

**Analyse du portefeuille des arrivées touristiques Algérien Par la boston matrix BCG (2017/2018)**

**Portfolio Analysis of Algerian tourist arrivals By Boston matrix BCG (2017/2018)**

Demmad Naouel,\* Université alger3, algerie, Email : [demnao85@gmail.com](mailto:demnao85@gmail.com)

Yaha Aissa, Algerie, Université alger3, algerie, Email : [ayah53@yahoo.fr](mailto:ayah53@yahoo.fr)

**réception:** 10/ 04/2022

**Acceptation:** 25/09/2022

**Résumé :** La BCG matrix est une matrice qui aide à gérer le portefeuille stratégique de la société en prenant des décisions stratégiques efficaces en déterminant ses DAS. Notre étude a comme objectif : le positionnement des différents DAS des arrivées touristiques en Algérie en fonction de la croissance de leur segment du marché et de leur part de marché relative, détermination des axes d'actions prioritaires.

L'application du modèle BCG sur les arrivées touristiques en Algérie par zone nous a permis de percevoir que le portefeuille est caractérisé par deux vedettes (Afrique/Asie) un dilemme (Europe) et un poids morts (Amérique).

**MotsClés :** portefeuille d'entreprise ; DAS ; BCG.

**JEL classification codes:** M10, M39, Z39.

**Abstract:** The BCG Matrix is a matrix that helps to manage the strategic portfolio of the company by making effective strategic decisions and determining its DAS. Our research aims to determine the position of different DASs of tourist arrivals to Algeria according to the growth of market segments and their relative market shares, determination of priority action areas.

Applying the BCG model to Algerian tourist arrivals by region allows us to see that a portfolio characterized by two stars (Africa/Asia) presents a dilemma (Europe) and dead weights (Americas).

**Keywords:** Portfolio of the company; DAS; BCG.

**JEL classification codes :** M10 ; M39 ; Z39.

## **I- Introduction :**

Chaque entreprise prend des décisions pour l'allocation de ses ressources en déterminant les DAS domaines d'activités stratégiques qui composent son portefeuille. Dans ce dernier, il existe de nombreux modèles appelés : matrices de portefeuilles, susceptibles d'aider à prendre ce type de décision.

La BCG matrix est un excellent outil de porte feuilles d'activités de l'entreprise, elle a été mise au point au début des années 70 par Boston Consulting Group, cet outil aide à gérer l'équilibre de portefeuilles des produits d'activités.

La matrice de Boston Consulting Group est l'un des outils les plus importants qui aident à analyser les domaines d'activités stratégiques de l'institution dans ses choix ou ses décisions stratégiques.

Le tourisme en Algérie dépend de différents types, le problème posé dans cette recherche est-il important de les étudier, en définissant et en analysant les domaines de ses activités stratégiques DAS, à l'aide de la matrice Boston Consulting Group BCG, ce qui nous aidera à connaître les différentes décisions stratégiques qui peut être pris.

### **a- Problématique :**

Comment la matrice Boston Consulting Group BCG peut contribuer à l'analyse des domaines d'activités Stratégiques DAS du secteur des arrivées touristiques en Algérie 2017-2018 ?

Les différentes questions :

- Qu'est-ce que la matrice BCG ?
- Quelle est la relation entre la matrice BCG et les DAS ?
- Quelles sont les caractéristiques du DAS en général et du secteur touristique Algérien en particulier ?

### **b- Hypothèses :**

- La matrice BCG est un outil d'analyse du portefeuille de l'entreprise.

- LES caractéristiques du DAS diffèrent selon les catégories de produits

**c- Objectives :**

le but de la recherche

- Définition des domaines d'activités stratégiques.
- Positionnement des différents DAS des arrivés touristiques en Algérie en fonction de la croissance de leur segment du marché et de leur part de marché relative.
- Détermination des axes d'actions prioritaires.

**d- L'importance de cette étude :**

- Connaître l'étendue du développement des activités stratégiques de l'organisation.
- La matrice BCG apporte une analyse aidant la prise de décision.

**e- Méthodologie de recherche :**

la méthodologie du travail utilisé est la méthodologie de description et de l'analyse.

Les étapes de l'étude :

2. le portefeuille de l'entreprise.
3. la segmentation stratégique.
4. La matrice du Boston Consulting Group BCG
5. BCG et l'analyse d'arrivés touristiques en Algérie.

