmente son activité régulièrement ?	« La segmentation à la SAA peut ressembler le lancement d'un nouveau produit... on ne peut pas lancer un segment juste parce qu'on le veut car c'est une activité réglementé... » « Oui mais pas chaque année, l'organisation administrative de la SAA elle obéit à cette segmentation la SAA est réparti selon des divisions par nature de risque... »
		« On est segmenté depuis 2004, l'entreprise a fait une petite révision sur les TPE, PME, c'est une sous segmentation... »
	La segmentation stratégique	Quels sont les critères utilisés pour segmenter les domaines d'activité de l'entreprise ?
Quels sont les facteurs qui impactent le choix des segments de l'entreprise ?		« La rentabilité de produit est le facteur qui impacte la segmentation... » « La rentabilité, le savoir faire et les capacités » « La segmentation peut se faire par rapport à l'importance de certaines branches, par exemple l'automobile est un segment à part... » « La profitabilité, si on aperçoit la naissance d'un nouveau segment profitable on suit la tendance... »
Quels sont les concurrents principaux de l'entreprise ?		« Les concurrents directes qui sont les compagnies d'assurance : CAT, CAAR, CACH, CIAR... » « ...ça dépend le segment, chaque DAS a ses concurrents... »
Est-ce que l'entreprise procède à une analyse périodique des forces concurrentielles ?		« oui on procède à une analyse des clients, on essaie d'être à jours avec nos clients... et des concurrents, on essaie toujours de voir qu'st ce qu'ils ont fait... le réassureur, le nouveau PDG

Les forces concurrentielles		exige de faire des études sur la réassurance, négocier des contrats, négocier les taux, on révisé nos besoins... »
		« ...oui et non, moi entant que directeur on fait des évaluations de ce qui se passe chaque semaine, chaque période mais sans l'appeler un tracé Porter ... »
		«On fait une analyse de temps en temps quand on sent une menace... mais pas d'une façon périodique »
	Est-ce que l'entreprise utilise des outils déterminés dans l'analyse concurrentielle ?	« En fait, nous le faisons grâce au CNA, chaque trimestre ils publient les chiffres de tout le monde donc chaque trimestre nous avons les nouvelles de tout le monde... »
		« ...il y a certaines revues qui font des analyses... »
		« ...On a ramené un outil qui s'appelle l'OPTIMAP, il me donne les potentialités des clients dans tout le territoire nationale ... »
		« ...Je suis mon réseau à travers le DASHBOARD c'est un tableau de bord qui suit nos réalisations... »
	Est-ce que les forces concurrentielles ont impacté le champ d'activité de l'entreprise ?	« bien sur ... »
	« Depuis 63 il y'a eu des concurrents qui ont entamé le marché des assurances, donc le champ d'activité a changé.. »	
	« ...Par rapport à la crise économique que vit l'Algérie, et la suppression de l'importation des véhicules, l'état à impacté le champ d'activité de la SAA... »	
Les forces concurrentielles impactent-elles les décisions stratégiques de l'entreprise ?	« Evidemment ! »	
	« Toujours... »	
	« Oui c clair... »	
Quelles sont les forces concurrentielles qui impactent les stratégies de l'entreprise ?	« L'état est la première force qui m'impacte... par ordre d'influence les forces qui m'impactent sont : l'état, les clients, les concurrents directes, On n'a pas des produits de substitutions »	
	« Les clients... on est cabale de changer des stratégies par rapport aux clients... Le réassureur nous impacte aussi... les concurrents m'impactent aussi surtout dans le cas ou ils décident de diminuer dans les tarifications je suis obligé de suivre »	
A quel degré la concurrence est rude dans le marché des assurances en Algérie ?	« Elle est très rude... »	
	« Enorme extrêmement rude c'est la guerre en plus c'est la pire des guerres c'est la guerre des prix... »	
Est-ce l'intensité de la concurrence a un impact sur le choix des segments de l'entreprise ?	« Non... »	
	« Oui, bien sûr par exemple, l'idée de créer un pack spécial femmes, était initié par un concurrent... »	

