

L'impact des forces concurrentielles de PORTER sur la segmentation stratégique de l'entreprise – Cas de la: Société Algérienne d'Assurance

Sara BENGUETTAF Dr. Abdelmalik MEZHOUDA Dr. Nabil MEHDDEB

Ecole Nationale Supérieure de Management

المخلص

تعتبر التجزئة الاستراتيجية مرحلة حاسمة في عملية إعداد الاستراتيجية وتبني الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. فهي تمثل عملية تقسيم أنشطة المؤسسة إلى عدد من المجموعات أو الوحدات المتجانسة وفق معايير معينة والتي تسمى بوحدات أو مجالات الأنشطة الاستراتيجية وتهدف إلى ضمان تكيف محفظة أنشطة المؤسسة مع التغيرات التي قد تحدث في السوق وفي حدوده.

بالنظر لأهمية تأثير التحليل التنافسي على قرارات التجزئة الاستراتيجية، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القوى التنافسية بمفهوم بورتير كعوامل مؤثرة في عملية التجزئة. وبالاعتماد على المنهجية النوعية بينت الدراسة أن تأثير القوى التنافسية قوي على التجزئة في الشركة الجزائرية للتأمين على الرغم من جمود التجزئة الرسمية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التجزئة الاستراتيجية، التحليل التنافسي، القوى التنافسية، مجالات الأنشطة الإستراتيجية، محفظة الأجزاء الاستراتيجية.

Résumé

La segmentation est une phase incontournable dans tous processus de choix stratégique et de formulation de la stratégie. Elle consiste en la division des activités de l'entreprise en un certain nombre de groupes ou d'unités, aussi homogène que possible, appelés domaines d'activités ou segments stratégiques selon des critères bien déterminés dans le but d'adapter son portefeuille aux changements du marché et ses frontières.

Considérant l'impact que peut avoir l'analyse concurrentielle sur la segmentation, la présente étude a essayé d'explorer l'impact les forces concurrentielles au sens de Porter comme facteurs déterminant de la segmentation stratégique. Guidé par une méthodologie qualitative, l'étude nous a permis de conclure les impacts des forces concurrentielles sur le portefeuille d'activités stratégiques de la SAA, malgré la rigidité formelle de la segmentation de l'entreprise.

Mots clés: Segmentation stratégique, Analyse concurrentielles, forces concurrentielles, Domaines d'activités stratégiques, Portefeuille de segments stratégiques.

Introduction

La segmentation est une des étapes principales de la démarche stratégique dans les entreprises multi-domaines d'activités où l'adoption de stratégies adaptées par domaines d'activités s'impose. Le concept fut développé vers la fin des années 1960 par le bureau de conseil McKinsey et General Electric, sous l'appellation du «découpage en Strategic Business Units », 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 même marché (Mililot, 2014). L'appellation « Segmentation » fut lancée pour la première fois par le bureau du conseil BCG alors qu'à l'époque le bureau Arthur de Little l'appelait, à l'instar du McKinsey, « le découpage en Centres de Stratégie » (Emmanuel, 1983).

Juste après son lancement, la segmentation s'est rapidement répandue dans les pratiques du management stratégique (Miller & Palmer, 2002) à l'instar des autres modèles d'analyse de portefeuille d'activités stratégiques notamment les matrices au point d'en faire une théorie à part (Wind & Bell, 2008). D'ailleurs les entreprises ont fait de la segmentation un processus quasi systématique pour s'assurer de la l'adaptation du positionnement stratégique de l'entreprise et ses métiers aux mouvements des frontières des marchés visés. En effet, les spécialistes de la segmentation mettaient en avant les critères qui revêtaient un caractère stratégique et qui permettent de dessiner des frontières claires entre les différents segments de l'entreprise tels que les fonctions du produits, le marché visé, les compétences mobilisées, les technologies utilisées etc.

Bien que, la segmentation s'est développée en parallèle avec la prospérité de l'analyse concurrentielle notamment depuis la publication des travaux de Michael Porter en la matière (Garibaldi, 2008), la relation segmentation/concurrence n'a pas été suffisamment mise en exergue par les spécialistes à l'exception de certains auteurs tels que Garibaldi (2008) ou Ortega et al. (2016). Les questions soulevées en littérature sur la segmentation stratégique ont traité beaucoup plus sa place dans le processus de la démarche stratégique, son processus elle-même, ses critères et ses limites.

Considérant l'impact que peut avoir l'analyse concurrentielle sur la segmentation stratégique et les décisions qui en ont découlent, la présente étude essaye d'explorer l'impact les forces concurrentielles au sens de Porter comme facteurs déterminant de la segmentation stratégique. Autrement dit, la présente étude tente de porter des éléments de réponse à la question «est-ce que et comment les forces concurrentielles de Michael Porter peuvent impacter la segmentation stratégique » ? En prenant comme cas d'étude l'opérateur historique des assurances en Algérie en l'occurrence la société algérienne de l'assurance (SAA).