**II- La base théorique de la recherche :**

**1- Le portefeuille d'activités et la segmentation stratégique :**

**1.1- Le portefeuille d'activités**

« Le portefeuille d'activités d'une organisation peut être défini comme l'ensemble de ses DAS et devient donc utile à mobiliser dès qu'une

organisation possède plusieurs gammes de produits ou services regroupées en activités. Cette situation arrive fréquemment, même dans des entreprises de taille modeste et la gestion d'un portefeuille n'est donc pas l'apanage de la grande entreprise multi divisionnelle.

Le portefeuille d'activités doit faire l'objet d'une véritable réflexion car, au niveau global de l'entreprise (le niveau corporate), sa gestion est un enjeu majeur pour obtenir une performance élevée. Cette performance globale n'est finalement que la conséquence des performances obtenues dans chacun des DAS ainsi que des synergies qui ont pu être créées entre ces derniers. De plus, les ressources d'une entreprise étant limitées, elle doit sélectionner vers quelles activités elle décidera d'investir prioritairement et le cas échéant, de quelles activités elle doit se séparer. »(DEMIL, 2013, p. 145)

Le portefeuille d'activités est un outil de réflexion défini par un ensemble de DAS.

➤ L'analyse de portefeuille d'entreprise :

« L'analyse de portefeuille est l'analyse d'une entreprise en tant que portefeuille ou ensemble de différentes entreprises en vue d'identifier l'état et les potentiels des différentes entreprises en matière de ressources.

L'utilisation et la génération de ressources. L'objectif est d'aider l'entreprise à formuler un portefeuille approprié à la stratégie » (CHERUNILAM, 2015, p. 225)

« L'analyse de portefeuille d'entreprise ou l'étape d'appariement est un ensemble de techniques utiles dans la formulation de stratégies relatives à des produits individuels ou à des activités du portefeuille d'une entreprise.

Les techniques d'analyse de portefeuille d'entreprise comprennent :

- (a) La matrice Menaces-Opportunités-Faiblesses-Forces (TOWS).
- (b) La matrice d'évaluation de la position stratégique et de l'action (SPACE).
- (c) La matrice du Boston Consulting Group (BCG).

- (d) La matrice à neuf cellules de General Electric.
- (e) Matrice d'évolution du marché des produits de Hofer.
- (f) Matrice des politiques directionnelles.
- (g) La matrice interne-externe (IE), et
- (h) La grande matrice de stratégie » (RAO, 2016, p. 303)

L'analyse du portefeuille est l'ensemble de technique menant à la formulation des stratégies relatives aux produits de l'entreprise.

➤ Avantages et limites de l'analyse de portefeuille

« L'analyse de portefeuille est couramment utilisée dans la formulation de stratégies car elle offre certains avantages :

- Il encourage la haute direction à évaluer individuellement chacune des activités de la société et de fixer des objectifs et d'allouer des ressources pour chacun.

- Elle stimule l'utilisation de données orientées vers l'extérieur pour compléter le jugement de la direction.

- Cela soulève la question de la disponibilité des flux de trésorerie à utiliser pour l'expansion et la croissance.

- Son rendu graphique facilite la communication.

L'analyse de portefeuille a cependant des réelles limitations qui ont causé certaines entreprises à réduire leur recours à cette approche :

- La définition des segments de produits/marchés est difficile.

- Il suggère l'utilisation de stratégie standard qui peut manquer des opportunités ou être peu pratiques.

- Il donne une illusion de rigueur scientifique, alors qu'en réalité les positions reposent sur des jugements.

- Ses termes chargés de valeurs tels que vache à lait et chien peuvent conduire à des prophéties auto-réalisatrices.

Il n'est pas toujours clair ce qui rend une industrie attrayante ou où en est un produit dans son cycle de vie.

- Suivre naïvement les prescriptions d'un modèle de portefeuille peut en réalité réduire

Bénéfices s'ils sont utilisés de manière inappropriée » (L.WHEELEN, 2015, p. 237)

