

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et de Gestion

Département des Sciences de Gestion



MEMOIRE

DE FIN D'ETUDE

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master Académique en Sciences de Gestion.
Option : Management Stratégique.*



Diagnostic stratégique d'une entreprise

Cas : la Sarl carrosserie industrielle HB

Dirigé par :

 *Mme MATMAR Dalila*

Jurés :

 *Mr ZERKHEFAOUI Lyes*

 *Mlle NANECHÉ Fariza*

Réalisé par :

 *M^{lle} MITICHE Chanez*

Promotion 2021-2022

Remerciements

Je remercie DIEU tout puissant de m ' avoir donné la foi et le courage pour réaliser ce modeste travail.

Je tiens à remercier mon cher papa et ma très chère mère pour leur soutien tout au long de mon parcours d'études, que ce travail soit un témoignage de mon gratitude envers elles.

Je tiens à remercier ma promotrice madame MATMAR.D de m'avoir accompagnée dès le début de ce projet. Je tiens à lui exprimer ma gratitude pour ses valeureux conseils

*Je voudrais aussi remercier tous les membres du personnel de l'entreprise
SARL carrosserie industrielle HB*

Sans oublier de remercier toutes les personnes qui ont contribuées de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

CHANEZ

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents

Qui m'ont toujours fait confiance et n'ont jamais cessé

De m'encourager et me soutenir,

Toute ma famille sans exception,

Mes amis sans exception

et mes camarades.

Sommaire

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE..... 11

PROBLEMATIQUE 14

Chapitre 01

Introduction17

SECTION01 : Généralités sur le diagnostic stratégique17

1. Définition et contenu17

1.1. Définition du diagnostic stratégique17

1.2. OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC STRATGQIUE.....19

1.3. Les résultats attendus de l'élaboration du Diagnostic 19

2. Acteurs du diagnostic stratégique.....21

3. Contexte du diagnostic stratégique22

3.1. Fonction occasionnelle ou permanente22

3.2. But de management ou but d'intervention externe sur l'entreprise 23

3.3. Situation normale et situation exceptionnelle23

Section 02 : Les étapes de la réalisation du diagnostic stratégique23

1. Réalisation du diagnostic stratégique24

1.1. L'analyse externe (Opportunités et menaces)..... 26

1.2. L'analyse interne : (forces et faiblesses) 27

2. Les choix stratégiques28

2.1. Les trois stratégies génériques de Porter28

2.2. Croissance interne ou externe31

3. Spécialisation et/ou diversification.....34

3.1. Spécialisation34

3.2. Diversification35

4. Le déploiement de la stratégie35

4.1. Expression de la stratégie.....35

4.2. Alignement de l'organisation 36

4.3. Déploiement des ressources36

5. Contrôle.....37

Conclusion.....37

Chapitre 02

Introduction	40
Section 1 : Diagnostic interne et ses outils utilisés	40
1. Présentation	41
1.1. Le repérage des fonctions, processus et critères d'évaluation	41
1.2. L'approche par les ressources et compétences	41
2. L'analyse de la valeur selon M. Porter (La chaîne de valeur comme outil de diagnostic) :	42
2.1. Les activités principales.....	44
2.2. Les activités de soutien	45
3. Les démarches formalisées.....	46
3.1. Présentation	46
3.2. Matrice (BCG)	46
3.3. La matrice (ADL)	48
Section 2 : Le diagnostic externe et ses outils	49
1. Présentation	50
1.1. L'environnement de l'entreprise.....	50
1.2. L'environnement concurrentiel.....	51
2. Outils du diagnostic externe	51
2.1. L'analyse du microenvironnement par la matrice des 5 forces de M. Porter	51
2.2. Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL).....	56
Conclusion	61

Chapitre 03

SECTION 01 : L'ENTREPRISE SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB.....	64
1. Présentation	64
2. l'organisation de la société.....	64
3. Les objectifs de l'entreprise SARL carrosserie industrielle HB.....	65
4. Structure de l'entreprise	65
4.1. Les tâches du service secrétariat	66
4.2. Services ressources humaines	67
4.3. Service achat et approvisionnement.....	67
4.4. Services gestion des stocks.....	67
4.5. Direction commerciales	67

4.6. Direction technique	68
5. Les activités de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE».....	69
6. Relation de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » avec ses clients.....	70
Section 02 : Analyse gestion de la chaine logistique de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »	71
1. Gestion des Achats / Approvisionnements de l'entreprise : « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »	71
1.1. L'organisation du service achat	71
1.2. Objectifs du service achat de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE».....	71
1.3. Les critères d'achat	72
1.4. L'évolution des Achat de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE»	72
2. Gestion des stocks de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »	75
2.1. Les articles des stocks de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »	75
2.2. Les méthodes de valorisation des stocks utilisés par l'entreprise	77
« SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE».....	77
2.3. L'analyse des problèmes rencontrés au niveau du service achats de l'entreprise SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB	78
4. Gestion de production.....	79
4.1. Les activités de transformation	80
4.2. Les inconvénients	81
4.3. Procédure des ressources humaines (recrutement et formation ressources humaines)	82
5. La distribution au sein de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »	86
6. La mesure de la performance dans l'entreprise SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE	86
6.1. Résultat de l'étude analytique	86
6.2. Les points forts de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE ».....	86
6.3. Les points faibles de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE ».....	87
6.4. Les recommandations pour l'entreprise	87
Conclusion	89
<i>CONCLUSION GÈNÈRALE</i>	91
 <i>Bibliographie</i>	 94

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Schéma du contenu du diagnostic stratégique	17
Figure 1.2 : Schéma de synthèse de la démarche stratégique	23
Figure 1.3 : La matrice SWOT	24
Figure 1.4 : Les stratégies génériques de M. Porter	28
Figure 2.1 : Chaîne de valeur de M. Porter	42
Figure 2.2 : Matrice BCG	46
Figure 2.3 : Matrice ADL.....	47
Figure 2.4 : La matrice des 5 forces de M. Porter.....	51
Figure 2.5 : Matrice PESTEL	56
Figure 3.1 :L'organigramme de la direction générale de l'entreprise « la SARL carrosserie industrielle HB ».....	65
Figure 3.2 : L'évolution de chiffre d'affaire de « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » entre 2016 et 2018	69
Figure 3.3 : Evolution des quantités achetées de la peinture entre 2016 et 2018.....	72
Figure 3.4 : Evolution des quantités achetées des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018	73
Figure 3.5 : Conteneur HD3	80
Figure 3.6 : Courbe d'évaluation de l'effectif de l'entreprise.....	82
Figure 3.7 : Circuit direct de distribution de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE ».....	85
Figure 3.8 : Synthèse du diagnostic stratégique	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 La compétitivité de l'entreprise	19
Tableau 1.2 : Avantages et inconvénients d'équipes interne et externe.....	21
Tableau 3.1 : L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise durant les années 2016 et 2018.....	68
Tableau 3.2 :L'évolution des quantités achetées de la Peinture entre 2016 et 2018.....	72

Tableau 3.3 : Evolution des quantités des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018.....	73
Tableau 3.4 : Evolution des quantités de la tôle entre 2016 et 2018	74
Tableau 3.5 : Fournisseurs et partenaires de l'entreprise.....	78
Tableau 3.6 : Evaluation de l'effectif de SARL carrosserie industrielle HB.....	81
Tableau 3.9 : Analyse de la structure	82
Tableau 3.10 : Effectif par tranche d'âge	83

Introduction

Générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement économique dynamique et fortement concurrentiel la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation sont conduites à définir et de mettre en œuvre des stratégies multiples pour faire face aux évolutions et variations des marchés. La démarche stratégique est rendue de plus en plus

COMPLEXES, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économies d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés)dans ce contexte, les outils d'aides à la décision deviennent encore plus essentiels pour connaître la maîtrise des règles du jeu et savoir se positionner dans son environnement . En particulier, il devient nécessaire de définir et préparer des trajectoires stratégiques cohérentes tout en permettant des inflexions possibles au fil du temps.

Durant les années 60, il y a un développement du concept de diagnostic stratégique, ce dernier se base sur le modèle classique en deux étapes : le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, qu'on appelle le diagnostic interne, et l'identification des menaces et des opportunités qui constitue le diagnostic externe. Certes l'environnement plutôt stable de l'époque, permettait la mise en place d'hypothèses de développement plus au moins précises, de prévoir des plans chiffrés, il s'agit de la planification stratégique, l'émergence d'un environnement instable a mis à mal la planification stratégique, l'émergence d'un environnement instable a mis à mal la planification stratégique car cette dernière avait du mal à prendre en compte la complexité de l'environnement.

En revanche le diagnostic stratégique et aussi appelée l'analyse stratégique, est une phase importante à mettre en pratique avant de déployer les activités d'une entreprise, elle permet d'analyser l'environnement dans lequel cette dernière évolue afin d'en retirer les facteurs qui ont la possibilité d'influencer le marché.

Le diagnostic stratégique fait intervenir des notions techniques comme l'analyse SWOT et la matrice PESTEL il s'agit d'outils de diagnostic qu'un entrepreneur doit savoir utiliser ses outils ont été élaborés par les théoriciens du management et de la stratégie, par des cabinets de conseils et des praticiens qui généralement ont une double casquette. Ils évoluent au sein des grandes firmes, tout en dispensant des cours dans des universités prestigieuses, Michael Porter, Igor Ansoff et d'autres, ont mis en place des outils d'analyses stratégiques comme la chaîne de

valeur, les cinq forces concurrentielles, la matrice de choix stratégique d'Igor ans off. Des cabinets de conseil, comme le boston consulting group (BCG), McKinsey, Arthur lite, ont mis en place des matrices plus au moins élaborées et sophistiquées, pour aider les managers dans leurs choix stratégiques.

Ces outils sont destinés principalement aux grandes firmes, car ces dernières évoluent dans des environnements concurrentiels après, avec un très grand nombre de concurrents, mais aussi avec un portefeuille d'activités très diversifier, compose de dizaines de domaines d'activités. Ces grandes entreprises disposent aussi d'UN cadre managérial de haut niveau, capable d'utiliser avec pertinence ces outils, mais aussi, elles disposent de grandes ressources financières, pour faire appel le cas échéant, à des cabinets de conseil externe

Problématique



PROBLEMATIQUE

Mon travail a pour objectif de voir dans quelle mesure la réalisation d'UN diagnostic stratégique d'une entreprise , dans un contexte interne et concurrentiel peut aider à la formulation des recommandations pertinentes susceptibles d'améliorer la performances de cette entreprise et la création de la valeur dans le respect de l'organisation et des salariés ?

Pour ce faire, j'ai choisie d'étudier le cas d'une entreprise de spécialisée dans la fabrication et le montage de type de carrosserie industrielles HADJ BELKACEM , ce choix est dicté par deux raisons principales :

Le premier est liée au fait pour la SARL carrosserie industrielle fait face à une rut concurrence sur le marché , notamment de la part des principaux concurrents , ce qui rend un diagnostic de la concurrence et de la situation de l'entreprise extrêmement utile pour améliorer la performance commercial de l'entreprise .

La deuxième concerne les possibilités qui nous ont été offerts par la direction de l'entreprise en termes d'accès à l'information et aux données indispensables pour réaliser un diagnostic .

❖ Intérêt de la recherche :

J'ai effectué cette recherche et ce travail dans le cadre de mon stage qui porte sur la réalisation d'UN diagnostic stratégique d'une entreprise de fabrication et le montage de tout type carrosserie industrielle dans un secteur concurrentiel enfin j'ai estime cette recherche j'espère qu'elle pourra m'apporter un cadre favorable pour approfondir mes connaissances théoriques .

Aussi de comprendre la réalité de l'entreprise algérienne et de son environnement économique . ainsi contribuer à formuler des recommandations utiles susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB .

❖ Méthodologie de la recherche :

Pour bien mener mon étude, j'ai bien opté pour une approche à la fois descriptive, analytique et normative, dans le sens où je vais essayer de présenter la situation d l'entreprise, analyse les indicateurs dans l'espoir d'aborder enfin des recommandations pertinentes

Deux principales techniques de recherche ont été utilisées : l'analyse documentaire et les entretiens semi directifs avec les responsables de l'entreprise . en outre , j'ai choisie comme outils de diagnostic interne l'analyse des ressources et compétences de l'entreprise et les modelés de PSTEL et les cinq forces concurrentiel comme outils du diagnostic externe . Le tout dans le cadre d'une analyse sot (forces et faiblesses, opportunités et menaces).

La structure de mon mémoire est composée de trois chapitre , le premier représente le cadre théorique de ma thématique de recherche , en premier lieu j'ai d'abord aborder une approche conceptuel du diagnostic stratégique ainsi la démarche du diagnostic stratégique et son utilité dans l'entreprise .

Le deuxième chapitre, j'ai opté sur la stratégie de diversification marketing et ses utilités dans d' une entreprise

Dans le troisièmes chapitre, j'ai illustré par un cas pratique, qui traite les fonctions de la chaine logistique dans un diagnostic stratégique de l'entreprise SARL carrosserie industrielle).

CHAPITRE 1

Le cadre théorique du diagnostic
stratégique

Introduction :

Le diagnostic stratégique consiste à passer la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise. Cette démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé, le diagnostic permet d'identifier les points forts, sur lesquels il est possible de s'appuyer pour développer un avantage concurrentiel donnant la possibilité de se différencier des concurrents et de réussir sur le marché, et les faiblesses que l'entreprise doit s'efforcer de limiter pour ne pas se faire devancer sur le marché.

SECTION01 : Généralités sur le diagnostic stratégique.

Dans cette section je vais d'abord aborder la démarche du diagnostic stratégique, son utilité au sein de toutes les fonctions de l'entreprise afin d'améliorer sa situation globale

1. Définition et contenu :**1.1. Définition du diagnostic stratégique :**

Origine grecque, le mot diagnostic signifie apte à « discerner », utilisé dans le domaine médical, il consiste à déterminer la nature d'une maladie ; observation des symptômes ; analyse, identification des causes qui vont aider le praticien à proposer des solutions qui pourront être d'ordre thérapeutique ou chirurgical. Le diagnostic peut être stratégique ou opérationnel, le diagnostic stratégique cherche à évaluer la qualité des ressources ou du potentiel de l'entreprise par rapport à celui des concurrents, en se situant sans une optique relative, et qui se forme sur des analyses de longues durées, ceci va permettre l'émergence de tendances ou de problèmes.

Le diagnostic opérationnel cherche à évaluer la qualité de l'exploitation du potentiel, par rapport au potentiel de l'entreprise elle-même

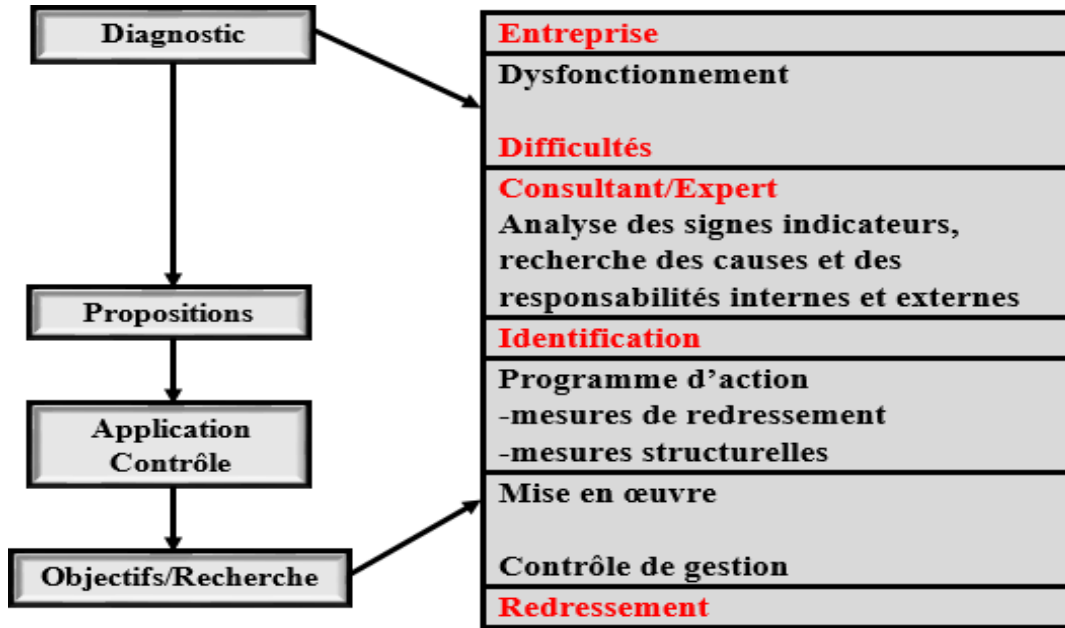


FIGURE 1.1 : Schéma du contenu du diagnostic stratégique¹.

En schématisant, on peut définir deux grands cas de figure :

SI L'ENTREPRISE EST EN DIFFICULTE : dans le recours au diagnostic correspond à une véritable nécessité (Dou une obligation légale dans le cadre des procédures de redressement judiciaire). Identifier les causes de difficultés de définir les mesures adaptées de redressement susceptibles d'améliorer la situation sur le plan financier.

SI L'ENTREPRISE EST EN BONNE SANTE : les raisons du recourt au diagnostic peuvent être analysées comme représentant la volonté de la direction de l'entreprise d'améliorer ses performances.