1. Cadre conceptuel

1.1. La segmentation :

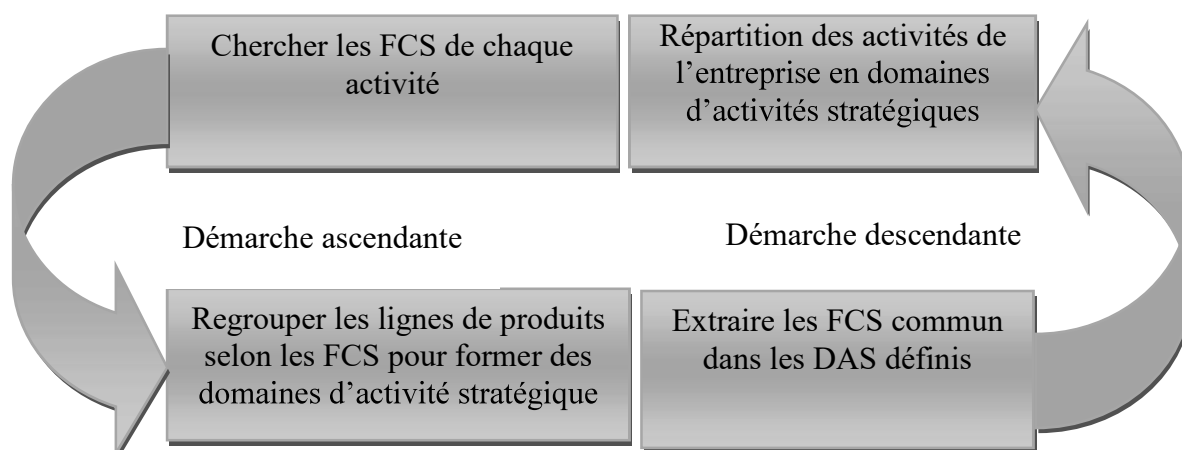
Définition

Vue comme un processus ou une démarche qui intervient lors de la détermination de la stratégie de l'entreprise, la segmentation consiste en la division des activités de l'entreprise en un certain nombre de groupes ou d'unités, aussi homogène que possible, appelés domaines d'activités stratégiques ou segments stratégiques (Strategor, 2005 d'Ortega et al ; Myrhofer, 2007).

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).

Ainsi, le processus de la segmentation peut être descendant ou ascendant. Descendant lorsque le processus part de l'activité générale de la l'entreprise et essaye de la diviser selon les critères adoptés en segments stratégiques bien distincts. Le processus ascendant, à l'inverse du précédent, regroupe les lignes de produits déjà séparés en domaines d'activités stratégiques homogènes, chaque domaine peut comporter un ou plusieurs lignes de produits. (Schomann, 2007). En réalité la segmentation n'est pas vraiment un processus linéaire ascendant ou descendant, des allers-retours, entre l'activité principale de l'entreprise et ses lignes de produits guidés par les facteurs clés de succès (FCS), sont nécessaires comme le schématise la figure suivante :

Figure.1 Les deux démarches de la segmentation stratégique



Sources: établie par les chercheurs

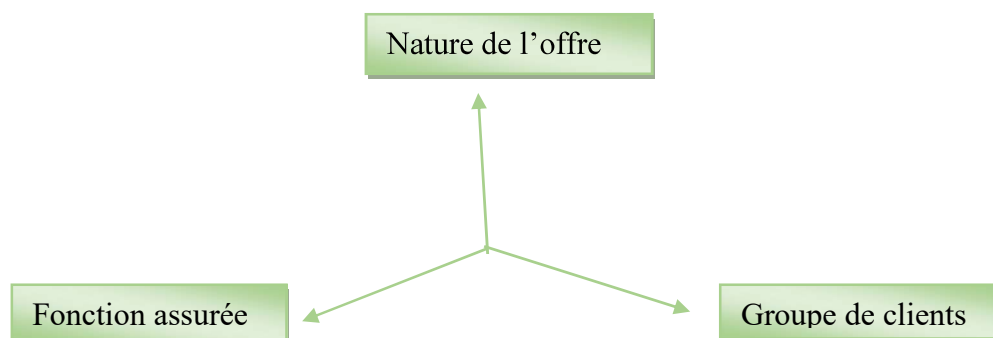
Le concept de la segmentation stratégique se confond souvent avec la segmentation marketing. Alors que la segmentation marketing concentre sur le marché ou plus précisément les catégories des clients, pour former des segments de clients homogènes auxquels un mix marketing sera adapté, la segmentation stratégique s'intéresse aux métiers de l'entreprise déterminés souvent selon des critères liés aux facteurs clés de succès.

Les critères de la segmentation

Considérant la nature processuelle de la segmentation, la phase fondamentale de sa mise en œuvre est le choix des critères à utiliser pour répartir ou regrouper les activités de l'entreprise. En se basant sur la logique concurrentielle et les pratiques des entreprises, la littérature propose de longues listes de critères. Abell et Hammond (1979) ont proposé trois critères principaux à savoir : le produit, le client et les ressources allouées pour la fabrication de produit. Ces trois critères répondent aux questions: Pour qui ? Pourquoi ? Et comment ?

En effet un segment peut être distingué selon les groupes 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 (Brulhart, 2009). La figure suivante montre l'approche d'Abell:

Figure.2 la triade d'Abell



Source: Brulhart, 2009.

D'autres auteurs proposent de segmenter l'activité selon les facteurs clés de succès, les compétences et les ressources allouées, la technologie, les fonctions des produits etc. (Freytag & Clarke, 2001). D'autres sont allés jusqu'à la structure des coûts, le type de clientèle et le circuit de distribution etc. (Ortega et al. 2016).

Limites et critiques de la segmentation stratégique

Bien que, la segmentation est une phase incontournable dans tous processus de choix stratégique, elle se heurte à certaines limites qui contraignent son rôle. Au-delà du problème de choix de critères appropriés, la segmentation nécessite une connaissance très

profonde des sources de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise, car il ne s'agit pas uniquement de découper l'organisation en unités homogènes mais aussi la création de l'avantage concurrentiel. Même si la connaissance profonde de l'entreprise est assurée, la catégorisation des produits dans des segments distincts n'est pas une science exacte où le produit n'appartient qu'à un seul segment (Garibaldi, 2008) compatible avec un seul département organisationnel. Les critères de la segmentation toujours ont des zones d'ambiguïté ce qui fait que les DAS ayant des points communs donnent l'impression d'appartenir au même segment stratégique alors qu'ils sont des activités distinctes et confrontées à des environnements caractérisés par des facteurs clés de succès différents, ce qui peut déboucher sur une érosion de leur avantage concurrentiel (Johnson et al. 2005). En outre, la dynamique et l'évolution de l'environnement technologique, commercial, juridique etc. remet périodiquement la segmentation en question ce qui pousse une nouvelle fois à douter des acquis et des schémas de pensée établis (Johnson et al. 2005).