### **1.2- La segmentation stratégique :**

« Le procédé qui consiste à découper un métier en domaines d'activités stratégiques (DAS) s'appelle la segmentation stratégique. La segmentation stratégique est une démarche particulièrement délicate. Il n'existe pas de démarche type mais plutôt des pratiques liées à l'usage et l'expérience. Pour montrer que deux domaines d'activités sont distincts, il convient de vérifier qu'ils répondent à une fonction (besoin), à un savoir-faire (technologie, procédé de fabrication) et à une concurrence distincte. Un segment stratégique peut ainsi être considéré comme un ensemble cohérent et homogène de ligne de produits (ou services) en termes de facteurs clés de succès (FCS), ciblant un marché particulier, avec des avantages compétitifs spécifiques, où l'entreprise est en mesure de développer une stratégie à moyen terme originale en appuyant sur ses compétences fondamentales. Les facteurs clés de succès et les stratégies mises en œuvre par l'entreprise sont de ce fait différents d'un DAS à l'autre. Chaque DAS correspond ainsi à une combinaison unique de facteurs clés de succès et à un système d'offres spécifique (ressources et compétences) dédié à un marché donné. » (MEIER, 2009, p. 63)

La segmentation stratégique est une démarche qui procède au découpage de métier en domaine d'activité en se référant à un ensemble homogène (fonction/technologie/clients).

- **Domaine d'activité stratégique (DAS)**

« Un domaine d'activité stratégique, ou segment stratégique, correspond à un ensemble homogène de clients, de technologies et de produits. Le processus conduisant à la définition de domaines d'activités stratégiques au sein d'un marché ou d'une industrie hétérogène (en termes de clients, de

technologies et de produits) est qualifié de segmentation stratégique. La définition des domaines d'activités stratégiques sur lesquels la firme est positionnée constitue la première étape du diagnostic stratégique. Ces domaines d'activités stratégiques nécessitent des évaluations périodiques car ceux-ci évoluent dans le temps selon un cycle de vie classique (démarrage, croissance, maturité et déclin. (TANNERY, 2010, p. 58)

Strategic Business Unit (SBU) un domaine d'activité stratégique, ou segment stratégique, correspond à un ensemble homogène de clients, de technologies et de produits. Le processus conduisant à la définition de domaines d'activités stratégiques au sein d'un marché ou d'une industrie hétérogène (en termes de clients, de technologies et de produits) est qualifié de segmentation stratégique. La définition des domaines d'activités stratégiques sur lesquels la firme est positionnée constitue la première étape du diagnostic stratégique. Ces domaines d'activités stratégiques nécessitent des évaluations périodiques car ceux-ci évoluent dans le temps selon un cycle de vie classique (démarrage, croissance, maturité et déclin. (TANNERY, 2010, p. 120)

- Caractéristiques des DAS domaine d'activité stratégique :

« Un domaine d'activité stratégique rassemble trois caractéristiques :

- Il correspond à une activité ou à un ensemble d'activités liées entre elles, qui peuvent

faire l'objet d'une planification autonome, indépendamment du reste de l'entreprise.

- Il a ses propres concurrents.

- Il a un responsable clairement identifié en charge de la planification et du contrôle des principaux facteurs ayant une incidence sur la rentabilité.

La définition des domaines d'activités stratégiques permet de distinguer des unités ayant leur propre stratégie et se voyant affecter des ressources financières distinctes. En général, un portefeuille d'activités comprend des

activités en perte de vitesse et d'autres porteuses d'avenir » (kotler, 2016, p. 50)

### 1.3- La matrice du Boston Consulting Group BCG :

« La matrice BCG a été développée par Bruce Henderson pour le Boston Consulting Group au début des années 1970 » (DURAND-MEGRET, 2007, p. 113)

Cette matrice « permet de réaliser un diagnostic du portefeuille de produits d'une entreprise en fonction de deux critères, le taux de croissance du segment sur lequel les produits sont positionnés et les parts de marché détenues par les produits, relatives à celles détenues par les produits concurrents. En fonction de ces critères, les produits sont considérés comme des produits stars, généralement nouvellement lancés, dont le développement et la promotion seront financés par les liquidités dégagées par les produits « vaches à lait, positionnés sur des marchés à faible croissance et détenant une position de leadership sur le marché. Les produits sur des marchés en croissance mais dont les parts de marché relatives sont faibles sont qualifiés de produits dilemmes. Quant à ceux qui sont présents sur des marchés à faible croissance et détenant de faibles parts relatives ce sont des poids morts ». Toutefois, au-delà d'une simple finalité, l'outil se veut également préconisateur de solutions. Les produits positionnés dans la case dilemmes sont invités à être retirés du marché, jugés non rentables, les produits stars devant faire l'objet d'un investissement plus soutenu ». (MAGATLAN, 2003, p. 50)

- Les étapes du BCG :

- Bien définir ce que l'on entend par marché. Généralement, on prend le marché global du portefeuille d'activité que l'on analyse, ce qui donne une moyenne de croissance et une moyenne de part de marché relative sur l'ensemble ; puis on analyse chaque segment de marché avec sa croissance et la part de marché relative de l'activité.