Si l'on considéré que le niveau de performance est la conséquence de l'action (de la gestion) il ressort alors clairement qu'un dirigeant efficace utilisera la démarche et la technique du diagnostic pour mesurer ses résultats et essayer de les améliorer.

*Le diagnostic est de ce fait un outil de direction susceptible de l'aider à accompagner (le passé, le présent) et à agir (au présent, dans le futur).

Donc le diagnostic est un outil d'aide au management stratégique et /ou opérationnel, il va éclairer le dirigeant sur la compréhension des phénomènes majeurs, sur les causes

¹ SOURCE : Jean-Pierre diagnostic d'entreprise, Edition courroux ,1 993 p 14

éventuelles de dysfonctionnement pour aider à la résolution des problèmes ou à la compréhension de certaines situations.

Si l'on parle la notion du diagnostic stratégique on fera référence aussi au concept de la stratégie qui explique la mise en place d'un plan qui articule une analyse entre les facteurs clés de succès de son environnement et les compétences distinctives de l'entreprise, ce qui permet à l'entrepreneur d'identifier ses véritables atouts.

1.2. OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC STRATGQIUE

LES OBJECTIFS DE L'ELABORATION du diagnostic sont :

- L'évaluation des performances de l'entreprise en comparaison avec un système de référence références quantitatives (performance de l'entreprise leader du secteur d'activités, principaux concurrents et des références qualitatives (évaluation de la cohérence entre les options stratégiques et les compétences dont dispose l'entreprise).
- L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise.
- L'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise.
- L'identification des axes d'intervention et des objectifs de performance à atteindre pour avoir une compétitivité comparable à celle des entreprises les plus performantes du secteurs .
- L'élaboration d'un programme d'action à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de performance retenus.

1.3. Les résultats attendus de l'élaboration du Diagnostic :

Les résultats attendus sont :

- positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence nationale et internationale ;
- L'état des lieux des fonctions de l'entreprise : commerciale, technique, finances, gestion des ressources humaines et système d'information ;
 - Les objectifs à atteindre à moyen et à long terme et la stratégie d'intervention selon la vision du dirigeant.
 - L'objectif à souligner pour notre recherche, est bien celui de la compétitivité de l'entreprise qu'on expliquera selon la vision de Olivier Meier 4 comme suit :

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à diminuer ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolution de l'environnement.

Tableau 1.1 La compétitivité de l'entreprise²

La compétitivité est l'aptitude de l'entreprise à faire face à la concurrence afin d'occuper une position forte en se basant sur les critères de renforcement suivantes :

➤ **La productivité**

On entend par productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser, c'est donc la conséquence d'une utilisation optimale et structurée des facteurs de production (effectif ; équipements techniques ; infrastructures ; organisation du travail) afin de réduire les coûts de revient.

La principale difficulté pour mesurer la productivité est dans le cas où il s'agit de développer des services (formation ; assurances). Mais on doit pas confondre entre la productivité et la rentabilité, la productivité intervient au niveau de l'offre tandis que la rentabilité correspond en effet au rapport entre l'offre et la demande.

➤ **La Qualité :**

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits, d'où la volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique. Ainsi associé au concept de « qualité totale » en fiabilisant le processus de conception et de fabrication (meilleure

² Source : Olivier MEIER « Diagnostic stratégique »

définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts, réduction des temps de cycle) ainsi que la recherche d'un comportement éthique qui satisfait non seulement les clients mais aussi les autres acteurs de l'environnement(salarié ;fournisseurs ; sous-traitants..) .

➤ **L'innovation**

L'exigence de l'innovation correspond à la volonté de l'entreprise d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovation : les innovations de produit (service) qui sont souvent issus de la demande du marché qui tire le produit, ou de l'évolution de la technologie qui pousse à innover, les innovations de procédés ainsi que les innovations relatives à l'organisation du travail, ces deux derniers types d'innovation favorisent la mise au point ou l'adoption de nouvelles méthodes de d'organisation ; de fabrication ou de distribution comme la passage de la vente par correspondance au minitel, puis à internet, ce qui permet un gains de temps et de productivité et une baisse de coût et donc de prix et par la même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produits.

2. Acteurs du diagnostic stratégique :

Une fois la décision prise, la direction de l'entreprise se trouve confrontée à deux possibilités

- Constituer un groupe, composé de cadres opérationnels et/ou fonctionnels, chargés d'effectuer les études nécessaires et de présenter les conclusions ;
- Faire appel à un conseil extérieur qui sera rémunéré de façon spécifique pour une telle mission.

Le coût de chaque formule déterminera souvent le choix. Cependant, d'autres critères sont à prendre en considération comme la compétence, le temps disponible au sein de l'entreprise, le climat qui y règne, la culture dominante...etc.

Le manque de temps, de goût, de connaissances méthodologiques chez l'équipe opérationnelle ou bien la recherche d'un regard neuf peut amener à faire appel à un conseil extérieur.

Dans les deux cas on relève des avantages et des inconvénients, qui seront présentés dans le tableau suivant :

	Avantages	Inconvénients
Equipe interne	<p>Bonne connaissance de fonctionnement et de la culture organisationnelle de l'entreprise.</p> <p>L'admission des membres de l'organisation du salarié chargé du diagnostic et la facilité de collecte d'information.</p> <p>-Moins coûteuse.</p>	<p>- Manque d'expérience.</p> <p>- Valorisation de certains points sur l'organisation et l'existence d'action subjectives.</p>
Equipe externe	<p>- Expérience dans le diagnostic et bonne connaissance du secteur.</p> <p>- L'apport d'un regard différent sur le fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>- L'absence de toutes sensibilités et l'apport d'action plus directe et plus concrète.</p>	<p>-Nécessité de l'adaptation à l'entreprise et de repère des principales valeurs de l'organisation.</p> <p>-Chère.</p>

Tableau 1.2 : Avantages et inconvénients d'équipes interne et externe.

Adapté de A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

3. Contexte du diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique peut avoir lieu à des situations différentes qui seront illustrés dans ce qui suit.

3.1. Fonction occasionnelle ou permanente

Le diagnostic stratégique est le produit des méthodes et procédures mises en place au sein de l'entreprise qui peut devenir l'une des composantes du système d'information

stratégique et jouit alors d'une permanence certaine afin d'éviter les surprises, de réagir rapidement et d'améliorer leur pilotage.

Il est cependant beaucoup plus fréquent, en particulier dans les PME, que le diagnostic ne soit qu'occasionnel où l'entreprise fait appel au diagnostic soit lorsqu'elle affronte des difficultés graves, voire une crise ou une défaillance majeure, soit lorsqu'elle ressent des insatisfactions répétées quant à ses résultats et/ou aux mesures prises jusque-là.

3.2. But de management ou but d'intervention externe sur l'entreprise

Le but du diagnostic stratégique peut être managérial puisqu'il doit renseigner sur les aptitudes de l'entreprise à poursuivre et développer ses activités.⁴⁴

Son but peut aussi consister à intervenir, de l'extérieur sur le marché de l'entreprise comme par exemple, un groupe industriel qui assure sa croissance par le rachat ou la prise de contrôle, ou d'une banque sollicitée pour accorder un crédit à l'entreprise...etc.

3.3. Situation normale et situation exceptionnelle

L'entreprise en difficulté, au sens juridique du terme, ne peut être analysée de la même façon que l'entreprise aux performances médiocres mais non menacée à court terme. D'abord, parce qu'elle est soumise à un traitement judiciaire. Ensuite, parce que la hiérarchie des variables stratégiques peut se trouver modifiée et qu'une entreprise jeune n'a pas les mêmes structures, systèmes de gestion... qu'une firme mûre.

Section 02 : Les étapes de la réalisation du diagnostic stratégique.

La démarche stratégique s'organise en plusieurs étapes générales bien distinctes

Le diagnostic stratégique, le choix de la stratégie et le déploiement de la stratégie.

Le schéma suivant montre la démarche générale qu'il faut suivre :

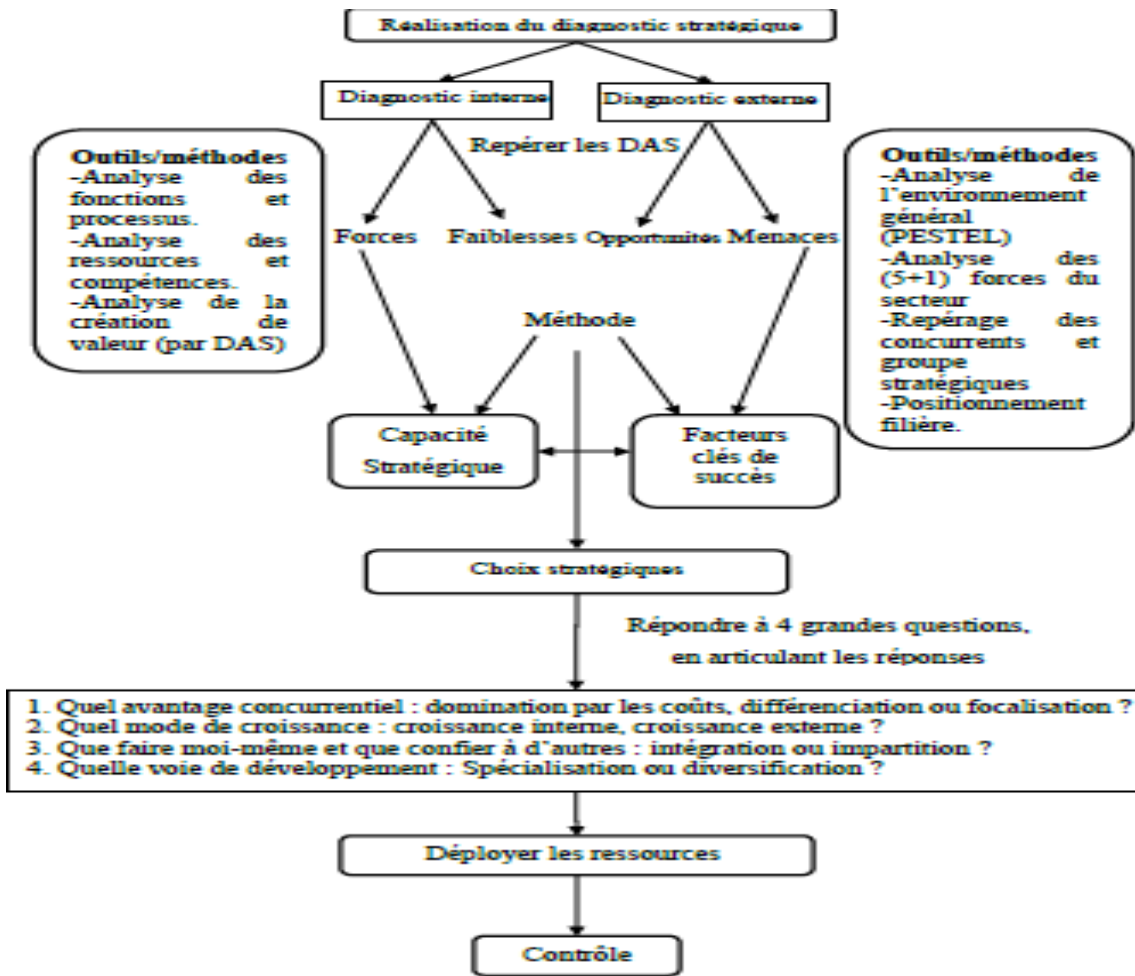


Figure 1.2 : Schéma de synthèse de la démarche stratégique

1. Réalisation du diagnostic stratégique :

Le sujet du diagnostic stratégique va être abordé en détail dans le prochain chapitre. Pour cela, dans cette section, il va être présenté brièvement.

Le diagnostic stratégique consiste à évaluer la situation de l'entreprise dans son environnement, afin de déterminer ses possibilités de survie et de développement.

C'est à partir du diagnostic stratégique que les dirigeants de l'entreprise déterminent les objectifs à atteindre puis prennent les décisions stratégiques permettant d'orienter l'entreprise vers ces mêmes objectifs et ainsi déterminer les choix stratégiques.

Le diagnostic stratégique coordonne les éléments propres à l'entreprise établis par le diagnostic interne, avec le contexte dans lequel l'entreprise exerce son activité analysée dans le cadre du diagnostic externe.

Le but de cette démarche est de déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une par l'acquisition de nouvelles ressources et compétences, soit en modifiant les autres en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant.¹⁸

Le modèle SWOT permet d'avoir une vision globale de l'entreprise ou du domaine d'activité stratégique sur son marché. Le schéma suivant résume cette approche.

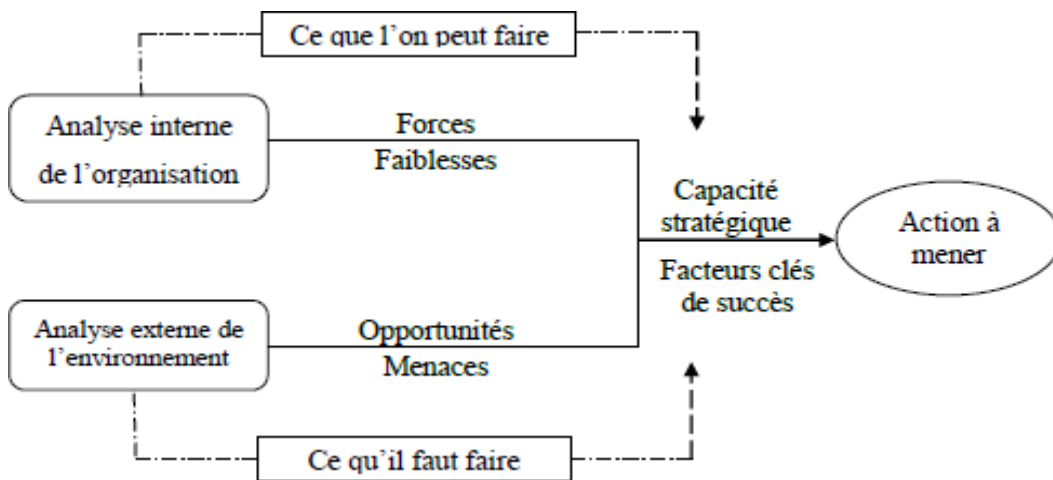


Figure 1.3 : La matrice SWOT

Source : G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

p126.

L'analyse SWOT doit permettre de déterminer la capacité de l'organisation à répondre aux évolutions de son environnement ou alors à chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou plutôt à se réorienter vers d'autres marchés.¹⁹

1.1. L'analyse externe (Opportunités et menaces) :

La définition de la mission d'activité aide le management à identifier la nature de l'environnement à observer. L'entreprise doit analyser à la fois le macro-environnement (environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire et socioculturel ayant un impact sur l'activité), le microenvironnement (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité et le méso-environnement (il se situe à un niveau intermédiaire entre le macro-environnement et le microenvironnement, il est constitué de toutes les institutions sociales ou économiques qui par leurs actions et leur décision sont en mesure d'influencer les choix stratégiques et les comportements de l'entreprise). Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.²⁰

❖ Les opportunités :

Une opportunité pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité.²¹

Les opportunités liées au macro-environnement peuvent prendre des formes très diverses. A titre d'exemple, le développement de la natalité constitue une opportunité pour les fabricants d'articles pour enfants.

Au niveau du microenvironnement, il faut identifier les opportunités émanant des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, des évolutions des partenaires et des concurrents. Par exemple, il est possible d'identifier des segments de clientèles non ou mal servis ou qui aimeraient acheter ou consommer autrement ; de nouveaux modes de distribution pour un produit existant en lui associant des services spécifiques ; ou encore une offre innovante ou plus performante qui couvrira des besoins non satisfaits...etc.

La valeur d'une opportunité est liée à son attrait global et à la probabilité de succès de l'entreprise si elle cherche à tirer parti de cette opportunité, qui dépend de ses compétences distinctives et de sa maîtrise des facteurs clés de succès de l'opportunité identifiée.

❖ Les menaces :

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise. C'est une caractéristique de l'environnement qui

affectera la compétitivité d'une entreprise (ou d'un ensemble d'entreprises) où toutes les entreprises d'une même industrie sont d'ailleurs concernées.²² Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité

De l'entreprise et qu'elle a de grandes chances de se réaliser. Par exemple, l'arrivée de nouveaux concurrents ; la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...etc. constituent autant de menaces qu'il est nécessaire d'affronter

Le développement d'Internet a permis de personnaliser certains produits jusque-là proposés uniquement sous une forme standardisée, certains services fondés sur le web simplifient le processus d'achat des clients, tels les sites de comparaison de prix...etc.

L'analyse « opportunités/menaces » conduit ainsi à l'identification des facteurs clés de succès à maîtriser pour saisir les opportunités qui se présentent.

1.2. L'analyse interne : (forces et faiblesses)

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses.

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Il doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.²³

On examine principalement les ressources disponibles et leur utilisation au sein de l'entreprise en se focalisant sur les ressources humaines (effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération...etc.) et financières (capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement...etc.).

Le diagnostic interne peut également porter sur le volet organisationnel (modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination...etc.)²⁴, sur les aspects liés à la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), à l'approvisionnement, au marketing, aux capacités technologiques, à la logistique,...etc.

Ainsi, il identifie les ressources et compétences dont l'entreprise dispose et vérifie si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement.