A ces limites s'ajoutent les incompatibilités segmentation/structuration qui accompagnent chaque nouvelle segmentation et ou nouvelle organisation de l'entreprise. En effet beaucoup d'études ont soulevé les difficultés opérationnelles d'une segmentation appropriée (Freytag & Clarke, 2001)

1.2. L'analyse et les forces concurrentielles

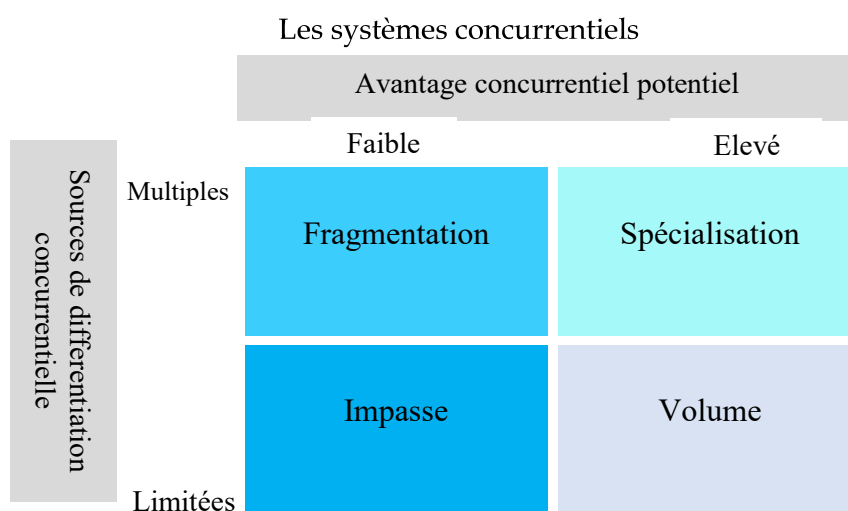
L'analyse concurrentielle

La concurrence dans sa définition traditionnelle signifie la rivalité entre les entreprises dans le but de chercher les meilleurs parts de marché et/ou atteindre la meilleure place ou réaliser le meilleur profit. L'analyse concurrentielle consiste en l'étude et le diagnostic des différentes interactions entre les acteurs de la concurrence à savoir les concurrents directs et les clients dans le but de déterminer le positionnement de l'entreprise sur le marché (Karoui & Dornier, 2000).

Selon cette conception, le point focal de l'analyse concurrentielle est la combinaison de prix/quantité/qualité 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, dans un environnement de concurrence pure et parfaite, les entreprises se réfèrent au prix de marché déterminé par le croisement de la courbe d'offre avec la courbe de demande. Ce prix de marché est une donnée sur laquelle les entreprises prennent des décisions stratégiques notamment en relation avec les manœuvres concurrentielles (Ponsard, Sevy, & Tanguy, 2005).

En s'inscrivant dans la logique de l'analyse matricielle répandue en management stratégique depuis la fin des années 60s, le BCG présentait durant les années 80s toute une matrice pour l'analyse concurrentielle des domaines d'activités. Partant du croisement des deux variables : l'avantage concurrentiel potentiel et les sources de différenciation concurrentielle, le BCG distingue entre 04 types d'environnements concurrentiels de la manière suivante (René, Ducreux, & Kachaner, 2009).

Figure 3 : la typologie des environnements concurrentiels du BCG



Source: René, Ducreux, & Kachaner, 2009.

Selon le BCG, chaque les 04 environnements concurrentiels sont:

- Activités de volume: ces activités sont caractérisées par un avantage concurrentiel potentiel élevé mais par un nombre limité de sources de différenciation. La seule différenciation qui se propose pour ce genre d'activités est la taille de l'entreprise.
- Activités de spécialisation : ces activités sont caractérisées par de multiples sources de différenciation générant un avantage concurrentiel potentiel élevé. Ce genre d'activités est avantageux mais difficile à gérer sur le plan stratégique comme sur le plan opérationnel.
- Les activités fragmentées : dans ce genre d'activités, les sources de différenciation sont nombreuses mais les effets d'expérience et d'échelle sont faibles.
- Les activités d'impasse : ces activités sont caractérisées 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.

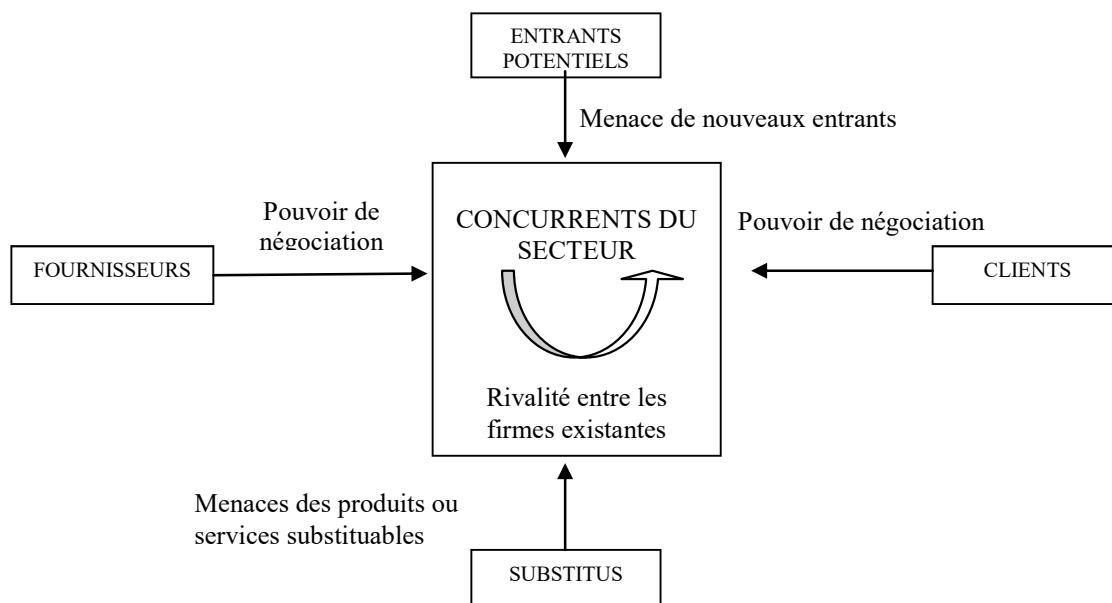
Certes l'avantage concurrentiel potentiel et les sources de différenciation sont des éléments clés de l'analyse concurrentielle, toutefois Porter considère que le champ de la concurrence ne se