- Construire la matrice BCG, à partir des deux variables fondamentales : taux de croissance du segment analysé et part de marché relative de



l'entreprise. La part de marché relative se calcule selon le ratio : part de marché de l'entreprise/part de marché du concurrent principal.

- Tenir compte, dans cette analyse, d'autres informations avant de prendre une décision, notamment le cycle de vie du produit l'apport des produits « poids morts » à la marque ou à d'autres produits, la concurrence. »(DURAND-MEGRET, 2007, p. 113)

La matrice BCG est une matrice d'analyse par segment en utilisant de part de marché relative et taux de croissance de domaine d'activité stratégique et qui donne quatre résultats (étoiles/vache à lait/dilemme/poids morts).

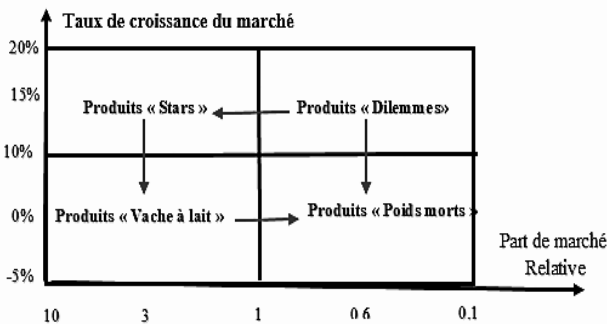
- Les indicateurs utilisés du BCG :

Le modèle d'analyse de BCG et composé de deux axes ; le taux de croissance du marché et la part de marché relative

L'axe vertical mesure le taux de croissance annuel du marché et l'axe horizontal indique la part de marché relative de l'entreprise. Chacune de ces dimensions est divisée en deux catégories de haut et bas, constituant une matrice de quatre cellules. Ces quatre cellulesLes indicateurs utilisés du BCG :

Le modèle d'analyse de BCG et composé de deux axes ; le taux de croissance du marché et la part de marché relative

schéma n°01 : modèle d'analyse (BCG)



Source (Demeure, 2008, p. 88)

L'axe vertical mesure le taux de croissance annuel du marché et l'axe horizontal indique la part de marché relative de l'entreprise. Chacune de ces dimensions est divisée en deux catégories de haut et bas, constituant une matrice de quatre cellules. Ces quatre cellules sont décrites ci-dessous, La taille des cercles représente la taille des métiers de l'entreprise.

- « Le taux de croissance du marché (T.C) :

L'axe vertical de la matrice mesure le taux de croissance du secteur auquel appartient le domaine d'activité considéré. Le taux de croissance varie en fonction du cycle de vie du marché

- La part de marché relative(PMR) :

L'axe horizontal de la matrice indique la part de marché relative détenue par l'entreprise dans chaque domaine d'activité stratégique. La part de marché (PMR) relative correspond au pourcentage des ventes réalisées par l'entreprise dans un domaine d'activité donné par rapport aux ventes enregistrées dans ce domaine d'activité par le(s) concurrent(s) le(s) plus important(s). L'indicateur permet de déterminer la position concurrentielle de l'entreprise, et plus précisément la distance entre l'entreprise et le(s) concurrent(s) le(s) plus important(s). Il exprime également la structure concurrentielle du marché.

$$PMR = \frac{\text{Ventes réalisées par l'entreprise dans un domaine d'activité}}{\text{Ventes réalisées par le(s) concurrent(s) le(s) plus important(s)}}$$

Si le calcul porte sur la part de marché détenue par l'entreprise par rapport à son principal concurrent, un chiffre égal à 0,5 révèle que l'entreprise possède une part de marché égale à 50 % de celle détenue par le leader du marché, un chiffre égal à 1 signifie que l'entreprise détient la

même part de marché que son principal concurrent et un chiffre égal à 5 traduit une position de leadership affirmée, le principal concurrent n'ayant que 20 % de la part de marché détenue par l'entreprise» (Mayrohfer, 2007, p. 70)

- Types des activités de la matrice BCG :

« Le cabinet de conseil en management Boston Consulting a développé une méthode permettant de réaliser des investissements pour 4 catégories de produits différents : les vaches à lait, les vedettes, les dilemmes et les poids morts. Deux axes d'analyse sont retenus : le marché et la position de l'entreprise par rapport à son concurrent principal.