2. Les choix stratégiques

Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures et identifient les orientations et modalités de développement stratégique. Il convient de faire des choix au niveau des domaines d'activités stratégiques qui implique l'identification des fondements de l'avantage concurrentiel, que ce soit en interne ou en externe ainsi qu'au niveau de l'entreprise autrement dit, la définition du périmètre d'activité global.²⁵

Ces choix appartiennent au niveau stratégique de l'entreprise.

2.1. Les trois stratégies génériques de Porter :

Michael PORTER propose trois (3) types possibles de stratégies face à la concurrence se fondant sur le fait que la pérennité de l'entreprise dans un système de libre concurrence nécessite de posséder un avantage relatif. Ce dernier devrait être choisi de façon à ce que les clients, consommateurs ou utilisateurs, trouvent un intérêt certain, et ce dans la durée, à accorder leur faveur à cette entreprise. C'est ce qui est désigné par le concept d'avantage concurrentiel.

Dans ce cas, deux types d'avantages peuvent être perçus :

- Soit l'entreprise possède des coûts optimisés qui lui permettent d'avoir des marges supérieures et donc d'être un meilleur performer. Ceci l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur. Cette approche suppose que l'entreprise domine ses prix de revient mieux que les adversaires, ce que Michael PORTER appelle une stratégie de domination globale par les coûts.
- Soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celles des concurrents, appelé une stratégie de différenciation.

Une fois l'avantage identifié, l'entreprise peut l'exercer soit sur la totalité du secteur ou bien sur un segment spécifique du marché (stratégie de focalisation ou de concentration). Bien entendu, sur ce segment de marché l'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel qui, là encore, sera apporté soit par la domination par les coûts, soit par la différenciation.

A partir de là, quatre stratégies concurrentielles sont possibles : La domination par les coûts, la concentration, la différenciation et la focalisation.

		AVANTAGE STRATEGIQUE	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
CIBLE STRATEGIQUE	Le secteur tout entier	<u>Différentiation</u>	Domination globale au niveau des <u>coûts</u>
	Un segment particulier	<u>Focalisation</u>	Concentration

Figure 1.4 : Les stratégies génériques de M. Porter.

2.1.1 : Domination globale par les coûts (sur le plan large) :

Pour réussir ce type de stratégie, il faut nécessairement que les phénomènes de gains, dus à l'effet de la productivité et de la courbe d'expérience, jouent leur rôle. Elle entraîne à rechercher le volume ; or faire du volume n'a réellement de sens que s'il permet une marge unitaire plus importante par l'application de l'effet d'expérience.

Cette première stratégie de base s'appuie sur la dimension productivité et est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience. Cette stratégie implique une surveillance étroite des frais de fonctionnement, des investissements de productivité permettant de valoriser les effets d'expérience, une conception très étudiée des produits et des dépenses de vente et de publicité réduites, l'accent étant essentiellement mis sur l'obtention d'un prix faible par rapport à celui des concurrents.

2.1.2 : Stratégies de différenciation (sur le plan large) :

La différenciation est la capacité que possède une entreprise à construire une offre différente de celle de ses concurrents.

Il n'est pas toujours évident de déterminer les potentialités de différenciation que réserve un marché ou un segment de marché. Pour qu'elles soient réelles, il faut qu'existent sur le marché des utilisateurs ou des consommateurs ayant des besoins distincts et très différents de ceux des autres.²⁷

Ces stratégies visent à donner au produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur et qui le différencient des offres concurrentes. L'entreprise tend donc à créer une situation de concurrence monopolistique dans laquelle elle détient un pouvoir de marché, du

fait de l'élément distinctif. La différenciation peut prendre différentes formes : une image de marque, une avance technologique reconnue, l'apparence extérieure, le service après-vente, un réseau de distributeurs...etc. Elle permet de générer

Des profits supérieurs aux concurrents grâce au prix plus élevés que le marché est prêt à accepter, en dépit des coûts généralement élevés nécessaires pour assurer les qualités distinctives. Cette stratégie implique généralement des investissements importants en marketing opérationnel, particulièrement pour les dépenses publicitaires qui visent à faire connaître au marché les qualités distinctives revendiquées par la firme.

2.1.3 : Stratégie de concentration et de focalisation :

La stratégie de concentration consiste à choisir de se battre sur une niche ou sur un créneau du marché. Ce choix est très souvent motivé par la taille de l'entreprise qui l'empêche de mobiliser les ressources indispensables pour être présente sur tous les fronts. Mais elle peut aussi être un choix volontariste pour se battre là où il n'y a personne ou très peu de monde, car un tel choix permet de se situer sur la partie des marchés réservant les plus fortes rentabilités.

Cependant, l'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel de domination par les coûts ou de différenciation. L'objectif est donc de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché. Cette stratégie implique donc soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais uniquement vis-à-vis de la cible retenue.

Une stratégie de concentration permet d'obtenir des parts de marché élevées dans le segment visé, mais qui sont nécessairement faibles par rapport au marché global. Elle ne peut s'appliquer que pour un terme. En effet, le créneau ou la niche sur laquelle elle s'exerce peut soit disparaître par le départ des consommateurs soit grossir parce que de nouveaux consommateurs la rejoignent et alors la cible peut attirer les leaders.

2.2. Croissance interne ou externe :

On distingue deux modalités de croissance :

2.2.1. Croissance interne :

A. Principe et objectifs stratégiques :

La croissance interne est un processus continu, qui accroît et maintient l'indépendance de l'entreprise, qui évite les réorganisations brutales et qui offre des perspectives d'évolution aux ressources humaines.

La croissance interne va être privilégiée dans le cadre des stratégies suivantes :

- Domination par les coûts sur des marchés en expansion ;
- Différenciation basée sur des innovations de produit ou service ;
- Lorsque l'entreprise souhaite conserver son indépendance en développant progressivement son activité ;
- Lorsque l'entreprise ne peut recourir à la croissance externe car il n'y a pas d'entreprise présente sur le marché ou sur l'activité visée.

B. Les risques de la croissance interne :

La croissance interne est un mode de croissance lent, il y'a un risque de retard et d'échec, dans le cas où l'entreprise n'arrive pas à suivre la croissance du marché, ou alors lorsque l'entreprise est un nouvel entrant dans un secteur d'activité

Ces risques et limites de la croissance interne conduisent l'entreprise à avoir recours à d'autres modalités de croissance.

2.2.2 Croissance externe :

A. Principe et objectifs stratégiques :

La croissance externe correspond à une augmentation de la taille et à une modification du périmètre de l'entreprise, qui s'effectuent par des prises de participation et / ou au rachat d'autres entreprises.

La croissance externe est une modalité de croissance plus rapide que la croissance interne, elle permet d'atteindre plus particulièrement quatre (04) objectifs stratégiques, à savoir la croissance de ses parts de marché et la réduction de la concurrence, la conquête d'un

nouveau marché ou d'une nouvelle technologie, l'augmentation de la création de valeur de l'entreprise et la vocation de vouloir opérer une diversification totale vers un nouveau métier sans synergie avec le métier actuel de l'entreprise.

B. Les risques de la croissance externe :

A la différence de la croissance interne, la croissance externe est un processus discontinu. De ce fait, il est plus complexe à mettre en œuvre car elle nécessite des organisations dans les structures et dans les processus et aussi dans le cadre de l'acquisition d'une entreprise qui génère de la valeur, la croissance externe est coûteuse ce qui peut créer un risque financier de surendettement.

2.2.3. Intégration et/ou externalisation :

Comme il a déjà été signalé auparavant, l'entreprise doit obtenir un avantage concurrentiel tout en maîtrisant le coût d'obtention de ce dernier, la question qui se pose alors est de déterminer ce que l'entreprise va faire elle-même on parle alors de la stratégie d'intégration, ainsi que ses effet sur d'autres entreprise, il s'agit ici de l'externalisation, appelée aussi stratégie d'impartition qui vient du mot partage. 29

❖ Intégration :

A. Principe et objectifs :

L'intégration consiste à internaliser des activités nouvelles au sein de l'entreprise. Ces activités font partie de sa filière mais n'étaient pas réalisées par l'entreprise jusqu'alors. Toutefois les transactions marchandes de type client-fournisseur sont remplacées par des transactions internes.

Les objectifs de l'intégration peuvent être industriels (on parle alors, de la sécurité de l'approvisionnement ou des débouchés, de la rationalisation de l'organisation globale et diminution des coûts ou encore de la volonté de domination de la filière) mais aussi purement financiers.

Industriels on parle alors, de la sécurité de l'approvisionnement ou des débouchés, de la rationalisation de l'organisation globale et diminution des coûts ou encore de la volonté de domination de la filière.

B. Les risques de l'intégration :

La stratégie d'intégration présente deux séries de risques.

Elle modifie la structure des coûts dans l'entreprise, la question est alors de savoir si cette dimension est suffisamment prise en compte dans la société et si elle est cohérente avec l'avantage concurrentiel recherché au travers du choix stratégique de base.

Ensuite, l'intégration conduit les entreprises à diluer leurs compétences et à avoir plusieurs métiers, la question est alors de savoir si l'entreprise pourra-t-elle maîtriser tous les facteurs clés du succès nécessaires à ces activités mais aussi si elle pourrait être suffisamment performante sur tous ces métiers-là.

❖ Externalisation :**A. Principe et objectifs :**

L'entreprise peut choisir de ne pas réaliser en interne toutes les étapes de la chaîne de valeur et d'externaliser certaines activités jusqu'alors internes à l'entreprise, ce choix se fait principalement sur les activités qui ne créent pas suffisamment de valeur, les transactions internes sont alors remplacées par des transactions marchandes de type client-fournisseur.

L'entreprise qui choisit l'externalisation va devoir repérer les domaines dans lesquels il existe des entreprises plus performantes et qui seront ses futurs partenaires. Elle développe alors une activité de sourcing, de prospection au sens large et de repérage des potentiels partenaires.

La stratégie d'externalisation a pour but d'optimiser les coûts d'obtention d'un produit ou d'un service,

B. Les risques de l'externalisation :

Le risque principal de l'externalisation est la perte de ressources et de compétences nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel.

❖ Intégration et externalisation :

L'intégration et l'externalisation présentent chacune des avantages et des limites, les entreprises vont donc rechercher un dosage optimal entre ces deux stratégies.

Elles constituent les deux façons d'envisager les relations avec les autres entreprises, il est possible d'établir un continuum dans lequel on retrouve aux deux extrêmes, d'une part, la stratégie d'intégration complète, et d'autre part, une stratégie d'externalisation poussée, dans laquelle l'entreprise ne conserve que les activités de création, de gestion d'image, d'élaboration de la stratégie, et de contrôle financier. Les entreprises vont déplacer le curseur sur ce continuum de façon à obtenir le dosage qu'elles estiment optimal entre intégration et externalisation. Ce dosage optimal permet de réduire ses coûts sans perdre ses sources de création de valeur et donc sans perdre la maîtrise de son avantage concurrentiel.

3. Spécialisation et/ou diversification :

3.1. Spécialisation :

A. Principe et objectifs :

La stratégie de spécialisation consiste à renforcer son activité sur un seul domaine d'activité stratégique, voir un seul métier. La stratégie de niche est une forme de spécialisation qui consiste à repérer un segment de marché solvable, sur lequel l'entreprise va développer un produit ou service innovant ou tout au moins original, l'entreprise ne s'attaque donc pas à l'ensemble du marché ou du secteur, elle sélectionne un produit ou service précis pour une clientèle ciblée.³⁰

L'objectif de la spécialisation est de développer des compétences distinctives (avantage concurrentiel) en concentrant tous ses investissements sur une activité. Elle cherche également à obtenir de fortes marges lorsque l'entreprise domine un marché de niche.

B. Les risques de la spécialisation

Il existe deux risques essentiels pour les stratégies de spécialisation. L'entreprise spécialisée peut subir des effets de conjoncture négatifs et donc voir ses ventes décroître sur la durée d'un exercice comptable, ce qui peut mettre en danger son équilibre financier. Par ailleurs, lorsque son secteur d'activité arrive à maturité, l'entreprise spécialisée ne peut continuer sa croissance qu'en gagnant des parts de marché sur ses concurrents ce qui rend la concurrence plus vive, ou en se développant sur de nouveaux marchés ce qui conduit à avoir de nouveaux concurrents.

3.2. Diversification :

A. Principe et objectifs

La diversification consiste à se lancer dans des activités dans lesquelles l'entreprise n'est présente ni en termes de produit ni en termes de marché. Elle doit donc rechercher de nouveaux facteurs clés du succès nécessitant des compétences techniques et/ ou commerciales différentes. La diversification conduit l'entreprise à avoir plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS), l'entreprise gère alors un portefeuille d'activités. L'objectif de la diversification consiste à minimiser les risques liés aux effets conjoncturels et les risques liés au cycle de vie du produit et de la technologie. Elle permet

À l'entreprise de se développer en orientant ses surplus financiers obtenus dans les DAS rentables vers de nouvelles activités (en créant de nouveaux DAS).

B. Les risques de la diversification

Le risque essentiel de la diversification est pour l'entreprise, d'avoir un portefeuille d'activité déséquilibré, qui ne génère pas suffisamment de rentabilité, et à cela s'ajoutent des risques liés à la gestion d'activité qui peuvent avoir des logiques stratégiques différentes constituant une difficulté voir même un défi organisationnel.

❖ Spécialisation et diversification :

Les entreprises qui passent de la spécialisation à la diversification développent de nouveaux métiers. Dans le cas de diversification liée, les entreprises sont conduites progressivement à redéfinir leur métier. A l'inverse, pour passer de la diversification à la spécialisation, il convient de déterminer le cœur du métier de l'entreprise, à savoir la partie de son métier pour laquelle ses ressources et compétences distinctives sont les plus marquées. Dans les deux cas, le métier de l'entreprise est redéfini.

4. Le déploiement de la stratégie :

Le déploiement de la stratégie est une des étapes les plus sensibles de l'ensemble du processus, il passe par quatre étapes : exprimer la stratégie, aligner l'organisation, déployer les objectifs et ressources et suivre l'exécution.³¹

4.1. Expression de la stratégie :

L'adhésion de tous les membres du personnel est nécessaire dans l'expression de la vision choisie. Chacun doit pouvoir s'approprier la ou les finalités de la stratégie sélectionnée.

Il faut pour cela formuler cette dernière de façon claire et motivante. Elle doit être compréhensible par le management et plus globalement par l'ensemble des acteurs où l'on doit pouvoir répondre clairement à ces questions :

- Quoi ? Quels sont les objectifs visés en termes de parts de marché, de taux de croissance, de chiffre d'affaires, de marge ?...etc.
- Quand ? À quel horizon ?
- Où ? Sur quel champ d'action, l'entreprise a-t-elle choisi d'exercer son activité : en termes de clients, marchés, pays, produits ?
- Comment ? Quels avantages par rapport à la concurrence ? Pour quoi nous choisir, quelle capacité à répondre ? Quel service rendu, quelle satisfaction client ?

La déclinaison de la stratégie décrit l'ambition de l'entreprise à une échéance de 3 à 5 ans sur ses produits, sa place sur le marché, ses clients, ses résultats et ses hommes.

4.2. Alignement de l'organisation :

Les hommes qui composent l'organisation sont la clef du succès du déploiement de la stratégie. Il importe donc au sein de l'organisation que la structure, les processus de coordination et les interactions soient mis en cohérence entre eux et avec la stratégie.

L'organisation mise en place détermine, en effet, la façon dont les individus interagissent. Aligner l'organisation, c'est définir son organisation en adéquation avec le projet stratégique. Pour cela, Six grands types d'organisation peuvent être déployés : Structure fonctionnelle, structure décisionnelle, structure en holding, structure matricielle, structure par équipe et structure par projet.

Le choix de la structure s'effectue au regard des défis stratégiques que l'entreprise doit relever et doit répondre aux enjeux majeurs des organisations qui sont : les enjeux liés au contrôle, les enjeux liés à l'apprentissage et à la capitalisation des expériences, les enjeux liés au changement et les enjeux liés à la globalisation. Dans la pratique, les organisations ne correspondent pas à une structure type, il s'agit le plus souvent d'une structure hybride.

4.3. Déploiement des ressources :

Le déploiement efficace d'objectifs implique un haut niveau de coopération et de coordination. Il repose sur un système formel de planification dont le rôle est d'organiser et de prévoir l'allocation des ressources et de comparer les réalisations par rapport aux objectifs. La

planification permet aussi de bien articuler les différents processus : le budget, les objectifs, les entretiens annuels, le plan de formation...etc.

Le déploiement réussi de la stratégie dans l'organisation s'appuie sur un principe clé : le changement ne peut se faire qu'avec l'adhésion de tous. Cette adhésion de l'ensemble des collaborateurs s'effectue par :

- La traduction de la stratégie en termes opérationnels ;
- la responsabilisation de chacun dans l'atteinte des objectifs ;
- une capacité à être rapide et décisif dans l'action ;
- une motivation entretenue en partageant les résultats obtenus.