limite pas à la rivalité entre les concurrents directs mais il s'étend à tous facteurs contribuant à la configuration du champ concurrentiel et à la soutenabilité des avantages concurrentiels, y compris les clients, l'état, les fournisseurs etc. (Magretta, 2012). En effet, Porter évoque la primauté de l'analyse des forces concurrentielles de l'industrie comme sources de l'avantage concurrentiel avant l'analyse interne de l'entreprise (couts, qualité, compétences etc.) (Fred, 2011).

Les forces concurrentielles

Dans un article révolutionnaire publié à la Harvard Business Review en Avril 1979, Porter introduisait le concept des forces concurrentielles dans son approche d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence. (Ortega et al, 2016). Les forces concurrentielles sont selon Porter au nombre 05 : 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. Ces forces sont schématisées par Porter de la manière suivante :

Figure 4 : le modèle des 05 forces de Porter



Source: Porter, 1982,

➤ *La concurrence:*

La rivalité entre les concurrents est la force « pivot » dans le modèle de Porter. Cette rivalité s'avère en relation inverse avec l'attractivité et la rentabilité du marché. Plus la concurrence est intense dans un secteur plus il est moins attractif car la rentabilité va se dégrader à cause de cette intensité. Pour analyser l'intensité de la rivalité Porter propose des indices comme:

- Le nombre et la taille des concurrents présents sur le marché.
- Le taux de croissance du marché.
- Les obstacles à la sortie,
- L'intensité capitalistique de l'industrie.
- Le niveau des couts fixes

➤ ***Les produits de substitution :***

C'est les produits ou les services qui répondent aux même besoins que les produits de base mais différemment. Ils ne sont pas des concurrents directs mais c'est une autre façon de concurrencer qui met l'entreprise dans l'obligation de limiter ou revoir ses avantages concurrentiels. Le caractère de remplacement de ces produits est la raison de leur menace car leur apparition est imprévisible.

➤ ***Les entrants potentiels :***

L'ouverture du marché à des concurrents potentiels impose à l'entreprise d'analyser profondément la dynamique des mouvements concurrentiels. Selon Porter l'élément clé dans l'analyse de cette dynamique est les barrières à l'entrée. Les entreprises présentes déjà sur le marché essayent de créer des barrières à l'entrée afin de rendre le secteur moins accessible.

➤ ***Le pouvoir de négociation des clients :***

Quand les clients ont un pouvoir suffisant sur la firme, ils l'obligent soit à baisser ses prix ou à augmenter sa qualité de production ou de service. En effet, la rentabilité va être affectée vers la baisse au profit des clients exigeants.

➤ ***Le pouvoir de négociation des fournisseurs :***

Les fournisseurs qui ont du pouvoir vis-à-vis de 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 du produit ou du service y compris la main d'œuvre.

Les fournisseurs et les clients ont une influence sur la firme dans des cas où:

- Le secteur est restreint et que les fournisseurs et les clients sont présents en force ;
- Ils sont essentiels dans le secteur, et que l'entreprise n'en peut pas s'en passer ;
- Le changement des fournisseurs ou des clients coûterait cher ;
- Les produits offerts de l'entreprise sont similaires à ceux offerts par ses concurrents ;
- Les clients décident de fabriquer le produit eux même sans faire appel à l'entreprise.

Evolution du modèle de Porter

Le modèle des forces concurrentielles ne s'est pas limité aux 05 forces initiales de Porter. Des auteurs intéressés à l'analyse concurrentielle ont proposé d'intégrer dans le modèle d'autres facteurs tels que le rôle des pouvoirs publics, la technologie et les intermédiaires (Fréry, 2014 ; Yves, 2015 ; Latour, 2012), bien que Porter s'est opposé fermement à l'idée d'intégrer les pouvoirs publics dans le modèle comme une sixième force (Magretta, 2012).

Yves (2015) est allé au point de répartir les 06 forces concurrentielles (y compris les pouvoirs publics) sur les 03 niveaux de l'environnement de la manière suivante :

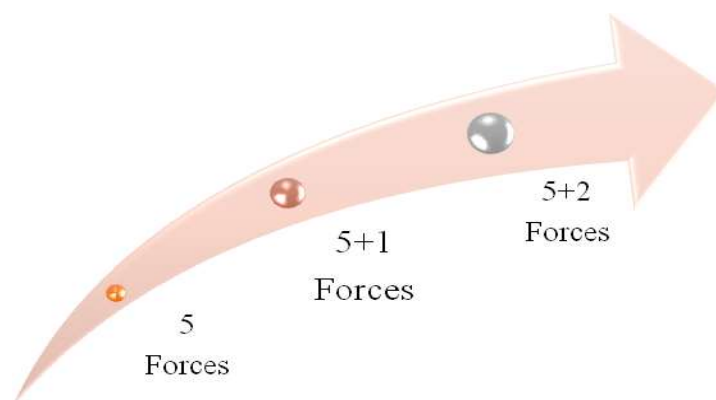
- Le microenvironnement est constitué par les concurrents du secteur.
- Le méso-environnement est constitué par les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les produits substituables.
- Le macro-environnement est constitué par le pouvoir réglementaire

A cause de cet ajout certains chercheurs appellent le modèle de Porter le modèle des 05 forces + 1.