- Les vaches à lait (CASH COWS) :

Ces produits poules aux œufs d'or représentent une forte part de marché sur un marché en faible croissance ou en baisse. Ces produits sont à conserver tout en limitant l'investissement. Ces produits génèrent de la trésorerie pour développer d'autres produits comme les produits vedettes. Ce sont des produits qui rapportent beaucoup sans coûter beaucoup. La décision du marketeur est de « traire, c'est à dire en tirer bénéfice sans investir plus. Exemple Chez Bonne Maman, la confiture de fraise est un produit vache à lait.

- Les vedettes (stars) :

Grosse part de marché relative et forte croissance du marché. Ce sont les enfants désirés. Cependant, ces produits stars engloutissent beaucoup d'argent. Le marketeur doit investir dans ces produits. » (belamiche, 2021, p. 09).

- Les dilemmes (QUESTION MARKS) :

« Le dilemme est une situation qui offre une alternative, en offrant le choix entre deux propositions (logiques) distinctes mais d'égal intérêt, qui comportent chacune des avantages et des inconvénients, et qui mènent à des résultats différents» (MEIER, 2009, p. 63)

« Ces produits enfants à problèmes ont un fort potentiel de croissance de marché mais une faible part de marché relative. Il s'agit pour le marketeur de savoir s'il faut continuer à investir ou pas.

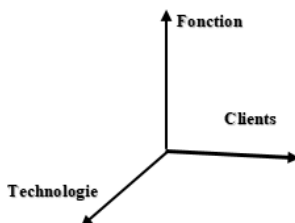
- Les poids morts (DOGS) :

Les produits occupant une part de marché saturé et ayant une faible part de marché relative. Verdict du marketeur: abandonner ces produits.» (belamiche, 2021, p. 9).

- L'identification des domaines d'activité stratégiques :

Les domaines d'activité stratégiques (DAS) désignent les métiers exercés par l'entreprise. Ils peuvent être définis à partir de trois dimensions : la fonction remplie par le produit, la technologie utilisée et la catégorie de clientèle visée.

Schéma n°02 : L'identification des domaines d'activité stratégiques



Source : (MAYRHOFER, 2006, p. 61)

« Chaque activité de la firme, déterminée après avoir réalisé une segmentation stratégique, est alors résumée à trois valeurs : sa part de marché relative, le taux de croissance du marché considéré, sa part dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise. L'intérêt de la matrice BCG est d'avoir identifié des implications stratégiques et financières claires. Plus la part de marché relative est forte, plus l'activité est censée générer des liquidités. Plus le taux de croissance est élevé, plus l'activité a besoin de liquidités pour se développer. Les activités vaches à lait permettent ainsi le financement des activités dilemmes, les autres (étoiles et poids morts) devant s'équilibrer» (TANNERY, 2010, p. 58)

➤ Les stratégies spécifiques de la matrice BCG :

Chaque position sur la matrice représente une stratégie spécifique, les stratégies à employer sur les segments découlent logiquement des quatre positions définies sur la matrice.

- « VEDETTES : MAINTENIR SA DOMINATION

Il faut maintenir la position dominante en concentrant les ressources sur ces segments prometteurs et en réinvestissant massivement pour rester en position de domination. Il faut cependant éviter l'erreur qui consisterait à engager des investissements massifs, sans rapport avec la croissance. A cette condition, l'activité vedette pourra devenir ensuite vache à lait

- VACHES À LAIT : RENTABILISER

Elles doivent être rentabilisées en maintenant la position, en dégagant de la marge brute d'autofinancement pour réinvestir ailleurs, dans des activités prometteuses et en appréciant le moment judicieux pour se désengager. Il est nécessaire d'appliquer une gestion rigoureuse pour éviter

de trop investir et d'handicaper la rentabilité par un marketing trop coûteux. Le but étant de dégager des vaches à lait des flux financiers les plus importants possible.

- **DILEMMES : TROIS STRATÉGIES POSSIBLES :**

Trois stratégies sont envisageables:

Soit investir massivement pour acquérir une forte part de marché : soit abandonner, ce qui est d'autant plus facile qu'il y a des acquéreurs ;

Soit segmenter pour dégager un sous-segment plus compétitif. De toute façon, il faut éviter de maintenir l'activité en l'état, ce qui n'est pas viable et d'investir insuffisamment, ce qui ne permet pas de transformer le produit en vedette.