5. Contrôle :

Le suivi de l'exécution s'effectue généralement par des tableaux de bord de gestion qui sont des instruments essentiels à la mise en œuvre de la stratégie. Une méthode de pilotage par la construction d'un balanced scorecard ou tableau de bord prospectif (TBP). Sa construction s'effectue en cohérence avec la stratégie ; car la définition de la stratégie implique: la fixation des objectifs financiers à atteindre à moyen terme, la définition du marché et les clients ciblés par l'offre, l'identification des processus internes critiques pour attirer et satisfaire le client, et enfin la détermination de la capacité des collaborateurs et de l'organisation à soutenir la stratégie de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un balanced scorecard consiste à définir 5 à 6 indicateurs sur chacun des quatre axes (L'axe financier, l'axe client, l'axe processus et l'axe innovation). Ainsi, le pilotage de ces indicateurs permet à l'entreprise de suivre la mise en œuvre de la stratégie qu'elle s'est fixée.

Conclusion :

Le diagnostic stratégique est une analyse de la santé de l'entreprise, pour savoir si elle est apte à effectuer des manœuvres stratégiques, ou même rester dans sa stratégie actuelle.

La formulation de la stratégie suit souvent un processus, en commençant par la phase du diagnostic interne externe avec l'utilisation des différents outils de diagnostic passant par la phase de choix stratégiques en fonction des résultats du diagnostic, et des

Objectifs fixes pour arriver à arriver à la mise en œuvre dès cette stratégie et enfin au contrôle qui permet de déminer les écarts stratégiques et leurs causes .Le diagnostic stratégique contribue à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, qui est donc une étape importante.

CHAPITRE 2

Les outils du diagnostic
stratégique

Introduction :

Les relations qu'une organisation entretient avec son environnement, n'ont pas toutes la même importance. Certaines jouent un rôle primordial dans l'activité et le fonctionnement du système. D'autres, plus diffuses et plus lointaines, peuvent, à plus long terme, modifier le cours de l'évolution de l'entreprise, sans modifier de manière fondamentale son activité et son fonctionnement actuels.

Généralement, l'environnement externe auquel l'entreprise est confrontée comporte des opportunités qu'elle doit saisir et des menaces qu'elle doit éviter. Il est décomposé en deux sous-espaces, à savoir : L'environnement général ou le macro- environnement, qui comporte les systèmes juridico-politique, économique, scientifique et technique, socio-culturel et l'environnement spécifique ou le microenvironnement, qui est composé d'agents en contact direct avec l'organisation, fournissant les éléments essentiels à son fonctionnement, et absorbant les produits de son activité.

Chaque activité doit être analysée, et replacée dans son contexte naturel d'évolution. A cette fin, lorsqu'effectivement, l'organisation dispose d'un portefeuille d'activités stratégiques, il convient d'individualiser les activités, afin de pouvoir, à la fois, les diagnostiquer et comparer leurs évolutions à celles de leur secteur d'appartenance pour détecter ses forces et ses faiblesses ou ce que l'entreprise sait mieux faire que ses concurrents.

Une deuxième section sera consacrée au diagnostic interne où il sera présenté les fondements théoriques de ce dernier avec la mise en évidence de la chaîne de valeur qui demeure l'outil le plus utilisé dans ce cadre.

Le diagnostic externe sera abordé dans la troisième section où l'environnement externe de l'entreprise sera détaillé avec la mise en valeur des outils utilisés comme le modèle des 5 forces de M. Porter et la matrice PESTEL.

Section 1 : Diagnostic interne et ses outils utilisés :

L'approche classique de réalisation du diagnostic interne consiste à étudier successivement chacune des fonctions de l'entreprise afin de mettre à jour ses forces et faiblesses. Les fonctions de l'entreprise correspondent en général aux fonctions commerciales, de production, d'approvisionnement et de logistique, de gestion de ressources humaines, de finances, mais elles varient selon les entreprises étudiées. Il s'agit aussi de tenir compte des activités transversales de l'entreprise qui ont un impact sur sa performance globale. Ces

dernières sont des processus qui influencent la circulation de l'information, la mobilisation du personnel, le contrôle de gestion et l'organisation de l'entreprise.

1. Présentation :

1.1. Le repérage des fonctions, processus et critères d'évaluation :

Afin d'utiliser cette approche, il convient d'abord de lister les fonctions et les processus de l'entreprise, puis d'établir pour chacun d'eux des listes de critères d'évaluation. La liste idéale de critères d'évaluation n'existe pas, car celle-ci est contingente à l'entreprise et à son activité. Afin d'élaborer des grilles de diagnostic par fonction, il est possible de demander aux acteurs d'une fonction ou d'un processus d'établir les listes ou de s'adresser à un cabinet de conseil qui utilisera des grilles déjà élaborées par secteur d'activité.

Il est intéressant de réaliser ce diagnostic des fonctions et des processus de l'entreprise en allant au-delà d'une démarche d'audit, c'est-à-dire avec une vision comparative par apport à ses principaux concurrents.

Le diagnostic interne des fonctions est le processus qui constitue le point de départ de tout diagnostic interne. Pour l'affiner, il est possible d'utiliser l'approche par l'analyse de la valeur de Porter, qui permet de repérer les lieux de création de la valeur de l'entreprise.

1.2. L'approche par les ressources et compétences :

1.2.1. Présentation :

Le diagnostic par les ressources et les compétences est une approche plus récente du diagnostic stratégique de l'entreprise. Il s'agit de détailler ses ressources afin de repérer celles qui sont stratégiques, puis de détailler ses compétences. Cette approche permet d'étudier comment l'entreprise utilise ses compétences fondamentales pour déployer ses ressources stratégiques. Elle a pour fondement théorique l'approche évolutionniste de la firme dans laquelle est défini le concept d'apprentissage organisationnel

1.2.2. Les ressources stratégiques de l'entreprise :

Les ressources de l'entreprise sont les moyens à disposition de l'entreprise. Elles sont à la fois matérielles et immatérielles. Pour repérer ses ressources stratégiques, il convient d'aborder les ressources suivantes :

A. Physiques :

Equipements, installations et outils technologiques, auxquels il ne faut pas oublier d'ajouter les supports informatiques ;

B. Financières :

Sources de financement de l'entreprise à court et à long termes. Elles englobent les capitaux ainsi que l'endettement de l'entreprise, et doivent permettre une prise de décision stratégique indépendante.

C. Humaines :

L'analyse se fera en termes quantitatifs et essentiellement qualitatifs et déterminera les compétences individuelles et collectives sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer.

D. Immatérielles :

Ce sont les ressources les plus difficiles à diagnostiquer. Il s'agit de la notoriété de la marque, de la réputation de l'entreprise, de sa clientèle et de son brevet.

2. L'analyse de la valeur selon M. Porter (La chaîne de valeur comme outil de diagnostic) :

Dans le diagnostic interne, il est possible d'utiliser la check-list qui contourne les fonctions de l'entreprise avec des questionnements pour évaluer l'efficacité et distinguer les forces et les faiblesses.

L'analyse de la chaîne de valeur est une méthodologie développée par Michael Porter dans son ouvrage intitulé l'Avantage concurrentiel et qui est l'outil le plus utilisé. Cette méthodologie permet de décrire et de décomposer l'activité d'une entreprise dans une industrie donnée. En analysant de manière systématique l'ensemble des fonctions assurées par l'entreprise ainsi que les interactions entre ces fonctions, il est possible d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel. Selon Porter, la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à dégager des économies pour la firme (domination par les coûts). Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi

l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximale à un coût minimum.

L'utilisation de la chaîne de valeur de l'entreprise de M. Porter permet de diagnostiquer les activités qui conduisent à la création de valeur de l'entreprise.

Cependant, il ne faut pas s'arrêter à cette seule analyse des différentes activités car l'apport essentiel est de mettre l'accent sur les liaisons entre les différentes activités :

- Les liaisons entre les activités principales conduisent à s'interroger sur la bonne coordination des flux de produits, des matières premières jusqu'au consommateur final
- Les liaisons entre les activités de soutiens et les activités principales sont considérées comme essentielles car elles permettent de déployer la création de valeur dans les activités principales ;
- Enfin, les liaisons entre les activités de soutien ont également de l'importance et en prennent de plus en plus avec le développement des systèmes d'information intégrés.

Les étapes qui génèrent le plus de valeur ajoutée sont celles qui sous-tendent la capacité stratégique de l'entreprise et qui pourront être des sources d'avantages concurrentiels, le diagnostic de la capacité stratégique par l'analyse de la valeur de Porter peut s'effectuer au niveau global de l'entreprise ou au niveau de ses DAS.

L'analyse de la chaîne de valeur vise d'abord à identifier les fonctions, les ressources ou les compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel actuel ou potentiel. Elle a aussi pour objectif d'analyser et d'évaluer la configuration et l'organisation du processus de création de valeur au sein de l'entreprise et dans ses relations avec ses partenaires.

Le schéma suivant présente la chaîne de valeur d'une organisation :

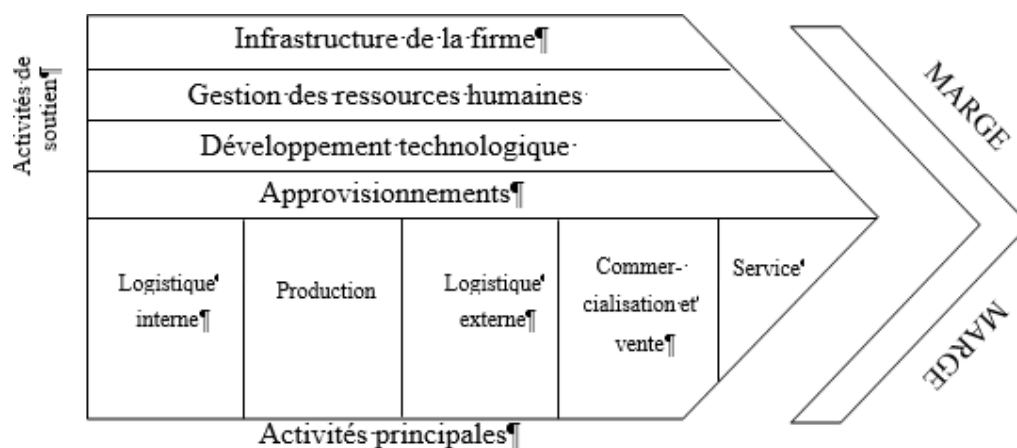


Figure 2.1 : Chaîne de valeur de M. Porter

Source : G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

2.1. Les activités principales :

Les activités principales servent à délivrer le produit ou service au client et sont directement impliquées dans la création de valeur, on classe habituellement parmi les activités principales : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et le service.

2.1.1. Logistique interne :

Il s'agit essentiellement de l'acheminement physique des entrées telles que : matières premières, composants, sous-ensembles, équipements, outillages etc. Elle concerne les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.

2.1.2. Production :

La maîtrise de la fabrication, de l'assemblage ou de l'emballage peut permettre à une entreprise de créer de la valeur pour son client. Le processus de production consiste à transformer les inputs en outputs, utiliser les matières premières et les composants afin d'obtenir le produit ou service. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.

2.1.3. Logistique externe :

Elle regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Dans le cas des services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. La logistique contribue à l'ajout de valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.

2.1.4. Commercialisation et vente :

La force de vente ou la publicité sont des moyens utilisés par les entreprises pour présenter leur offre aux consommateurs et construire une image de marque. Elle assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés sont généralement déterminants. Le

marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre. Cela peut comprendre la publicité, la gestion de bases clients ou la création de partenariats.

2.1.5. Service :

Afin de créer de la valeur, une entreprise peut s'appuyer sur son service après-vente (installation, réparation, formation, pièces détachées, suivi). Cela inclut les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service. Ainsi, les services, participent à la création de valeur perçue par les consommateurs finaux. Ils peuvent être délivrés au moment de la vente d'un produit ou après une certaine période de temps pour permettre à ce même produit de conserver sa valeur.

2.2. Les activités de soutien :

Elles permettent aux activités principales de fonctionner de manière efficace et efficiente où il est possible de distinguer quatre fonctions : l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'approvisionnement :

2.2.1. Infrastructures et systèmes :

Ce sont les systèmes de gestion de la qualité, de traitement de l'information, de planification, de contrôle, etc... qui ont un impact déterminant sur les fonctions principales. Ils incluent également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle et jouent fortement sur la capacité d'innovation de l'organisation.

2.2.2. Gestion des ressources humaines :

Le recrutement, la formation, la rémunération ou la progression des individus dans l'entreprise peuvent générer de la valeur. Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires.

2.2.3. Développement technologique :

La technologie, à travers la conception et le développement de nouveaux produits permet à l'entreprise d'être toujours innovante. Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière. Cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une organisation car elle est déterminante non seulement parce qu'elle est

directement liée à la conception et à la fabrication des produits ou services mais aussi parce qu'elle contribue à la capacité d'innovation d'une organisation et améliore la valeur perçue par le consommateur final.

2.2.4. Approvisionnement :

Il s'agit de l'achat de certains actifs comme les matières premières qui sont source de création de valeur pour une entreprise. C'est un processus d'acquisition de l'ensemble des ressources nécessaires au bon déroulement de l'activité où le responsable de ce département incombe la tâche d'acquérir les matières premières ou composants à des prix intéressants grâce, par exemple, à un effet volume, à une conjoncture avantageuse, à un don en matière de négociation ou en exploitant le pouvoir que possède l'entreprise. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.

3. Les démarches formalisées :

3.1. Présentation :

Ces démarches ont pour la plupart été proposées par les grands cabinets américains : Boustou Consulting Group (BCG), Arthur D. Little (ADL), Mc Kinsey...

3.2. Matrice (BCG) :

L'entreprise est découpée en domaines d'activité constitués de produits, clients, techniques homogènes sur lesquels les concurrents sont identifiables où chaque domaine est évalué par rapport aux concurrents selon deux critères jugés déterminants : la part de marché relative et le taux de croissance.

Cette évaluation a des implications financières puisque selon sa position concurrentielle, un domaine secrètera ou au contraire absorbera des liquidités.

Tous les domaines sont situés dans une seule matrice, représentant le portefeuille d'activités, qui permet un diagnostic de compétitivité et explique les résultats financiers.

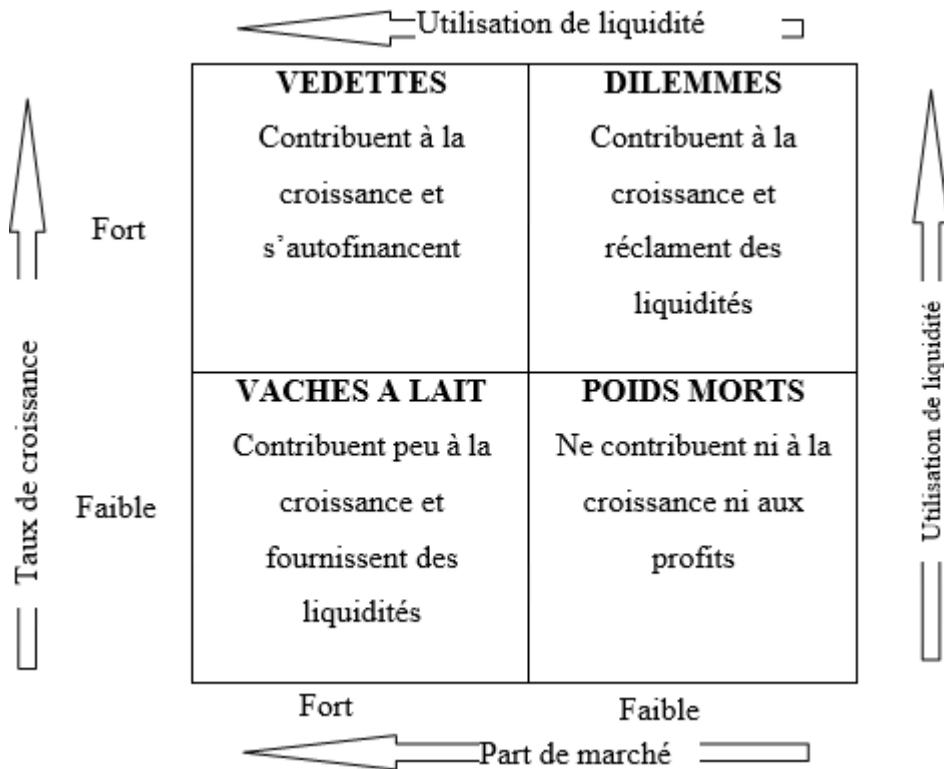


Figure 2.2 : Matrice BCG

Source : Bernard Garrette, et al. ; « Strategor » ; 4ème édition ; Dunod ; Paris ; 2004.

Les vaches à lait sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise y a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante.

Les étoiles sont le futur de l'entreprise. Ce sont des activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort.

Les dilemmes sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le leader.

Les poids morts sont les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids morts en rentabilité et en trésorerie. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

3.3. La matrice (ADL) :

Elle repose sur le même état d'esprit. Elle retient en particulier le même univers compétitif, le découpage en domaines d'activité, la notion de portefeuille, l'articulation entre la position commerciale et les conséquences financières.

Elle s'en distingue en préconisant un traitement différent des deux dimensions de la matrice : la position concurrentielle et l'attrait du domaine.

Cette matrice considérant que la part de marché relative n'est qu'un élément de la position concurrentielle, elle s'attache à évaluer celle-ci selon les différents atouts ou handicaps de l'entreprise en matière d'approvisionnement, de production et de commercialisation. Chaque facteur donne lieu à une notation en comparant le domaine concerné et les concurrents ; la note finale permet de situer la position concurrentielle sur une échelle à 5 points : dominante, forte, favorable, défavorable ou marginale.