Outre les pouvoirs publics, Latour (2012) considère, à son tour, l'intermédiation qui s'est développée avec l'avènement de l'internet comme une 07ème force.

L'évolution du modèle des forces concurrentielles de Michael Porter peut être résumée de la manière suivante:

Figure 5 : évolution du modèle de Porter



Considérant cette évolution du modèle de Porter, la présente étude tentera de comprendre l'impact des sept forces concurrentielles sur les décisions de segmentation stratégique de l'entreprise SAA.

2. Méthodologie

Tenter de comprendre l'impact des forces concurrentielles sur la segmentation consiste en la construction de nouvelles connaissances à propos de l'interaction entre les managers de l'entreprise et son contexte pour déterminer les différents domaines d'activités stratégiques. Ainsi la présente recherche sera guidée par une épistémologie constructiviste. Cette dernière signifie que la connaissance se produit de l'interaction entre le connaissant et le connu. Selon Piaget l'intelligence ne débute ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction (Do, 2003). Ainsi, *l'explication* des décisions de segmentation se *construit* à partir de *l'exploration* du contexte de l'entreprise étudiée et des attitudes de ses managers vis-à-vis les forces concurrentielles de l'industrie assurances.

Pour être en conformité avec le paradigme constructiviste, une enquête qualitative sera menée auprès des responsables impliquées dans la segmentation des activités de la SAA pour compléter l'étude documentaire portant sur les différents documents de la SAA mis-à-notre disposition bien évidemment en relation avec la segmentation.

L'outil principal de collecte de données de cette enquête sera l'entretien semi directif. Ce dernier facilite l'échange entre les deux parties de l'interview en donnant une certaine souplesse dans la discussion, ce qui assure la collecte des données avec un degré élevé d'objectivité.

A cet effet, un guide d'entretien est conçu pour jouer le rôle d'une grille ou d'un canevas d'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données qui feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément (Gavard-Perret et al. 2012).

Via l'entretien, la recherche essaye de connaître les segments principaux de la SAA et les facteurs principaux qui ont contribué au choix de ces segments.

L'échantillon choisi est constitué de 09 cadres dirigeants au sein de la SAA impliqués d'une manière directe ou indirecte dans le processus de segmentation appartenant à de différentes structures et tranche d'ancienneté comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 1 : Echantillon de l'étude

N°	Genre	Fonction	Ancienneté
1	Homme	Chef de division Marketing	10 ans
2	Homme	Directeur de l'animation et développement de force de vente	2 ans
3	Femme	Sous-directrice responsabilité civile	6 ans
4	Homme	Chef de division Finance et Comptabilité	19 ans
5	Homme	Directeur financier	4 ans
6	Homme	Chef de division Risques	17 ans
7	Homme	Chef de division soutien aux activités	12 ans
8	Homme	Directeur de développement et gestion de base de données	16 ans
9	Homme	Chargé de la recherche et développement / conseiller du PDG	16 ans

Source: établi par les chercheurs

Les données brutes collectées des entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'une retranscription sous forme de verbatim et analysées et ont été analysées par la technique de l'analyse de contenu balançant rigueur de l'objectivité avec fécondité de la subjectivité (Wanlin, 2007).

3. Résultats et discussion

3.1. La segmentation de La SAA

La SAA est une entreprise publique spécialisée dans tous types d'assurances et dommages. Elle possède un portefeuille d'activités diversifié selon la nature des risques même si une concentration sur l'automobile est remarquable. La dernière segmentation de l'entreprise datait depuis 2004 où le portefeuille de l'entreprise était scindé en domaines d'activités stratégiques suivants:

- Assurance d'automobile
- Assurance des risques simples scindés en deux : Professionnels et Particuliers
- Assurance de transport
- Assurance des risques industriels
- Assurance des risques agricoles

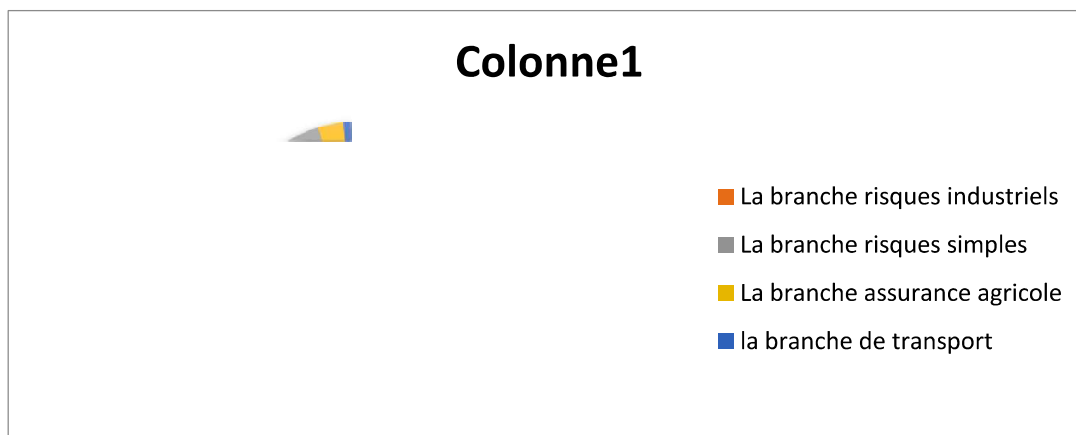
Depuis, la segmentation n'a pas fait l'objet de révision à l'exception de quelques modifications légères comme la différenciation entre les TPE et les PME, en considérant ces dernières comme un sous-segment à part.