- **POIDS MORTS : ARRÊTER, CÉDER OU RECONVERTIR**

On peut, soit abandonner, soit maintenir l'activité sans investir, c'est-à-dire : arrêter l'exploitation ou céder à un acquéreur mieux placé en assurant, jusque-là, la meilleure ; reconvertir les moyens vers d'autres activités. Dans les deux cas il faut surtout : ne pas investir ; éviter d'y consacrer des ressources utiles ailleurs» (BOJIN, 2013, p. 279)

Tableau n°02 : les stratégies spécifiques de la matrice BCG

Qui?	Quoi?	Pourquoi?	Comment
vedettes	Maintenir	Pour rester en position de domination	Concentrer les ressources sur les segments promoteurs
Vache à lait	Rentabiliser	Réinvestir dans les activités prometteuses	Dégager la marge brute d'autofinancement
Dilemmes	3 décisions	Investir massivement	Transformer le produit en vedette
		segmenter	Eviter de maintenir l'activité en l'état
		abandonner	Eviter de maintenir
			Acquérir une forte part de marché
			Dégager un sous segment plus compétitif
			Plus facile quand il y a des acquéreurs

			l'activité en l'état	
Poids morts	Arrêter	Ne pas investir		Arrêter l'exploitation
	Céder			Céder à un acquéreur mieux placé
	Reconvertir			Reconvertir les moyens vers d'autres activités

Source : réaliser par les chercheurs

➤ Les avantages et les limites de la matrice BCG :

Les avantages:

« La matrice BCG a été popularisée après son utilisation dans de grandes firmes diversifiées

Américaines:

- L'outil permet de mener une analyse synthétique et visuelle des activités de l'entreprise et aide à la décision stratégique en fournissant des préconisations générales pour chaque activité et pour le portefeuille dans son ensemble.

- La matrice s'est largement diffusée en raison de sa simplicité d'utilisation et de son caractère quantitatif.

- Elle se fonde sur des variables commerciales (la part de marché relative et la croissance du marché) et des résultats en termes financiers (l'équilibre des cash-flows). Cependant, elle s'appuie sur des modalités simplificatrices de la réalité stratégique puisque deux variables simples (la part de marché relative et le taux de croissance du secteur) servent à l'analyse.

- Les limites :

- L'attrait d'un marché peut en effet résider dans d'autres facteurs que la croissance, dont la corrélation avec la rentabilité peut s'avérer extrêmement faible.

- Un petit nombre de concurrents ou l'existence de fortes barrières à l'entrée peuvent être plus intéressants qu'une croissance brute.
- Dans le même sens, résumer les atouts d'une entreprise à sa part de marché sans tenir compte d'autres facteurs, comme la capacité à innover, est plus que simplificateur.
- Une autre limite de cet outil concerne l'hypothèse d'autofinancement qu'elle met en œuvre. En effet, les activités doivent s'équilibrer dans le cadre d'un autofinancement du développement de l'entreprise, mais beaucoup moins si l'on relâche cette hypothèse d'autofinancement.
- Mais la principale limite de la matrice BCG est qu'elle ne s'applique qu'aux secteurs dans lesquels les entreprises peuvent réaliser d'importantes économies d'échelle.
- Elle suppose en effet que seules les firmes en position « vedette » ou « vache à lait » sont susceptibles de produire un surplus de ressources. Dans ces situations, la matrice fait l'hypothèse que l'entreprise bénéficiera de fortes économies d'échelle et d'expérience qui lui donneront un avantage concurrentiel. De ce fait, le profit des entreprises est largement corrélé à leur part de marché.
- Dans la matrice BCG, une entreprise leader est une entreprise rentable et, en termes de préconisations stratégiques, la matrice ne permet d'envisager que des mouvements liés à l'accroissement de la taille (par exemple par rachats de concurrents ou accroissement de la production). Cette relation entre taille et rentabilité était certes la norme dans les années 1970, lorsque la majeure partie des secteurs s'appuyaient sur des produits standardisés. Or, dans la réalité actuelle, de nombreux marchés sont structurés autour de la différenciation des produits, c'est-à-dire l'adaptation aux clients par la multiplication des types de produits ou de services. » (DEMIL, 2013, p. 181)

## **II- La méthodologie de la recherche empirique :**

### **1- BCG et l'analyse d'arrivés touristiques en Algérie :**



➤ Identification des DAS et indicateurs utilisés :

- Identification des DAS :

- ✓ Produits/services :

Tourisme de tous types et catégories en Algérie

- ✓ Technologie :

Tous types de transport arrivant par frontières en Algérie

- ✓ Clients :

Les touristes arrivées en Algérie de l'Europe, l'Asie, l'Amérique et l'Afrique en 2017/2018.