Les forces concurrentielles de Porter et la segmentation stratégique		« Evidemment, on ne peut pas laisser les concurrents nous prendre des portefeuilles de clients...on est capable de créer des segments stratégiques par l'effet de la concurrence... »
	Les fournisseurs de l'entreprise ont-ils un pouvoir de négociation considérable avec l'entreprise ?	« Tout dépend... » « Le réassureur a un pouvoir de négociation avec moi et même moi j'ai un pouvoir de négociation avec lui... » « Oui, on est obligé de suivre la CCR... mais dans le cas des fournisseurs de service, c'est le fournisseur de service qui nous suit et non pas nous... »
	Est-ce que les fournisseurs de l'entreprise impactent son choix des segments ?	« Non, c'est la SAA qui choisit ses segments » « Oui, surtout quand il s'agit des grands risques... » « ça dépend, il peut nous ouvrir des voies... »
	Les clients de l'entreprise ont-ils un pouvoir de négociation considérable avec l'entreprise ?	« Oui, c'est clair... » « ... tout tourne autour de client... » «..il faut noter que le client algérien ne possède pas d'une culture assurantielle » « ...la culture des assurances en Algérie n'est pas vraiment fréquente, il y a beaucoup de risques assurables mais qui ne sont pas assurés »
	Est-ce que les clients de l'entreprise impactent son choix des segments ?	« effectivement... » « ...La SAA a eu l'idée de créer des packs spécialement pour les femmes c'est les packs « Lalla ... » « Oui, surtout les grands clients, si on sent le besoins d'un client on fait ce qu'il demande... il y'a un nouveau produit crée par la SAA par rapport à la demande de marché, le produit assurance Aquacol... » «Oui, certainement, si on a une demande appréciable on doit la suivre sinon on perd carrément ce segment pour la faveur d'une autre compagnie... »
	Le domaine des assurances souffre-il des produits de substitution ?	« Non » « Le domaine des assurances souffre de la non assurances, l'épargne et la solidarité familiale... le produit de substitution numéro un c'est l'état algérien... »
	Est-ce que les produits de substitution impactent le choix des segments de l'entreprise ?	« Non » « Pas pour le moment mais une fois qu'ils arrivent on est obligé de suivre, on est obligé de s'adapter... »
	Le marché des assurances connaît-il une dynamique des nouveaux entrants ?	« Y'a eu une dynamique des nouveaux entrants pendant ces quelques dernières années » « Non pas vraiment... » « ...je vous dis dès maintenant c'est très difficile d'entrer et d'ouvrir une compagnie d'assurance, il faut une capacité financière, un accord de l'état, tout le monde ne peut pas ouvrir une compagnie d'assurance même si vous êtes très riches, même très très riche... »

Les forces concurrentielles de Porter et la segmentation stratégique	Est-ce que le risque des nouveaux entrants impactent le choix des segments de l'entreprise?	« La SAA se prépare par rapport aux entrants potentiels dans l'assurance TAKAFOUL elle va créer SAA TAKAFOUL pour capter le portefeuille des clients d'une certaine conviction ... »
		« ... grâce à (un nouveau entrant) le niveau des assurances s'est augmenté en Algérie, ils nous ont influencé »
		« ... Oui une fois arrivé on doit s'adapter, en plus y'a pas de copie rights dans le domaine des assurances... »
		« ... maintenant il reste la menace des groupes internationaux que je considère très professionnel, ne croyez surtout pas que nous sommes meilleurs que les étrangers dans ce sujet là... »
	Les pouvoirs public ont-t-ils un impact considérable sur les décisions stratégiques de l'entreprise ? sur la segmentation stratégique ?	« Très même, ils sont capables de nous enlever un segment le plus normalement du monde »
		« Le secteur financier est très réglementé »
		« Parmi les facteurs proposés dans le modèle de Porter l'état est le numéro 1 qui nous influe... »
		« ... par rapport à la segmentation, oui c'est clair, par exemple, le premier ministre a ordonné aux collectivités locales de souscrire tout les contrats d'assurance au près des établissements publics, donc de là il y a une séparation entre les compagnies d'assurance publique et privé... »
	« ... l'état n'a pas beaucoup d'impact parce que si elle décide une chose ça va impacter toute les compagnies d'assurance et non seulement la SAA... je ne suis pas paralysé par rapport aux autres... »	