Il faut noter que l'effet de synergie entre les DAS est présent dans la SAA. Cet effet s'exprime par la présence du même assuré dans plusieurs DAS; une entreprise qui s'assure contre plusieurs risques, elle sera prise en charge par plusieurs divisions.

Le portefeuille susmentionné indique clairement que la SAA s'est limitée dans sa segmentation à deux critères principaux à savoir: le type du risque contre lequel l'assuré souscrit sa police d'assurance et la nature légale de la personnalité de l'assuré lui-même (particulier, entreprise, professionnel, collectivité locale etc.). En outre, la nature du secteur d'activité s'impose parfois comme un autre critère comme le cas de l'assurance automobile qui est considérée par les managers comme un segment indépendant.

En termes de performance par segment, le chiffre d'affaires de la SAA est réparti en 2016 de la manière suivante :

Figure 7 : Répartition du chiffre d'affaires de la SAA en 2016



Source: Rapport SAA

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 conduit à une plus de diversification du portefeuille de DAS. En conséquence une augmentation de chiffre d'affaire hors automobile de 11% a été enregistrée depuis l'adoption de la nouvelle stratégie de diversification.

3.2. La position concurrentielle de la SAA

Le marché des assurances en Algérie, à l'instar du marché financier en général, se caractérise par une forte présence du secteur public. L'ouverture du marché vers le début des années 90s a permis au secteur privé (national et étranger) de se lancer sur le marché mais sans qu'il puisse avoir des parts de marché conséquente comparativement aux entreprises du secteur public. La cartographie de la présence des secteurs privé et public se présente de la manière suivante:

Tableau 2 : Cartographie des opérateurs d'assurances en Algérie

Type d'assurance	Nombres (en 2015)			
Société de réassurance	01			
sociétés spécialisées dans l'assurance, crédit immobilier et 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 du rapport de Ministère des finances, 2015.

La SAA occupe la position du leader de marché en chiffre d'affaires et en résultats depuis la libéralisation du marché. Selon les domaines d'activité stratégique les principaux concurrents de la SAA sont :

Tableau 3 : Les principaux concurrents par DAS

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

Source: Rapport SAA

Selon CRESUS^(*) les parts de marché des assurances se présentent en 2015 de la manière suivante :

Tableau 4 : répartition des parts de marché des assurances en Algérie en 2015

	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: CEESUS, 2017

La SAA doit sa position de leader du marché 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, en l'occurrence la CAAT (18%) et la CAAR (14,1%).

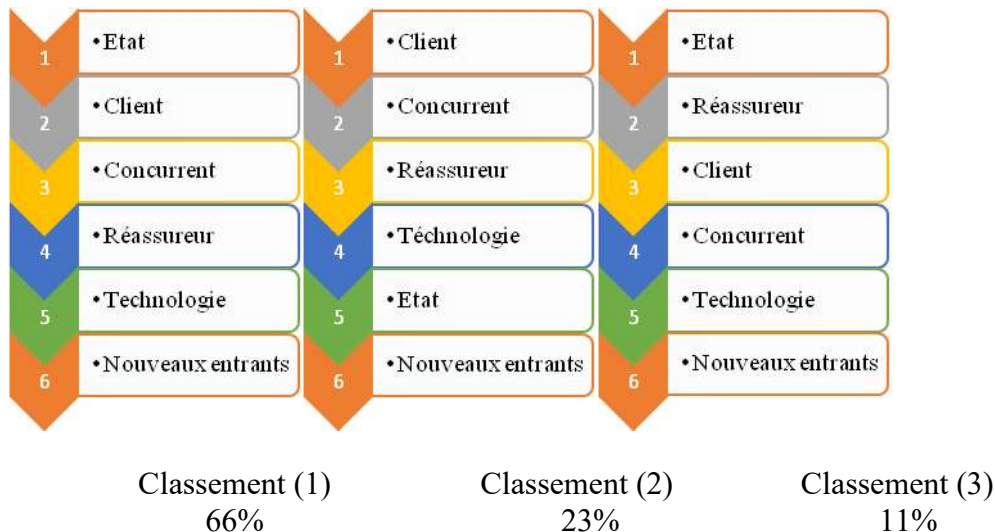
^(*)CRESUS est Un Hebdo national de l'économie Edité par CELIGNE Ed. & Com

3.3. L'analyse des forces concurrentielles et la stratégie de la SAA

Selon les résultats des interviews, la SAA concentre ses efforts sur l'analyse des concurrents directs en basant sur les rapports qu'elle reçoit périodiquement sur le marché, mais en ce qui concerne l'analyse des forces concurrentielles la majorité des interviewés ont infirmé le recours à ce type d'analyse au sein de l'entreprise. Ceux qui l'ont confirmé n'ont mentionné que les clients au premier rang et à un degré moindre les fournisseurs, le reste des forces concurrentielles de Porter comme les nouveaux entrants, les produits de substitution, et les pouvoirs publics, ne faisaient pas vraiment partie de l'analyse.

Par contre la majorité des interviewés ont confirmé que les forces concurrentielles impactent énormément le champ d'activité de l'entreprise et sa stratégie notamment la rivalité entre les concurrents. Les interviewés ont mentionné plusieurs cas de choix stratégique fait sous l'impact des forces concurrentielles. En demandant aux interviewés d'ordonner les forces concurrentielles par ordre d'impact (de plus puissant en moins puissant) sur les stratégies de l'entreprise on a eu les résultats suivant :

Figure 8: Classement des forces concurrentielles par ordre d'impact



Source : établie des résultats de l'enquête

Selon ces résultats, l'état est la première force impactant la stratégie de l'entreprise, chose qui paraît normal dans une entreprise publique active sur un marché fortement réglementé et dominé par l'état.