➤ Les indicateurs utilisés du BCG

- Le taux de croissance du marché (T.C) :

L'axe vertical de la matrice mesure le taux de croissance des arrivées touristique en Algérie 2017/2018.

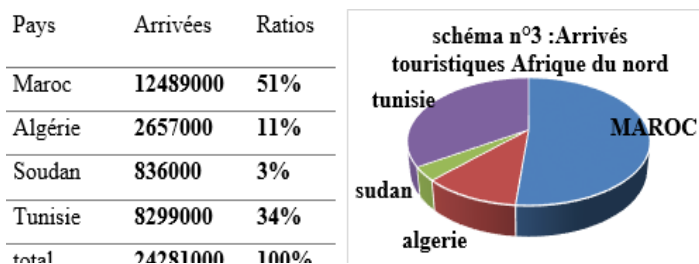
- La part de marché relative (PMR) :

L'axe horizontal de la matrice indique la part de marché relative des arrivées touristique en Algérie des quatre destinations (Europe /Amérique/Asie /Afrique) pourcentage des arrivées en Algérie par rapport aux arrivées enregistrées par le(s) concurrent(s) le(s) plus important(s) au nord-africain ( le Maroc et le Tunisie).

## 2- Le marché Afrique du nord par pays :

En 2018 le taux d'arrivée des touristes au nord-africain était 24281000 touristes comme l'indique le tableau suivant :

Tableau et schéma n°03 : Arrivées touristiques en Afrique du nord



Source : réaliser par les chercheurs en se référant aux statistiques de l'UNWO

Suivant les informations précédentes, le Maroc est le concurrent le plus fort dans le marché des arrivés touristiques de l'Afrique du nord avec un part de marché de 52%, la Tunisie 34% avec un chiffre de 8299000 la part de l'Algérie est de 11% et en dernier le

Soudan avec une part de 3%.

### 5.3. BCG des arrivés touristiques en Algérie et stratégie :

- BCG des arrivés touristiques en Algérie :

Pour déterminer les DAS des arrivés touristiques en Algérie, il faut calculer les parts de marché des trois pays Algérie, Maroc et Tunisie, la part de marché relative et le taux de croissance de l'Algérie en 2018 comme l'indique le tableau suivant (le nombre d'arrivés voir annexe 01):

Tableau n°04 : arrivées touristique en chiffres et pourcentages

pays	% Maroc	% Tunisie	% Algérie	taux de croissance	Part de marché relative
<b>Europe</b>	<b>41%</b>	<b>29%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>33%</b>
<b>Amérique</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>59%</b>	<b>17%</b>
<b>Asie</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>13%</b>	<b>124%</b>
<b>Afrique</b>	<b>0%</b>	<b>53%</b>	<b>54%</b>	<b>19%</b>	<b>103%</b>

Source : réaliser par les chercheurs a l'aide de l'exelen se référant aux statistique (ONS, 2022)/MTATAES(2022 ,(INS.TN, 2022)

Les deux marchés (Africain et Asiatique) forment la position des stars ;mais la part de l'Afrique 103% est beaucoup plus importante que celle

des concurrents en même temps l'attraction de la cible Asiatique est plus fort 124% part de marché relative, il faut préserver cette position et effectuer des efforts pour l'améliore.

Le marché Européen pose un dilemme, le Ministère doit changer ses plans pour l'améliorer et le pousser dans l'arène des stars, quant au marché Américain il est le plus faible en termes d'attraction et de localisation (poids morts). Notre suggestion est de l'arrêter provisoirement.

### **III- Les Resultatset discussion**

Suivant les données antécédentes, les principaux résultats trouvés sont :

Afrique : maintenir et se concentrer sur les segments promoteurs pour le booster vers la case vache à lait.

Asie : accroître et saisir l'opportunité car les concurrents ne se concentrent pas sur ce marché.

Europe : investir massivement pour le transformer en produit vedette en visant à augmenter sa part de marché.