De façon analogue, le taux de croissance devient un élément d'appréciation de la maturité ou de l'intérêt que présente le métier dans lequel s'inscrit le DAS.

Le croisement des deux dimensions débouche sur une matrice voisine de celle du BCG mais plus nuancée, moins mécanique et plus difficile à interpréter visuellement.

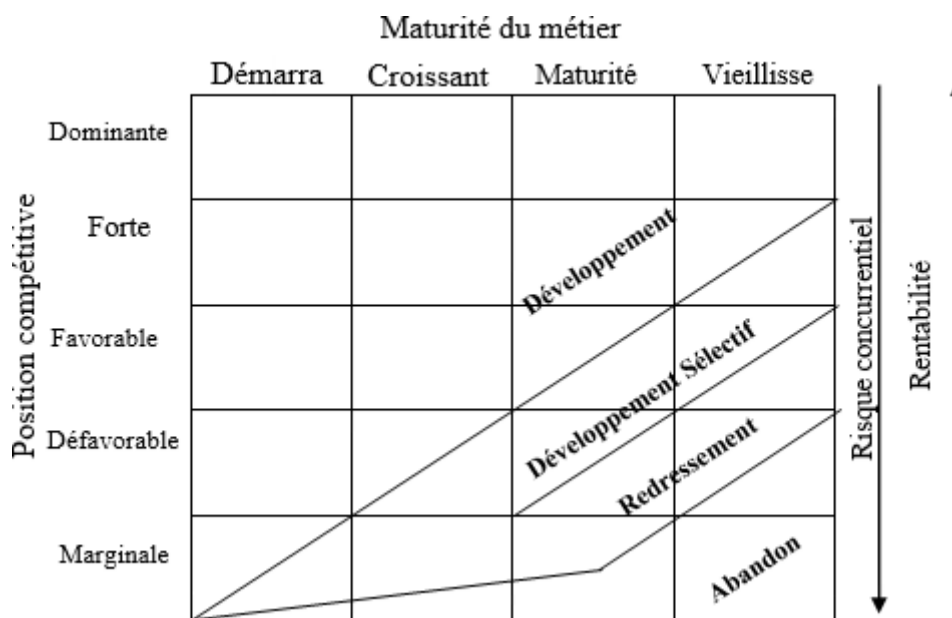


Figure 2.3 : Matrice ADL

Source : Gérard Gariabaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008.

- **Abandon :**

L'entreprise n'a qu'une faible compétitivité et le secteur ne présente que peu d'intérêt vu son état de maturité. Aussi acquérir des parts de marché risque de coûter beaucoup trop cher compte tenu de l'intérêt.

- **Redressement :**

L'entreprise essaye de redresser ses activités car si sa compétitivité reste faible, il peut néanmoins être intéressant de tenter de l'augmenter sur des marchés qui muteraient sur la fin de leurs cycles où moins de concurrents resteraient en lice.

- **Développement sélectif :**

La compétitivité de l'entreprise étant meilleure et l'évolution des marchés étant plus prévisible, de par leurs positions dans le cycle de vie, les risques pris par l'entreprise sont d'autant plus réduits.

- **Développement naturel :**

C'est là que l'entreprise possède ses meilleurs atouts, non seulement dans l'absolu mais aussi et surtout par rapport aux autres concurrents. Il faut y aller, pratiquement dans tous les cas.

Dans ce présent travail nous nous sommes limités qu'à ces deux matrices, mais il existe d'autres comme celles de Mc Kinsey et Ansoff.

Section 2 : Le diagnostic externe et ses outils :

Depuis toujours, les économistes militent pour une concurrence entre les entreprises la plus parfaite possible avec un accès possible et facile aux marchés sur lesquels elles souhaitent intervenir. Cependant, sous l'angle du management stratégique la question n'est pas de savoir ce que doit être la concurrence. Elle est à prendre en l'état afin d'identifier mais aussi de comprendre les actions des entreprises rivales. L'analyse de la concurrence constitue une partie importante du diagnostic externe. Avant de focaliser tout spécialement le diagnostic sur cette dimension concurrentielle, il est nécessaire auparavant de replacer l'entreprise dans son environnement. Les décisions stratégiques ne peuvent ignorer l'environnement dans son ensemble puisqu'elles impliquent l'entreprise dans sa globalité.

1. Présentation :

1.1. L'environnement de l'entreprise :

La pertinence stratégique est directement fonction de la capacité du management à saisir et à exploiter les opportunités de l'environnement. Le développement des méthodes pratiques d'analyse de l'environnement constitue un thème majeur du management stratégique.

1.1.1. La diversité environnementale :

La diversité environnementale présente de nombreux aspects qui vont être abordés sous un angle statique puis dynamique. Cette distinction est simplement destinée à faciliter la présentation puisqu'en réalité ces deux aspects se combinent en permanence.

Deux voies peuvent être empruntées pour décrire l'environnement de l'entreprise à un moment donné.

La première est de segmenter l'environnement global selon les grands domaines de la vie en société et la seconde voie est de retenir les acteurs qui conditionnent l'évolution et le comportement stratégique de l'entreprise.

La combinaison des deux voies offre une perspective dynamique de l'environnement de l'entreprise. Cette dernière est la conséquence de nombreux facteurs qui résultent de facteurs structurels et de tendances lourdes.

La représentation et l'interprétation que les dirigeants ont de la réalité sont de nature à influencer directement sur les actions stratégiques qu'ils peuvent entreprendre.

1.1.2. La segmentation économique :

Pour mieux comprendre l'environnement économique, on peut s'appuyer sur l'offre de l'entreprise qui s'intègre à des niveaux différents d'environnement. La segmentation économique de l'environnement est traditionnellement effectuée à travers deux notions courantes :

- Le secteur ou marché générique rassemble les offres des entreprises dont la vocation est de répondre au même besoin économique permanent (alimentation, santé, habillement, transports...).
- L'industrie ou marché principal correspond à un regroupement technique d'activités. Sous un angle macroéconomique, on l'appréhende comme le regroupement des offres

faisant appel à des technologies de production identiques en termes de fabrications et d'approvisionnements.

1.2. L'environnement concurrentiel :

La concurrence peut être abordée selon deux optiques ; une optique structurelle plutôt statique qui s'intéresse aux positions des entreprises en concurrence et une optique dynamique qui privilégie le mouvement des entreprises rivales.

1.2.1. L'optique structurelle :

Il s'agit de comprendre les caractéristiques du contexte concurrentiel à un moment donné afin d'en déduire un positionnement favorable de l'offre de l'entreprise. Cette approche structurelle privilégie l'influence de l'environnement ou à l'inverse celle de l'entreprise dans le choix stratégique.

1.2.2. L'optique dynamique :

Le passage vers l'optique dynamique est présent avec la notion de capacités dynamiques de l'entreprise qui représentent les capacités managériales à adapter les compétences de l'entreprise aux changements environnementaux. Cette optique est caractérisée par une évolution technologique rapide, un environnement commercial très incertain et de faibles barrières de mobilité qui sont des barrières à l'entrée et à la sortie et qui vont être abordés plus loin dans ce chapitre.

2. Outils du diagnostic externe :

2.1. L'analyse du microenvironnement par la matrice des 5 forces de M. Porter :

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles (ou analyse structurelle) développé par Michael Porter (1982) est une méthodologie systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence. Il vise à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique.

L'originalité de ce modèle est de prendre en considération les influences strictement internes au secteur liées au comportement des concurrents et les influences extérieures au secteur liées à la menace des substituts et des nouveaux entrants, au comportement des clients et des fournisseurs.

Le but de l'analyse est double. Il s'agit d'une part d'évaluer l'attractivité, ou plus précisément le potentiel de rentabilité de l'industrie à long terme, et, d'autre part, d'identifier

et de comprendre les cinq forces structurelles qui influencent cette rentabilité. Le modèle des forces concurrentielles approfondit l'approche du diagnostic en précisant l'effet sur la rentabilité des principales influences présentes à la fois au sein de l'activité, mais également en périphérie de celle-ci.

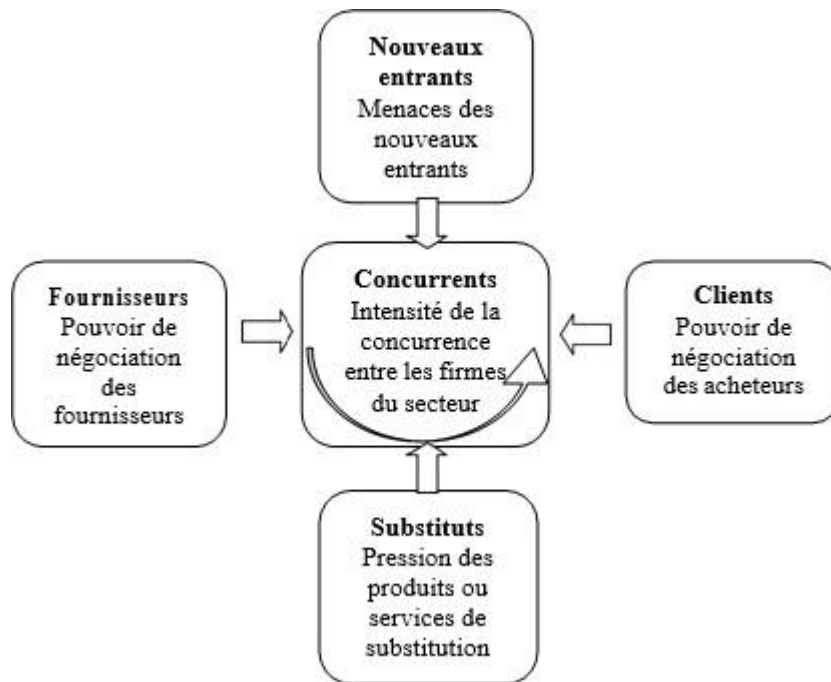


Figure 2.4 : La matrice des 5 forces de M. Porter

Source : L. L-Ortega, F. Leroy, et al. ; « Stratégor » ; 6ème édition ; Dunod ; Paris ;

2.1.1. La rivalité intra-sectorielle :

La rivalité concurrentielle compte toutes les organisations qui proposent des biens étroitement substituables à ceux de l'organisation, elle renvoie à l'intensité de la concurrence au sein du secteur. Une forte concurrence se manifeste souvent par l'agressivité des politiques commerciales.

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants est un déterminant très fort de la profitabilité d'une industrie. Elle se caractérise par :

A. La concentration de l'industrie :

Les entreprises appartenant à des industries concentrées jouissent d'un pouvoir de marché plus important et fixent leurs prix avec une plus grande liberté.

Dans les situations d'oligopole ou de duopole, les entreprises ont davantage intérêt à mettre en œuvre des stratégies qui maximisent le profit au niveau de l'industrie que des stratégies qui pourraient améliorer la performance d'une entreprise par rapport à l'autre, au risque de réduire les profits de l'industrie dans son ensemble.

En revanche, dans les secteurs où de nombreux concurrents se disputent les mêmes clients, la probabilité que quelqu'un déclenche une guerre des prix en espérant ainsi améliorer sa situation en est plus forte.

B. La croissance de l'activité :

Un marché en forte croissance permet aux entreprises de croître sans recourir à des baisses de prix, alors qu'un marché en récession crée de très fortes tensions, en particulier en termes de prix et de marge. Réciproquement, si la croissance est faible, les entreprises peuvent se lancer dans une guerre de prix.

C. La diversité des concurrents :

Plus les concurrents se ressemblent, plus les comportements collusifs ont tendance à se développer, ce qui favorise la rentabilité du secteur. En revanche, le comportement innovant de concurrents nouveaux, étrangers ou plus agressifs, tend à peser sur les marges réalisées dans le secteur.

D. La différenciation des produits :

La différenciation des produits résulte de facteurs, objectifs et subjectifs, qui limitent la substituabilité des produits aux yeux des clients. Lorsqu'elle est forte, la concurrence est imparfaite ou monopolistique. Les produits n'étant pas identiques aux yeux des clients, ceux-ci acceptent de payer plus cher. La différenciation des produits améliore donc la rentabilité du secteur car elle valorise chaque offre en la rendant unique aux yeux des clients. Chaque concurrent essaie donc de se tailler un mini-monopole sur un segment particulier du marché.

E. La part de coûts fixes et les difficultés de stockage :

Dans les industries où la part de coûts fixes domine dans la structure de coût, les entreprises sont tentées de casser les prix pour essayer de dégager une contribution, aussi faible soit-elle, à la couverture des coûts fixes. Le potentiel de rentabilité du secteur en pâtit forcément, surtout si l'industrie est en surcapacité.

F. Les barrières à la sortie :

Une forte spécialisation des actifs, des coûts fixes de sortie comme les coûts de licenciement, des restrictions sociales ou des pressions gouvernementales conduisent à créer des barrières à la sortie de l'activité. En cas de surcapacité, les concurrents se retrouvent donc piégés dans le secteur et préfèrent brader (vendre à bas prix) leurs produits tant que les pertes ou le manque à gagner restent inférieurs au coût de sortie.

Chaque concurrent compare, en effet, le coût d'opportunité d'une sortie avec celui d'une riposte concurrentielle adéquate.

2.1.2. La menace des nouveaux entrants :

Certaines organisations qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent éventuellement décider d'y intervenir. L'apparition de ces entrants potentiels, qui peut provoquer des bouleversements considérables, entraîne généralement une déstabilisation du secteur, qui se traduit par une diminution brutale des résultats des organisations établies.

Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises à se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes et à capter ainsi une part du chiffre d'affaires du marché. Les nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle des entreprises en place. Cette menace dépend essentiellement de la capacité des nouveaux entrants potentiels à surmonter les barrières à l'entrée du secteur.

Même lorsque les entrées ne se produisent pas dans les faits, la simple menace d'entrée suffit à faire tendre la rentabilité économique vers zéro. Lorsque cette menace est forte, on dit que le marché est contestable où les profits tendent vers le minimum quel que soit le nombre de concurrents effectivement en place. Plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus l'industrie a de chance d'être économiquement rentable. Par conséquent, une industrie dans laquelle il est difficile d'entrer est, en fait, plus attractive.

2.1.3. La pression des produits et services de substitution :

Les produits de substitution se définissent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié (produit principal), mais en mobilisant des compétences ou des technologies différentes.

Le risque d'un transfert de chiffre d'affaires du secteur du produit principal vers le secteur du produit de substitution existe fortement.

A. Substitution et élasticité-prix :

La substitution peut remplir une fonction plus large en procurant à l'utilisateur une utilité plus grande pour un prix compétitif. Une industrie qui a peu d'offres de substitution est structurellement plus rentable parce que la demande est moins élastique. Cela signifie que les clients sont moins sensibles aux variations de prix puisqu'ils ne peuvent pas se rabattre sur un substitut.

B. Substitution et innovation :

La pression des offres de substitution peut s'aggraver brutalement à cause d'innovations technologiques. L'effet immédiat est de détourner la demande existante des firmes en place. La menace de substitution peut également trouver sa source dans l'intégration de fonctions différentes dans un même produit.

Les phénomènes de substitution sont de plus en plus difficiles à prévoir et à maîtriser. En confisquant une partie plus ou moins importante de la demande, ils accélèrent le déclin d'une activité ou de certains produits.

2.1.4. Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir de négociation des clients renvoie à la capacité de ces derniers à influencer à leur avantage la relation avec les entreprises d'un secteur. Ces exigences ont pour conséquence de réduire les profits des fournisseurs qui ne peuvent pas se permettre de perdre ces clients importants. Cinq facteurs principaux permettent d'évaluer le pouvoir relatif des clients.

A. Le degré de concentration relative :

Si le secteur des clients présente une structure très concentrée, ceux-ci peuvent profiter d'une position favorable car ils représentent une part significative des débouchés pour les entreprises du secteur.

B. La facilité de transfert :

Cette notion renvoie à la facilité qu'ont les clients de changer de source d'approvisionnement ainsi qu'au coût induit par ce changement de fournisseur qui dépend du

nombre d'entreprises présentes sur le secteur ainsi que du degré de différenciation des produits.

C. La capacité d'intégration amont :

Il s'agit ici de la facilité avec laquelle le client peut s'intégrer en amont, c'est-à-dire réaliser lui-même l'activité des entreprises du secteur. Si le coût induit par cette intégration est faible, le client augmente son pouvoir de négociation.

D. Le degré de qualité liée :

La qualité liée concerne l'impact de la qualité des biens ou des services livrés au client sur la qualité des produits fabriqués ou des services rendus par le client. Ainsi, si la qualité liée est élevée, cela signifie que la qualité des produits du client dépend en grande partie de celle de ses achats, ce qui réduit son pouvoir de négociation.

E. Le décalage entre l'offre et la demande :

Au cas où la demande ralentit par rapport à l'offre, la surcapacité générée permet aux clients d'obtenir une position de force dans la négociation. À l'inverse, dans une situation caractérisée par une demande élevée par rapport à l'offre, le pouvoir de négociation du client est réduit.