3.4. La segmentation stratégique et les forces concurrentielles

❖ *L'état*

Classé comme étant la première force influençant la compagnie et sa stratégie y compris sa segmentation, l'état peut changer, modifier ou supprimer carrément des segments stratégiques de l'entreprise. Si on revient à l'historique de l'entreprise, la SAA avait de 1990 jusqu'à 2011 la compétence de faire les assurances de dommages et de personnes (assurance vie) ensemble. Néanmoins, depuis 2011 ; la compagnie s'est limitée uniquement aux assurances de dommages. La raison pour la suppression d'un aussi grand segment est le décret promulgué en 2006 obligeant les compagnies d'assurance d'abandonner les assurances de personnes.

❖ *Les clients*

À cause du large choix dont il dispose en matière de compagnies, le client du secteur d'assurance dispose d'un pouvoir de négociation considérable notamment avec la conjoncture économique que passe l'Algérie après la chute du pétrole. En effet, le client impacte directement la segmentation stratégique de l'entreprise. A titre d'exemple, la SAA a créé des sous segments pour répondre aux besoins de certaines catégories de clients comme les médecins, les femmes conductrices (assurance Lalla), les aquaculteurs etc. afin de les préserver contre l'agressivité de la concurrence.

❖ *Les concurrents*

L'intensité concurrentielle dans le secteur des assurances en Algérie est extrêmement rude ce qui a provoqué une guerre réelle de prix notamment face un client qui cherche beaucoup plus à capter le bas prix peu importe la qualité du service. 78% des interviewés ont confirmé que cette intensité a son impact sur la segmentation stratégique de la compagnie, l'exemple du produit « Lalla », cité précédemment, destiné aux femmes était en fait une idée lancée par une autre compagnie d'assurance. En l'absence du copyright l'idée a été reprise par la SAA. « Dans le domaine des assurances, il n'existe pas de copyrights, si un concurrent vient avec une nouvelle idée on le suit » confirme un des interviewés.

❖ *Les fournisseurs*

Comme les compagnies d'assurances sont tenues par la souscription d'une police de réassurance, le fournisseur principal dans le domaine des assurances est le réassureur.

78% des interviewés considère que le réassureur a un pouvoir de négociation considérable avec la SAA, qu'il soit algérien ou étranger. Depuis 2014 la SAA, dans le cadre de sa nouvelle politique, a renégocié ses contrats avec les réassureurs étrangers dans le but d'avoir de meilleures conditions. Il s'est avéré, selon les interviewés, que le réassureur a toujours son impact sur certaines décisions stratégique de l'entreprise y compris la segmentation et le choix des domaines d'activités. Par exemple, si la SAA décide de développer la branche transport, elle doit considérer la capacité de ses réassureurs dans le domaine du transport avant de lancer.

❖ *Les nouveaux entrants.*

Le secteur des assurances connaît une dynamique relativement forte en matière de nouveaux entrants. Le marché est ouvert et attire les leaders mondiaux. Considérant cette menace la SAA a révisé son portefeuille d'activité en créant un segment appelé SAA TAKAFOUL en réaction à l'introduction de l'assurance TAKAFOUL à caractère Islamique 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 » confirme un interviewé.

❖ *Les produits de substitution*

Le secteur des assurances n'est pas menacé par les produits de substitution d'une manière directe selon les interviewés. Parfois les clients préfèrent d'autres moyens pour faire face aux dommages et aux catastrophe comme la solidarité sociale, l'épargne personnel etc. mais ça reste très minime et ne peut pas être considéré comme menace au sens de Porter.

❖ *La technologie :*

La technologie a impacté substantiellement l'activité de la SAA y compris son portefeuille de DAS. Le développement de l'e-commerce a permis à l'entreprise de proposer de nouveaux segments et relations avec ce type de business comme l'assurance des livraisons, les paiements etc. En outre, la SAA vise à développer la vente en ligne de ses produits pour plus de flexibilité et d'adaptation avec les mutations technologiques, chose qui imposera certainement la reconfiguration de son portefeuille de domaines d'activités.

4. Discussion

La segmentation stratégique est une phase déterminante dans les choix stratégiques des entreprises. Néanmoins elle revête un caractère complexe à cause de la multiplicité des critères et facteurs à considérer et des difficultés de tracer des limites claires entre les différents DAS notamment dans les entreprises de services comme la SAA où l'exercice de segmentation devient plus difficile et plus délicat (Garibaldi, 2008).

Certes la SAA, étant une entreprise publique active dans un marché réglementé, manque relativement de marge de manœuvre dans la gestion de son portefeuille de domaines d'activités stratégiques comme le témoigne la stagnation relative de sa segmentation datant depuis 2004, néanmoins l'impact des forces concurrentielles au sens de Porter est fort présent dans la gestion de ses segments.

Les domaines d'activités stratégiques de la SAA, définis selon la nature des risques à couvrir et selon la nature légale de la personnalité de l'assuré, ont subi des modifications dues aux effets directs et indirects de la concurrence, de l'intervention de l'état, de la capacité de négociation des clients et des fournisseurs, de la menace des nouveaux entrants et de la technologie.

L'ouverture du marché, notamment aux intervenants étrangers, a généré une dynamique concurrentielle caractérisée sans précédent dans le marché des assurances. L'arrivée de nouveaux concurrents a imposé aux acteurs historiques du marché, notamment la SAA, de revoir leurs portefeuilles de DAS et d'adopter des nouveaux modes d'opération au sein du secteur. En effet la veille concurrentielle et la surveillance permanente des frontières des différents DAS s'imposent dans le but d'éviter de perdre un portefeuille des assurés à la faveur des concurrents.

Cette dynamique concurrentielle a automatiquement amplifié l'effet de la menace des nouveaux entrants au marché qui demeure attractif aux leaders mondiaux et a renforcé la capacité de négociation des clients. Quant aux fournisseurs, la nature du marché des assurances imposant aux entreprises du secteur de souscrire des polices de réassurances auprès des réassureurs qui sont des entreprises de grande taille et au nombre limité. Cette obligation permet aux fournisseurs de police de réassurance d'imposer le champ d'activité et les types des segments stratégiques à favoriser.