Amérique: arrêter provisoirement.

#### **Conclusion :**

Chaque entreprise a besoin d'une analyse stratégique de ses DAS afin d'atteindre ses objectifs grâce à une vision stratégique pour évoluer en se positionnant dans ses marchés cibles.

A travers cette étude nous avons essayé de positionner quelques DAS du tourisme Algérien sur la matrice BCG à l'aide d'une analyse quantitative.

L'indisponibilité des données a limité notre étude à quatre DAS (Europe /Amérique/Asie /Afrique) spécialement pour l'Algérie.

En appliquant le modelé de matrice BCG sur les arrivés touristiques de 2017/2018 les résultats sont :

Un dilemme (Europe)

UN poids morts (Amérique)

## Deux vedettes (Afrique/Asie)

A travers ses résultats, nous avons proposé les stratégies spécifiques aux marchés cibles du tourisme Algérien.

### La bibliographie :

1. belamiche, s. (2021). *fiches de marketing*. france: ellipses.
2. BOJIN, J.-M. S.-J. (2013). *L'ESSENTIEL DE LA STRATEGIE*. FRANCE / PARIS: EYROLLES.
3. CHERUNILAM, F. (2015). *BUSINESS POLICY AND STRATEGIC* (éd.
- 4). INDIA /MUMBIA: HIMALAYA PUBLISHING HOUSE.
4. Demeure, C. (2008). *AIDE MEMOIRE MARKETING*. PARIS, PARIS/FRANCE: DUNOD.
5. DEMIL, X. L.-V.-B. (2013). *STRATEGIE ET BUSINESS MODELS*. PARIS / FRANCE: PEARSON.
6. DURAND-MEGRET, N. V. (2007). *la boite a outils du responsable marketing*. PARIS/ FRANCE: dunod.
7. GUENANE, B. (2015, decembre). La matrice boston consulting group BCG méthode privilège d'analyse stratégique de l'entreprise cas la société algérienne d'assurance SAA période. *la revue de la science commerciale*, 09(02), 121-136.
8. GUENENE, B. (2018, JUIN). LES MODELES MATRICIELLES D4ANALYSE STRAT2GIQUE DE LA BANQUE NATIONAL D4ALGERIE BNS. *DIRASSAT JOURNAL*, 14(02), 83-102.
9. INS.TN. (2022). *احصائيات تونس*. Récupéré sur [www.ins.tn](http://www.ins.tn): <http://www.ins.tn/ar/statistiques/131>
10. kotler, k. /. (2016). *marketing managment*. france: pearson.
11. L.WHEELLEN, J. H.-A.-C.-T. (2015). *STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY*.ENGLAND: PEARSON.
12. MAGATLAN, A. H.-C.-X.-J.-I. (2003). *50 FICHES POUR COMPRENDRE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES*.FRANCE: BREAL.
13. MAYRHOFER, U. (2006). *MARKETING*. PARIS/FRANCE: BREAL.

14. Mayrohfer, U. (2007). *managment strategique*. paris/france: Breal.
15. MEIER, O. (2009). *DICO DU MANAGER 500 CLE POUR COMPRNDRE ET AGIR* (éd. DUNOD). PARIS, PARID/FRANCE: DUNOD.
16. MTATAES. (2022). *السياح الوافدون*. Récupéré sur mtataes.gov.ma: <https://mtataes.gov.ma/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9/chiffres-cles-tourisme-ar/indicateurs-du-secteur-touristique-ar/>

pays	Maroc 2018	Tunisie 2018	Algérie	
			2018	2017

17. ONS, o. n. (2022). *ons.dz*. Récupéré sur <https://www.ons.dz/spip.php?rubrique127>
18. RAO, P. (2016). *BUSINESS POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT*. INDIA/ MUNBAI: HIMALAYA PUBLISHING HOUSE.
19. TANNERY, R. D.-X. (2010). *LA STRATEGIE de A a Z 300 MOTS POUR COMPRENDRE*. PARIS, PARIS/FRANCE: DUNOD.

Les Annexes :

### Annexe N°01

Europe	5141632	2412306	361522	321606
Amérique	563455	42433	20845	13105
Asie	484220	81574	128115	113115
Afrique	44082	4359527	1440225	1205680
autre	445712	25403	0	0
étranger	6679101	6921243	1950707	1653506
résidents à l'étranger	5809899	1377757	706293	797279
total	12489000	8299000	2657000	2450785