2.1.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les critères d'évaluation du pouvoir des clients sont ici également valides, mais de manière symétrique, pour évaluer le pouvoir de négociation relatif des fournisseurs. Ainsi, si ces derniers sont plus concentrés que les entreprises du secteur étudié et si la qualité liée est élevée, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs. Autrement dit, les clients n'ont que des possibilités limitées de choix entre les fournisseurs, qui peuvent dès lors imposer leurs conditions. De la même façon, si la capacité d'intégration amont des entreprises du secteur étudié est faible (ou si la capacité d'intégration aval des fournisseurs est forte) ainsi que leur facilité de transfert, le pouvoir des fournisseurs s'en trouvera accru.

2.2. Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL) :

L'environnement concurrentiel est profondément renouvelé de manière quasi permanente. Influencé par de grandes forces démographiques, économiques et sociales, l'environnement doit être connu, analysé et interprété par les entreprises et leurs dirigeants.

L'entreprise est ainsi un système ouvert, qui devrait vivre en accord avec son environnement. Le macro-environnement se définit comme l'environnement éloigné de l'entreprise. Il s'agit des évolutions générales au-delà du marché de l'entreprise, qui peuvent avoir des impacts quantitatifs ou qualitatifs sur ce marché où l'on distingue, les dimensions politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, économiques et légales, appelé 'PESTEL'. Ce modèle à un double objectif :

- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes ;
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macro-économiques, sociaux et environnementaux.

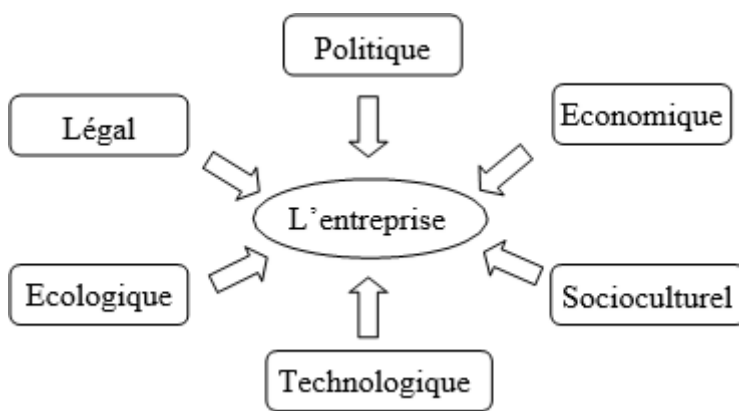


Figure 2.5 :Matrice PESTEL

Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

2.2.1. L'environnement Politique et légal :

Les pouvoirs politiques et ceux de l'Etat peuvent favoriser ou, au contraire, défavoriser le développement de certains marchés et de certains concurrents où des décisions d'ordre politique peuvent changer la logique de fonctionnement d'une entreprise. Les éléments concernant les conditions politiques et légales sont les suivants :

A. Les relations entre l'Etat et les entreprises :

L'État peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises.

Les entreprises peuvent avoir l'État comme interlocuteur privilégié. Il est source de lois et de règlements. Les lois sur la concentration et la concurrence, celles sur la fiscalité, comme la législation sociale influencent fortement les comportements des entreprises. Pourtant, le

développement international des entreprises les a conduits à ne plus avoir un seul interlocuteur public privilégié. Elles ont ainsi dû fortement renforcer leurs stratégies d'influence et de pression sur les interlocuteurs publics tout en ayant à gérer une forte multiplication des interlocuteurs et parties prenantes.

B. Contraintes réglementaires :

L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères.

Si certains pays ont abandonnés le contrôle des prix, il n'en reste pas moins vrai que des secteurs entiers voient encore leurs prix contrôlés. C'est le cas de la santé et d'un certain nombre de services basés sur les réseaux. Cependant, ces derniers sont touchés par de nouveaux phénomènes comme la dérégulation, la privatisation et la transformation des statuts des entreprises.

2.2.2. Environnement économique :

L'environnement économique affecte énormément l'activité des entreprises où les responsables marketing doivent analyser toutes les tendances susceptibles d'affecter le pouvoir d'achat des consommateurs et leur sensibilité au prix.

Il influence le plus directement l'activité de l'entreprise au travers de variables telles que le taux de croissance économique, les taux d'intérêt, les indices de confiance des industriels et des consommateurs, le revenu disponible, le taux d'épargne, le taux de chômage...etc.

A. L'évolution du pouvoir d'achat :

L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation, il est devenu un sujet de préoccupation important des ménages et a provoqué une sensibilisation croissante au prix de certains produits.

B. L'épargne et le crédit :

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Certaines analyses ont démontré que la part de revenu consacré à l'épargne diminue où les banques disposant de moins de liquidités pour prêter à cause des crises, ce qui les conduit à durcir leurs exigences face aux clients.

C. La structure de dépenses des ménages :

A mesure que le revenu se modifie, le responsable marketing peut analyser les changements intervenus dans la demande des différents biens et services où le statisticien Ernst Engel a découvert que, lorsque le revenu s'élève, la part de dépenses alimentaires diminue, la part des dépenses consacrées au foyer reste stable et la part de tous les autres domaines progresse.

Ces lois économiques invitent toute entreprise à examiner attentivement la façon dont les ventes de ses produits se comportent face à une modification de la structure des revenus.

2.2.3. L'environnement socio-culturel :

Les styles de vie, les croyances, les valeurs, les cultures, les structures de population évoluent et peuvent changer les attentes des clients.

La division du travail est à la fois sectorielle, sociale et sexuée. Chacune de ces dimensions est concernée par le volet international. La division sectorielle est la mieux connue, elle repose sur la spécialisation des activités entre fournisseurs, donneurs d'ordre et clients. La division sociale traduit les strates ou couches sociales, les différences d'éducation et de formation, et les écarts de revenus. La division sexuée concerne les différences entre hommes et femmes, et en particulier les relations entre la sphère professionnelle et la sphère domestique. Elle concerne toutes les sociétés, à des degrés divers et selon des modalités propres.

A. Genre et diversité :

Ces trois dimensions déterminent la segmentation des emplois par catégories et secteurs. Elles traduisent une certaine hiérarchie entre ces secteurs.

Naturellement, le périmètre de ces secteurs évolue en fonction du temps et des sociétés : une même tâche, spécifiquement féminine dans une société ou une branche industrielle pourra être typiquement masculine dans d'autres.

B. Temps de travail et temps à la maison :

Dans les pays économiquement moins avancés, on assiste aussi à un fort développement du travail des femmes dans le secteur. La division sexuée recoupe aussi le découpage entre temps professionnel et temps privé où les hommes consacrent leur temps libre aux loisirs et à

la socialisation avec les enfants et pour les femmes, le temps libéré est principalement consacré aux tâches ménagères et au travail parental.

Le genre est un élément constitutif des rapports sociaux et des rapports économiques qui régissent la société ; c'est donc une notion essentielle à intégrer dans le management des entreprises et qui peut constituer une menace pour l'entreprise.

2.2.4. L'environnement technologique :

Les progrès effectués en sciences peuvent développer de nouveaux marchés, faire apparaître de nouveaux concurrents, changer les clefs de succès d'une stratégie...etc. Les innovations valorisent les usages de ces développements technologiques, et renouvellent en profondeur les processus de fabrication, les produits et les équipements.

A. Cycle de vie des technologies et innovation :

Le cycle de vie technologique se raccourcit et bouleverse ainsi les industries. Les technologies de l'information et de la communication ont réduit les distances et annulé le temps. Elles ont favorisé la réorganisation des entreprises et ont intensifié le rôle de l'information dans la production ou les services.

Il est donc important d'anticiper ces évolutions qui peuvent constituer une menace importante pour l'entreprise qui peut bouleverser les systèmes de fonctionnement actuel.

B. Renouvellement des produits et nouveaux usages :

L'arrivée de nouvelles technologies et de nouveaux produits changent les manières dont les consommateurs se comportent, comme Internet qui change les méthodes d'achat où l'achat se fait en virtuel.

2.2.5. L'environnement écologique :

La détérioration de l'environnement naturel est aujourd'hui une préoccupation majeure de la population, conduisant les gouvernements à faire évoluer leur réglementation et les entreprises à modifier leurs produits.

Dans la mesure où ces préoccupations prennent quand même une importance croissante, les responsables marketing doivent intégrer à leurs raisonnements plusieurs tendances d'évolution de l'environnement naturel.

A. La pénurie de matières premières :

Les ressources illimitées, comme l'air ou l'eau, deviennent progressivement un sujet de préoccupation. La pénurie d'eau affecte fortement certaines régions du monde. Quant à l'air, la pollution est aujourd'hui un enjeu politique local dans certains pays.

Les ressources renouvelables posent un problème à long terme où les compagnies forestières doivent gérer leurs exploitations de façon à protéger le sol et organiser le reboisement.

Le responsable marketing doit donc prendre en considération ces phénomènes dans sa réflexion.

B. Le coût de l'énergie :

Les entreprises qui utilisent les ressources limitées comme le pétrole et le charbon doivent s'attendre à de substantielles hausses de prix qu'elles ne pourront pas facilement répercuter. Il leur faut donc rechercher activement des matières de substitution.

Pour ce qui est de l'énergie, la plupart des pays industriels s'efforcent aujourd'hui de diversifier leurs approvisionnements et de trouver de nouvelles sources (énergie solaire, éolienne, carburant agricole, etc.).

C. La pollution :

L'activité industrielle ne peut manquer d'affecter la qualité de l'environnement, l'utilisation massive de produits chimiques sous formes d'engrais, où les déchets non biodégradables ne cessent d'augmenter et de nuire à l'environnement.

D. L'intervention croissante de l'Etat dans la gestion des ressources naturelles :

Le souci grandissant de la détérioration des ressources naturelles a conduit les pouvoirs publics à jouer un rôle actif dans la régulation de ces ressources et la lutte contre la pollution.

Conclusion :

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise.

Il conserve sa pertinence pour amener l'entreprise à reconnaître les opportunités, voire les menaces qui se présentent à elles dans son environnement extérieur, et pour y opposer des réponses fondées sur l'analyse de ses forces et ses faiblesses.

La démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé.

L'entreprise est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir sa survie et sa pérennité. Le diagnostic stratégique lui permet d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro-environnement et microenvironnement et, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même. Ainsi, l'entreprise aura le pouvoir de concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme et la maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate.

CHAPITRE 3

Le diagnostic stratégique de la Sarl
carrosserie industrielle HB

SECTION 01 : L'ENTREPRISE SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB

1. Présentation :

La SARL carrosserie industrielle HADJ BELKACEM est une société à responsabilité limitée, sise à Boira, elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de tout type de carrosseries industrielles, riche d'une longue expérience et d'une équipe d'ouvriers d'un professionnalisme sans conteste.

La Sarl CARROSSERIE INDUSTRIELLE HADJ BELKACEM est implantée sur une superficie de 12 000 m² ce qui augmente nettement notre capacité en termes d'accueil et en termes de sécurité.

La Sarl CARROSSERIE INDUSTRIELLE HADJ BELKACEM est partenaire officiel d'ISUZU depuis 2006 et de MITSUBISHI depuis 2011, Ram Food, Ifni, GMI. Notre moyenne de production est de 10 carrosseries par jour, soit 2640 carrosseries/an, chiffre qui tend à augmenter chaque jour.

La Sarl CARROSSERIE INDUSTRIELLE HADJ BELKACEM possède tous les moyens logistiques nécessaires à son fonctionnement optimal.

La Sarl CARROSSERIE INDUSTRIELLE HADJ BELKACEM, par son expérience cumulée et son professionnalisme reconnus par ses nombreux partenaires et clients, s'engage à satisfaire ses clients par des réalisations d'une qualité indiscutable et défiant toute concurrence. Notre politique est basée sur une vision d'avenir sur le long terme dont les principes sont la satisfaction du client, le respect des normes, l'innovation et le perfectionnement perpétuels de nos produits afin de toujours répondre aux attentes de nos clients.

2. l'organisation de la société :

L'organisation de la SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB se divise en plusieurs ateliers d'une superficie de 12000m², avec une équipe de quarante personnes :, elle a un atelier de production, un atelier de menuiserie et une salle de peinture ; un atelier de montage ;et un atelier de machines et de stockage

Aujourd'hui , grâce à l' acquisition de nouvelle machines numériques et la mise en place d' un bureau d' étude utilisant des logiciels de C.A.O. l' entreprise tend à maîtriser encore plus la qualité , la précision et les capacités de production (quatre à cinq carrosseries/jour).

La gamme de carrosserie de l' entreprise se compose de :

- conteneur (Métallique /Isotherme/Plywood). ;
- Plateau à Bâche coulissante (Fourniture et Réparation). ;
- Brasseur, transport de boissons (Métallique/Bâché) ;
- Plateau ridelle ;
- Plateau en Aluminium ;
- Maraicher ;
- Benne basculante ;
- Porte voiture à Deux niveaux / Un niveau ;
- Magasin mobile ;
- Transport de personnel ;
- Aménagement des véhicules pour personne à mobilité réduite.

3. Les objectifs de l' entreprise SARL carrosserie industrielle HB :

Les principaux objectifs de la SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB se résume afin de créer de la valeur ajoutée pour dégager un profit et assurer sa pérennité , aussi elle maîtrise des couts de production et en suite elle valorise un potentiel humain et de la production de plus l' amélioration de la qualité de produit et de la production , mais aussi elle assure la satisfaction de ses clients , par le respect des délais de fabrication et le respect de la qualité et la contribution au développement social et économique au niveau national et au niveau régional.

4. Structure de l' entreprise :

SARL CARROSSERIE INDUSTRIEL HB dispose comme toute entreprise , d' un organigramme qui définit les postes de travail et qui décrit pour chaque responsable de la structure , les taches principales et secondaire elle est fonctionnelle le schéma suivant décrit l' organigramme de la SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB

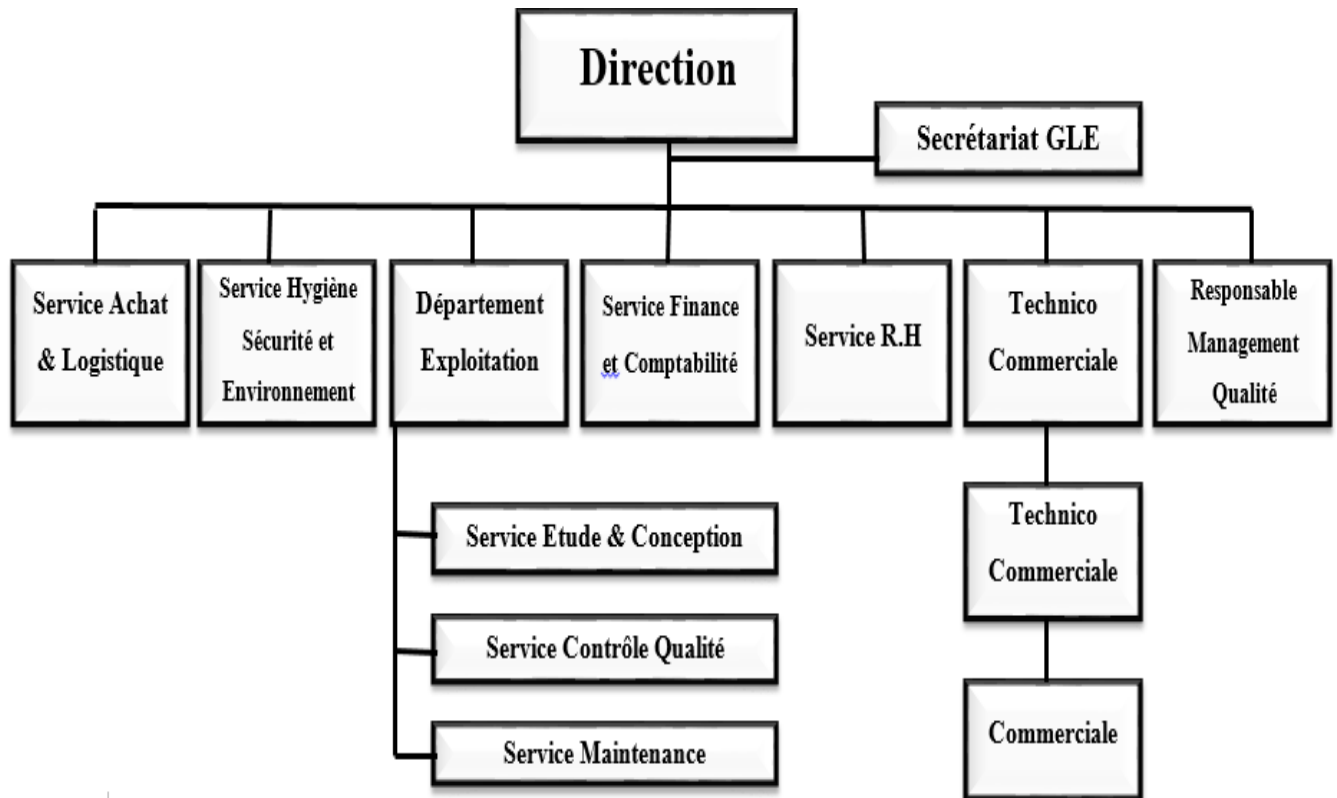


Figure 3.1 :L'organigramme de la direction générale de l'entreprise « la SARL carrosserie industrielle HB »

SOURCE : documentation interne de l'entreprise.

4.1. Les tâches du service secrétariat :

La majeure partie de l'activité d'une secrétaire consiste en des tâches déléguées par la hiérarchie, son supérieure est donc amené à lui confier la plupart, si ce n'est pas la totalité des travaux administratifs classiques et autres activités du même ordre. Elle peut tout à fait prendre en charge des fonctions plus délicates à condition que les explications nécessaires lui soient fournies et que son temps le lui permette.