Si la menace des produits de substitution dans le marché des assurances n'est pas visible, l'impact de la technologie sur la segmentation est fort présent. L'évolution

technologique a mené les entreprises d'assurance à développer de nouveaux segments comme l'assurance des paiements électroniques, la vente online des polices d'assurance, l'assurance du commerce électronique etc.

Cependant l'impact des forces concurrentielles sur la segmentation stratégique diffère d'une force à une autre et selon les entreprises. Dans le cas de la SAA, les forces concurrentielles peuvent être classées selon leur impact comme suit :

Figure 9 : classement des forces concurrentielles selon leurs impacts



Source: établie des résultats de l'enquête

Malgré les effets des forces concurrentielles sur le portefeuille de la SAA, la segmentation au sens formelle est restée figé. Cela s'explique par la relation entre la segmentation et l'organisation de la société. En fait, annoncer une nouvelle segmentation signifie pour l'entreprise une nouvelle réorganisation, chose qui est soumîmes à d'autres facteurs hors les forces concurrentielles.

CONCLUSION

Le modèle des forces concurrentielles de Porter est un outil très pertinent dans l'analyse concurrentielle, sa pertinence pour la prise de décisions stratégiques provient de sa lecture méthodique des facteurs de la concurrence notamment lorsqu'il s'agit de la détermination des domaines d'activités stratégiques dite la segmentation.

Dans le marché des assurances en général, et chez SAA en particulier la segmentation stratégique est influencée fortement par les forces concurrentielles. Les forces les plus impactant 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 présente comme étant une force concurrentielle très puissante malgré qu'elle ne faisait pas partie du modèle initial de Porter, et ceci est dû à son rôle dans de la nouvelle reconfiguration du marché.

Toutefois, cette influence n'a pas fait l'objet d'une formalisation en raison de son interrelation avec le schéma organisationnel de l'entreprise. En outre, la segmentation stratégique demeure un processus très complexe dépendant de beaucoup de facteurs inter reliés comme les facteurs clés de succès, les ressources, les compétences etc. A cela s'ajoute la subjectivité des managers impliqués dans le processus comme le confirme l'étude de cas de la SAA.

Bibliographie

- Abell, D.F. and Hammond, J.S. (1979), Strategic market planning: Problems and analytical approaches, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ministère des finances (2015) Activité des assurances en Algérie. Rapport d'activité. Alger:
- Brulhart, F. (2009). Les 7 point clés du diagnostic stratégique. Eyrolles, Paris
- CERSUS (2017), Classement des assureurs algériens en 2015 <https://www.cresus.dz/actualite/843-classement-des-assureurs>
- Do, K. L. (2003). L'exploitation du dialogue de BOHM comme approche d'apprentissage: une recherche collaborative, Thèse, Faculté des sciences de l'éducation Université Laval, Canada.
- Porter, M. (1982), Choix stratégiques et concurrence, éd. Economica Paris.
- Emmanuel, A. (1983), L'analyse stratégique moderne et ses outils, Revue futurible. Décembre.
- Fred, R. D. (2011), "Strategic Management, concepts and cases", Pearson, 13^{éd.}
- Fréry, F. (2014), En France, les cinq forces de Porter sont six, Harvard Business Review, Chroniques D'experts Stratégie, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/07/2616-les-cinq-forces-de-la-concurrence-et-les-trois-mousquetaires/>
- Garibaldi, G. (2008). Analyse stratégique. Ed. Eyrolles Paris.
- Gavard-Perret et al. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse, éd. Pearson, Paris.
- Wind, Y. J. & Bell, D.R. (2008). Market segmentation. In M.J. Baker & S. Hart (eds), The marketing book, 6th ed, Oxford: Elsevier.
- Johnson, G. et al. (2005), Stratégique, éd. Pearson, Paris.
- Latour, C. (2012), Les forces qui déterminent l'évolution du commerce de la restauration alimentaire, <https://www.hrimag.com/Les-forces-qui-determinent-l-evolution-du-commerce-de-la-restauration>
- Magretta, J. (2012), Comprendre Michael Porter, éd. Eyrolles Paris.
- Millier, Paul et Palmer, Roger (2002), "Segmentation, An Inductive, Intuitive Approach", 18th IMP Conference, Dijon, France, September.
- Mililot, E. (2014), La segmentation stratégique revisitée. Recherches en Sciences de Gestion, Management Sciences – Ciencias de Gestion, n° 100, p. 23-44, p. 220.
- Myrhofer, U. (2007), Management stratégique, éd. Eyrolles Paris.
- Ortega, et al. (2016), Strategor, éd. Dunod, Paris.
- Ponsard, J.-P., Sevy, D., & Tanguy, H. (2005), Economie de l'entreprise. Editions de l'Ecole Polytechnique, Paris.
- René, A., Ducreux, J.-M., & Kachaner, N. (2009), Le grand livre de la stratégie, éd. Eyrolles Paris.
- SAA. (2017), Rapport annuel, Alger.
- Schomann, E. (2007), Marketing de produit, de prix, de distribution et de communication, <http://mixmarketing.zeblog.com/228642-etudes-marketing-les-methodes-de-segmentation/>
- Wanlin, P(2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens, In. Bilan et perspectives de la recherche qualitative: Recherches Qualitatives Hors Série. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf
- Yves (2015), Forces concurrentielles de Porter <http://sciencesdegestion.fr/strategie/forces-concurrentielles-de-porter/>
- Freytag, P.& Clarke, A. (2001), Business to Business Market Segmentation, Industrial Marketing Management, Vol. 3, Iss. 6, 473-486.
- Karoui, Lotfi & Dornier, Raphaël (2000), Structure et dynamique de la concurrence :une analyse perceptuelle du secteur des télécommunications en France, Communication à la IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24, 25 et 26 Mai.