Néanmoins, il existe certains travaux de routine qu'un cadre, lorsqu'il est assisté d'une secrétaire, ne devrait plus avoir à effectuer comme : à communication téléphonique où elle assure toute les opérations de liaison téléphonique entre la direction et les services intérieurs et extérieurs, le classement ou elle doit faire un classement numérique et chronologique des documents.

4.2. Services ressources humaines :

Le service DRH à une haute responsabilité dans la réussite de l'entreprise car il assure plusieurs fonctions importantes :

Recrutement, relations sociales, formation professionnelles, une fonction hautement stratégique car il assure la coordination entre la stratégie générale formalisée par la direction générale de l'entreprise et les compétences des forces en présence de la structure.

4.3. Service achat et approvisionnement :

Le service achat et approvisionnement est chargé des fonctions suivantes :

- Satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de produits ou service, matières premières, composants, fournitures outillageetc.
- Etablissement du programme de l'approvisionnement en fonction des prévisions ;
- Lancement des prospections et appel d'offre, et cahiers de charges et consultations ;

4.4. Services gestion des stocks :

Le service gestion des stocks est chargé des fonctions suivantes :

- Optimiser l'espace et éviter le sur stockage ;
- Garantir le maintien de la marchandise en bon état ;
- Améliorer la gestion de l'approvisionnement et la gestion des stocks ;
- Informer tous les services internes des activités de stock et d'approvisionnement
- Enregistrement des entrées sur la base des bons d'entrées ;
- Transmission des disquettes de consommation et chiffres d'affaires mensuellement ;
- Enregistrement des sorties sur la base des factures, bons de cession ;

4.5. Direction commerciales :

Il est composé de trois services :

Service vente :

- Informer la clientèle sur les produits, sur l'entreprise ;
- La collecte d'informations qui recouvre les études de marché ;
- Assurer la qualité des services vente et après-vente ; - Fidéliser les clients.

Service marketing et comptabilité :

Le département de comptabilité et marketing est divisé en deux services :

A. Le service marketing :

Le département marketing est chargé des fonctions suivantes :

Assurer la communication entre l'entreprise et ses différents clients et fournisseurs pour positionner l'entreprise au mieux de ces intérêts ; - Assurer une démarche marketing pour comprendre et analyser la demande ; - Promouvoir l'image de l'entreprise auprès de son environnement.

B. Service comptabilité :

Le département comptabilité est chargé de :

- Gérer le portefeuille de l'entreprise ;
- Assure l'approvisionnement ;
- Etablir les ordres de paiement ;
- Contrôler les dépenses de l'entreprise ;
- Élaboration des rapports de gestion périodiques et annuels.

4.6. Direction technique :

La Direction technique assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi que l'unité commerciale :

Elle est composée de deux services :

***Service fabrication :**

Le service fabrication est composé d'une équipe d'ingénieurs et de techniciens dynamiques et expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise. Il s'occupe également des fonctions suivantes :

Garantie de la disponibilité des moyens techniques, veille au bon fonctionnement des appareils ; - Eudes des commandes sur un plan technique ; - Etudier la faisabilité technique lors de la conception d'un produit ou d'une gamme de produit en lien avec le bureau d'étude RD ; - Gérer tous les moyens et ressources techniques.

***Service prospection :**

Le service prospection est chargé des fonctions suivantes :

- Conquérir de nouvelles parts de marché ;

- Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Analyser l'offre sur le marché et la demande au niveau quantitatif et qualitatif
- Faire connaître l'entreprise ;
- Prospector pour chercher des nouveaux fournisseurs, et de nouveaux clients.

5. Les activités de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE»

- Fabrications de tous types de carrosserie ;
- Conteneurs ;
- Plateaux Ridelles ;
- Cellules Isotherme ;
- Bennes basculantes ;
- Rideaux coulissants ;
- Conteneurs frigorifiques ;
- Brasseurs ;
- Cabines Sahariennes ;
- Remorques ;
- Restaurant Mobile.
- Réparation

L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE» entre les années 2016 et 2018

Année	Evolution du chiffre d'affaire	Pourcentage %
2016	20 Million de Dinars	18%
2017	30 Million de Dinars	27%
2018	60 Million de Dinars	54%
Total	110 Million de Dinars	100%

Tableau 3.1 : L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise durant les années 2016 et 2018

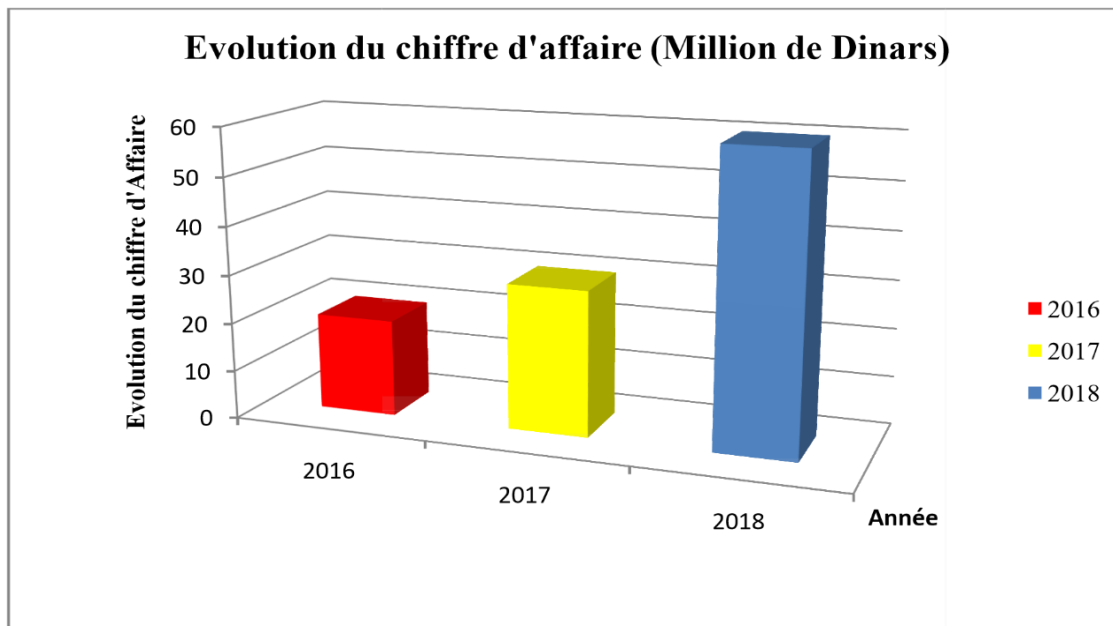


Figure 3.2 : L'évolution de chiffre d'affaire de « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » entre 2016 et 2018

A partir de cette figure, on constate que l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » est en forte croissance en 2018 ce qui lui a permis d'acquérir des parts de marché très importantes et de consolider sa position sur le marché national et régional, cela grâce à la qualité de ses produits, et la qualité des services offerts à ses clients.

6. Relation de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » avec ses clients

La relation client est gérée dans la majorité des cas par :

- ❖ Téléphone ;
- ❖ Emailing ;
- ❖ Questionnaires sur place.

Elle permet non seulement de renforcer la relation (Stratégie de fidélisation), mais aussi de mesurer le taux de satisfaction du client et de maximum d'informations concernant les points forts / faibles de le produit.

Section 02 : Analyse gestion de la chaine logistique de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

Après avoir présenté dans la première section l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE CAROSSERIES » ainsi que ses différentes fonctions et départements, nous allons aborder dans cette section l'étude et l'analyse de gestion de la chaine logistique, ses différentes fonctions et performance de la chaine logistique.

1. Gestion des Achats / Approvisionnements de l'entreprise : « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

L'approvisionnement est géré par le responsable des achats, il collabore avec le magasinier et le chef d'atelier, son rôle est d'éviter la rupture de stock des matières première (Peinture, panneaux sandwich, tôles) ou accessoires qui peut engendrer un retard ou un non-respect des délais de réalisation convenu avec le client.

1.1. L'organisation du service achat :

Le politique achat de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » est prédéfini par la direction générale, en collaboration avec le directeur commercial. Le projet achat de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » permet d'avoir une visibilité sur l'ensemble de ses dépenses en matière d'achat : quoi acheter ? Chez qui ? Avec quel plan et quel résultat ?

1.2. Objectifs du service achat de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » :

Le service achat a pour mission de gérer les ressources extérieures et contribuer à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise en garantissant le meilleur rapport quantité, prix. Parmi ces objectifs on cite :

1.2.1. Les objectifs de coût :

L'un des objectifs de l'entreprise c'est de minimiser les couts, acheter le moins cher possible pour une qualité égale, le principe consiste à mettre les fournisseurs en concurrence.

1.2.2. Les objectifs de qualité :

La fonction approvisionnement cherche plutôt la qualité optimale qui correspond juste au besoin avec un cout faible. Pour définir cette qualité optimale, l'entreprise se doit

précisément à analyser ses besoins, s'allier avec les fournisseurs pour que ces derniers répondent au mieux possible au cahier des charges.

1.2.3. Les objectifs de sécurité :

- Sécurisation des achats ;
- Une meilleure gestion des stocks des achats ;
- Le respect des délais.

1.3. Les critères d'achat :

Pour mener à bien ses propres achats, l'entreprise met en place des critères qui reposent essentiellement sur :

1.3.1. La qualité :

La qualité de l'article acheté doit correspondre rigoureusement aux exigences du service utilisation, et ce pour améliorer les produits fabriqués afin de satisfaire le client.

1.3.2. Le prix :

Pour une marchandise, ou un bien de qualité donné, le prix intervient pour fixer le choix sur un article déterminé.

1.3.3. Les délais de livraison :

Les délais de livraison peuvent être un élément d'application pour se démarquer par rapport à ses concurrents.

1.3.4. Les conditions de paiements :

Les conditions de paiements portent sur les modalités de paiement des prix de marchandises, cela dépend de la solvabilité financière de l'entreprise.

1.4. L'évolution des Achat de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » :

Les achats de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » ont connu une évolution croissante entre les années 2016-2018.

1.4.1. L'évolution des quantités achetées de la Peinture entre 2016 et 2018 :

Le tableau suivant présente l'évolution des quantités achetées de la peinture entre 2016 et 2018.

Année	Quantités achetées de peinture	Pourcentage %
2016	700 Kg	25 %
2017	850 Kg	30 %
2018	1200 Kg	43%
Total	2750 Kg	100%

Tableau 3.2 :L'évolution des quantités achetées de la Peinture entre 2016 et 2018

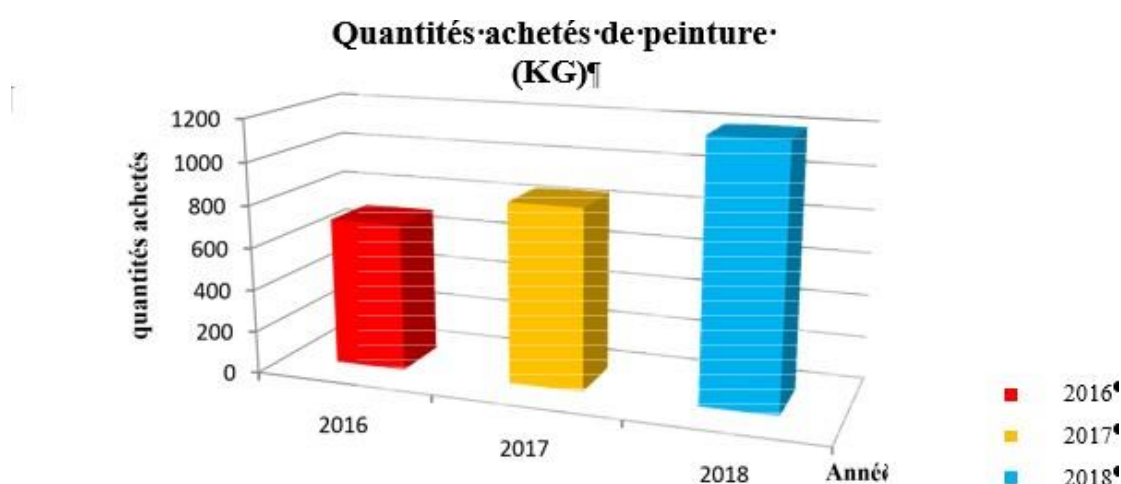


Figure 3.3 : Evolution des quantités achetées de la peinture entre 2016 et 2018

A partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées de la peinture est continue ce qui lui a permis d'augmenter sa productivité et de consolider sa position sur le marché national et régional, cela grâce à la quantité de ses produits, et la qualité de ses services offerts à ces clients.

1.4.2. L'évolution des quantités achetées des panneaux sandwichs entre 2016 – 2018

Le tableau suivant présente l'évolution des quantités des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018.

Année	Quantités achetées de panneaux sandwichs	Pourcentage %
2016	150 Panneaux	16 %

2017	280 Panneaux	30 %
2018	500 Panneaux	53 %
Total	930 Panneaux	100 %

Tableau 3.3 : Evolution des quantités des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018

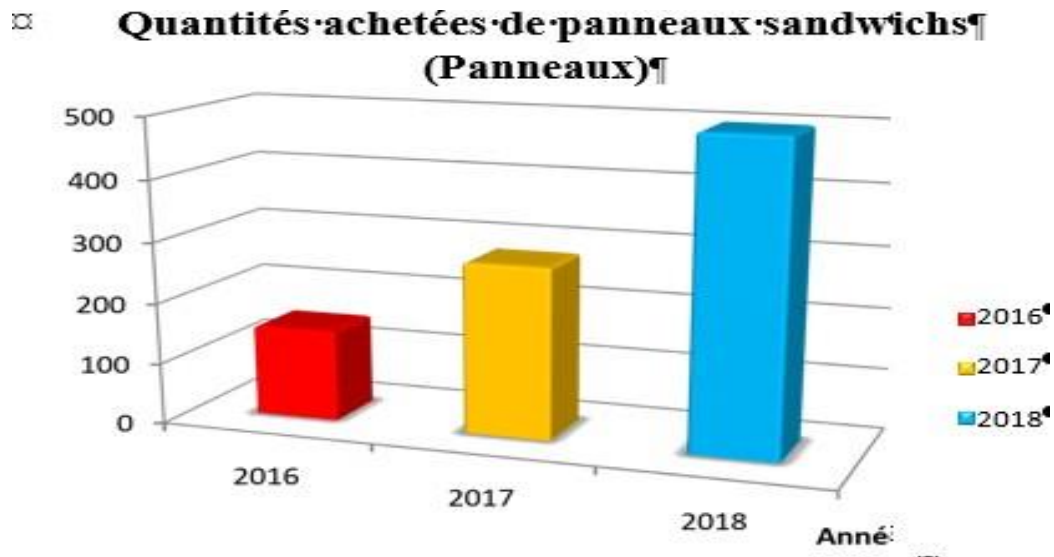


Figure 3.4 : Evolution des quantités achetées des panneaux sandwichs entre 2016 et 2018

A partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées des panneaux sandwichs est également continue.

1.4.3. L'évolution des quantités achetées de la Tôles entre 2016 et 2018 :

Le tableau suivant présente l'évolution de quantités achetées de la tôle entre 2016 et 2018.

Année	Quantités achetées de tôles (feuilles)	Pourcentage %
2016	400	23 %
2017	500	29%
2018	800	47%
Total	1700	100%

Tableau 3.4 : Evolution des quantités de la tôle entre 2016 et 2018.

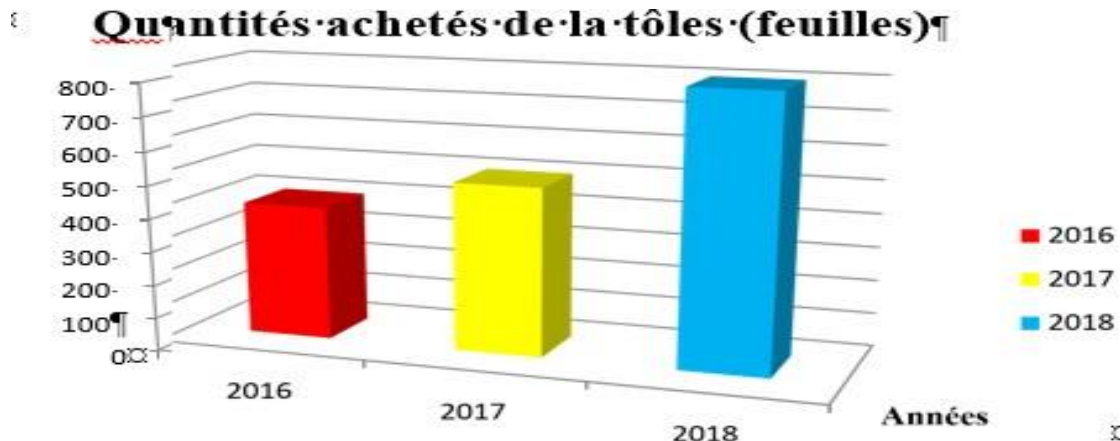


Figure 3.5 : Evolution des quantités achetées de la tôle entre 2016 et 2018

A partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées de la tôle est continue ce qui a permis d'augmenter sa production.

2. Gestion des stocks de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

La gestion du stock représente un élément essentiel pour le bon fonctionnement, le bon suivi et la bonne maîtrise des entrées et des sorties des produits finis au de «SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE» Pour ce service un rôle très important dans les stocks de la société, qui est composée des produits utilisés dans les opérations de production tel que la gestion de matière, pièce de rechange et des produits finis.

2.1. Les articles des stocks de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

Dans ce cas, le déroulement d'un article s'opérant dans les stocks doit être accompagné et assuré par un ensemble des documents suivants :

2.1.1. Demande d'achat :

Demande d'achat établit par le service d'achat et approvisionnement, Il comporter les Informations suivantes :

- Le numéro de la demande ;
- L'objet de la demande (texte qui explique la nécessité de la demande) ;
- La date d'émission de la demande ;

- L'adresse de livraison ;
- Le nom de l'émetteur de la demande.

2.1.2. Le bon de commande :

Le bon de commande c'est un document destiné à la confirmation écrite, justificative et obligatoire de tout achat effectué auprès d'un fournisseur. Il est considéré comme le premier document dans le but d'achat des produits finis, ce document établi par le service d'achat et approvisionnement, il comporte des informations suivantes :

- Nom et adresse du fournisseur ;
- Date et numéro de la commande ;
- Référence des matières premières ;
- Quantité achetée ;
- Détails des marchandises commandées ;
- Prix unitaire et le montant global de paiement ;
- Signature de l'acheteur.

Ce bon de commande est établi en deux exemplaires :

- Un exemplaire à remettre au fournisseur ;
- Un exemplaire à classer dans le dossier pour la demande de règlement une fois la facture est établie par le fournisseur.

2.1.3. Le bon de livraison :

Il est établi par le fournisseur, il décrit la quantité livrée et porte le cachet et la signature de fournisseur. Après, le gestionnaire des stocks va faire une distinction entre le bon de livraison et bon de commande pour confirmer la livraison de fournisseur et les articles demandés sur le bon de commande.

Le bon de livraison comporte les informations suivantes :

- Nom et adresse du client ;
- Date et numéro de livraison ;
- Numéro bon de commande ;
- Quantité livrée ;
- Signature de client ;
- Produit livré.

2.1.4. Facteur Pro forma :

Le facteur pro forma est un document commercial. Elle est utilisée lors des échanges entre l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » est son prospect. Il s'agit pour le fournisseur qui propose un produit ou un service d'établir une facturation provisoire afin de permettre aux deux parties de se faire un idée plus précise des conditions de fourniture du bien ou de la prestation demandé ou proposé, la facteur pro forma doit respecter un certain formalisme et présenter :

- La mention « Pro forma » ;
- L'identification du fournisseur ;
- Le nom du prospect ou client ;
- La date d'émission du document ;
- Un numéro de facteur pro forma ;
- Les quantités ;
- Le détail des marchandises ;
- Les tarifs hors taxes ;
- La TVA ;
- Le montant total après TVA ;
- Les délais de paiement ;
- Les délais de livraison ;
- Les déductions éventuelles ;
- La validité de l'offre ;
- Les conditions particulières ;
- L'adresse de client.

2.2. Les méthodes de valorisation des stocks utilisés par l'entreprise

« SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » :

L'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » utilise une seule méthode de valorisation des stocks qui est la méthode de coût unitaire moyen pondéré (CUMP), parce que :

C'est la méthode la plus facile à gérer ;

- Une demande qui facilite la tâche des entrées et sorties des produits au niveau des stocks.

- La méthode du CUMP se présente sous deux variations :
- La méthode du CUMP périodique. Les sorties sont évaluées à un coût unitaire moyen pondéré des entrées marchandises + stock initial, calculé sur une période mensuelle, trimestrielle ou annuelle, suivant le choix de l'entreprise ;
- La méthode du CUMP après chaque entrée. Les sorties sont évaluées au dernier coût unitaire moyen pondéré après chaque entrée marchandise.

$CUMP = \text{Total des quantités (stock initial + entrées)} / \text{Total des valeurs (après l'entrée)}$

2.3. L'analyse des problèmes rencontrés au niveau du service achats de l'entreprise SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB :

Nous allons analyser les problèmes ou le côté négatif sur les deux niveaux , le coté interne (au niveau de l' entreprise) et le coté externe (avec les fournisseurs) .

2.3.1. Au niveau interne :

Nous allons présenter les principaux problèmes rencontrés au niveau interne du service achat de l'entreprise :

La dépendance du service achats aux autres structures de <<SARL CARROSSRIE INDUSTRIELLE HB, le service à besoin d'une direction spéciale ou indépendante. et aussi des malentendus avec les autres structures , et encore des erreurs de conception et de production mais aussi un manque d'effectif au niveau de service d'achat et au niveau des ateliers .

2.3.2. Au niveau externe :

Le service achats rencontre aussi des problèmes avec ses fournisseurs, il s'agit de :

- La dépendance de l'entreprise des fournisseurs.
- Le non-respect des plannings des livraisons des marchandises,
- Les comportements des certains fournisseurs et aussi leurs tempérament (nerveux) des fournisseurs difficiles (la fierté).
- Le non- respect de la qualité des produits.
- Le non disponibilité des qualités voulu dans les délais souhaité.

3. Les fournisseurs/partenaires de l'entreprise :

Vu l'instabilité des prix et des matières premières et différents composants et dans le souci d'éviter la rupture des stocks l'entreprise « LA SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE HB » développe des relations de partenariat avec ses fournisseurs.

Les fournisseurs partenaires des matières premières et différents composants de l'entreprise sont présentes dans le tableau ci-après ;

Fournisseurs	Matières fournis	Mode de paiement
ARL euro panneaux	Les panneaux sandwich	Chèque bancaire à la livraison
EURL HOUANDJ	La tôle	Chèque bancaire à la livraison
SPL MIdy peinture	La peinture	Chèque bancaire à la livraison

Tableau 3.5 : Fournisseurs et partenaires de l'entreprise

SOURCE : SERVICE D'APPROVISIONNEMENT

Il faut signaler que l'entreprise effectue certains achat depuis l'étranger, tels que les accessoires , certaines machines de production , ses fournisseurs étrangers sont : NEVPA (turque) , BOYRIVEN (France) la procédure d'achat dans ce cas ce fait sur internet sans avoir recours aux centrales d'achat à l'aide d'un intermédiaire expérimenté , dans le domaine qui permet à la transaction de se réaliser et il se charge de la procédure d'achat .

4. Gestion de production :

Cette étape est considéré comme l'action principale de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE ». En effet, après la finalisation de la commande entre le client et le service commercial, ce dernier, sur la base des ressources disponible (équipement, main d'œuvre, matières premières, produit semi-finis, information...), le service production est amené à produire, les carrossiers en essayant de satisfaire les besoins des clients.

Le service commercial délivre un ODS (Ordre de service) où il mentionne les délais de la suivante de la demande :

- Nom du client
- Type du camion (Marque, N° d'immatriculation, N° de châssis ...)
- Dimensions ;
- Matières ;
- Couleur ;

- Délais de réalisation ;
- Date et numéro d'ODS ;
- Date de livraison.

Une fois que l'ODS est établi, une copie sera remise au service technique afin de préparer les pièces nécessaires, et une autre copie au chef d'atelier pour entamer la production.

Le titulaire du carrossier constructeur est un opérateur qui intervient dans tout type de construction et/ou la transformation des carrossiers et des châssis des véhicules industriels, des véhicules légers (Dépannage, Benne Basculante, panneau sandwich, Conteneur, Plateau à ridelle, Maraicher).

4.1. Les activités de transformation :

Les opérations de transformation (le pliage, découpage, soudure et peinture) des matières comportent plusieurs étapes qui sont comme suit :

Préparer la fabrication :

- Décoder les données techniques, les plans, les schémas, les descriptifs, les débits ;
- Etablir la liste des pièces et des produits nécessaires ;
- Agencer, organiser le poste travail, préparer le véhicule à l'intervention ;
- Décoder et respecter les opérations d'une phase de travail.

Débit, mettre en forme les éléments :

- Exécuter les tracés, les développements simples ;
- Réaliser les débits, les usinages, les découpes ;
- Réaliser les opérations courantes de mises en forme ;
- Adapter des éléments de carrossiers en matériaux composites.

Assembler les éléments et les structures :

- Préparer les éléments à assembler par unité ;
- Assembler et pointer les éléments ;
- Réaliser les assemblages soudés ;
- Réaliser les assemblages collés ; • Réaliser les assemblages mécaniques.

Préparer les surfaces :

- Dégraisser, sabler les éléments ;
- Dresser, poncé à sec les éléments ;
- Protéger les zones à ne pas traiter ;
- Traiter les surfaces d'assemblage contre corrosion.

Participer à l'installation des équipements et accessoires :

- Préparer et monter les équipements, accessoires ;
- Vérifier le montage et le fonctionnement des systèmes et des équipements installés ;
- Participer à la réalisation des liaisons mécaniques ;
- Participer aux raccordements électriques, hydrauliques, pneumatique.

Finaliser son intervention :

- Communiquer les éléments nécessaires à la facturation, compléter la fiche de travail ;
- Rendre compte de l'intervention à sa hiérarchie ;
- Préparer le véhicule à la livraison ;
- Remettre en état le poste travail et ses équipements ; • Assurer la récupération et le tri des déchets.



Figure 3.6 : Conteneur HD3

4.2. Les inconvénients :

Les méthodes de construction différentielle se caractérisent par le fait, que la construction finie se compose de beaucoup de pièces séparées, de beaucoup des éléments de support simples ou composés. Cela a beaucoup d'inconvénient :

- Beaucoup de jonction, impliquant l'augmentation des tensions ;
- Les vices cachés des matériaux ou détérioration des sont plus dangereux ;
- Risque de corrosion ;
- Risque élevé des imprécisions ;
- Des surfaces inégales ;
- Autant de jonction, autant de source d'erreur ;
- Augmentation du cout de la production.

Ces inconvénients se présentent moins avec la méthode de construction intégrale, dont le principe fondamental est construire autant que possible le tout d'un seul élément ou au moins aussi peu d'élément que possible. Malheureusement toutes les matières de construction ne le permettent pas

4.3. Procédure des ressources humaines (recrutement et formation ressources humaines)

La ressource humaine représente un facteur déterminant pour l'atteindre de performances élevées au sein de chaque entreprise, pour cela, il faudra évaluer l'évolution de l'effectif de la SARL CARROSSEIE INDUSTRIELLE HB, le niveau d'in structuration des ouvriers ainsi que leur âge. .

A. L'évolution de l'effectif globale :

Le nombre de l'effectif de cette société depuis 2012 est donné dans un tableau suivant :

Evolution de l'effectif de la SARL carrosserie industrielle HB	
Année	Effectif
2012	249
2013	256
2014	260
2015	267

Tableau 3.6 : Evaluation de l'effectif de SARL carrosserie industrielle HB

SOURCE : SARL carrosserie industrielle HB

Pour mieux appréhender cet effectif, le graphique suivant, va nous aider à mieux interpréter :

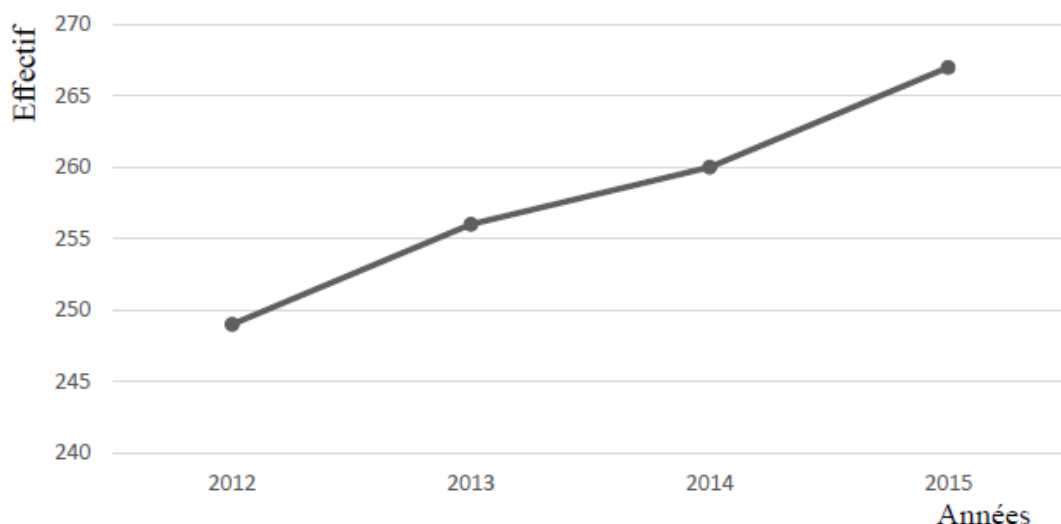


Figure 3.7 : Courbe d'évaluation de l'effectif de l'entreprise

Le graphique ci-dessous permet de révéler un léger accroissement de l'effectif, passant de 249 ouvriers en 2012 à 267 ouvriers en 2015, soit un recrutement de 18 salariés durant trois ans. Ce changement est dû à la nécessité de l'entreprise d'accroître son effectif pour avoir une capacité de production et essayer de satisfaire au mieux la demande du marché.

B. Niveau de formation du personnel :

Le tableau ci-après permet de procéder à une analyse de la structure selon le niveau de formation du collectif de l'entreprise.

	Ingénieur	licence	Terminal	Second.	Primaire	Sans niveau	Tech sup	total
Direction	4	2	1				1	8
Finance		3	1					4
Production	3	10	35	84	67		6	205
Maintenance	4		2	1			2	7
Approvisionnement	1	2					1	4
Commercial		2	2	2			1	7
Moyens généraux et logistique	18	1	2	10	5			36
Total	30	20	43	97	72	0	11	271
%	11.07%	7.38%	15.86%	35.79%	26.56%	0	4.05	100%

L'examen de ce tableau permet de constater que :

- le nombre d'agent ayant une formation universitaire s'élève au total en 2015 à 50 agent soit 19.97% ,nous pouvons considérer ce nombre comme suffisant , ou nous remarquons que pour l'ensemble des fonctions , il existe un cadre de haut niveau .
- les techniciens sont au nombre de 11 soit 4,05% répartis dans presque la totalité des fonctions.
- Le reste du personnel est au niveau essentiellement secondaire au nombre de 140 soit de 51,65 %, les travailleurs du niveau primaire sont au nombre de 72 soit 26,97% alors qu'aucun analphabète ne figure dans l'entreprise.

Ceci nous conduit à évoquer la fonction formation et recrutement, qui s'avère prise en charge de manière très peu dynamique.

C. Structure des effectifs par tranches d'âge :

L'examen du tableau ci-après, permet de constater que les travailleurs dont l'Age se situe entre 25ans et 45 ans représentent 85.89% de l'effectif global, ce qui demeure un point positif pour l'entreprise car s'ils sont bien pris en charge ils constitueront le socle de l'entreprise.

Pour la tranche d'âge inférieure à 25 ans, leur effectif est minime et ne représente que 3.72% de l'ensemble de l'effectif.

Par ailleurs, les plus de 45ans représente 9.34% du collectif, ce qui fait donc que ceux qui vont être près de la retraite ne sont pas nombreux, mais en termes d'expérience c'est la tranche d'âge qui est la plus expérimentée et ce nombre est minime.

Structure	<de 25ans	25ansà 35ans	35à45ans	45ans	total
Cadre sup			2	5	7
Cadres moyens		5	2	1	8
Agents de maîtrise		8	35	4	47
Exécution	10	160	20	15	205
Total	10	173	59	25	267
%	3,75%	64,79%	22,10%	9,36%	100

D. Mise en œuvre de la procédure de recrutement et de formation :

L'entreprise exprime un besoin de recrutement lors du départ d'une personne occupant un poste et lorsqu'il Ya un besoin de crée un poste. Lorsque l'entreprise fait face à ce besoin ,

elle le matérielle par une demande de recrutement qui est analysée par le responsable des ressources humaines et qui sera ensuite approuvée par le gérant , une fois la demande approuvée , la procédure de recrutement débute et se fait selon les modalités suivantes ;

- ❖ Promotion externe dans le cas où il Ya possibilité de trouver le profil recherché à l'extérieur de l'entreprise ou encore dans le souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de compétence externe.
- ❖ Promotion interne qui repose sur l'existence d'un système d'information sur les postes à pouvoir, recours au fichier du personnel et le système d'appréciation du personnel.
- ❖ La procédure se réfère à quelques documents notamment la norme ISO 9001 , 9000 , 19011 et aussi l'organigramme et la fiche de fonction de recrutement et s'applique à toutes les structures de l'entreprise et à toutes les phases de recrutement et sélection de candidatures .

Pour la procédure de formation, l'évaluation des compétences est réalisée une fois par an par le personnel lié au CDI et avant chaque renouvellement du contrat pour le personnel lie au CDD. Cette évaluation est en gagée par le responsable des ressources humaines et réalisée par le responsable de la structure concernée par évaluation. Les données sont ensuite enregistrées sur la fiche d'évaluation qui sera transmise au responsable des ressources humaines qui analysera la fiche et citera les personnes qui nécessitent une formation complémentaire. Le responsable des ressources humaines établira ensuite un plan de formation afin de répondre au besoin identifié ou le plan distingue trois types de formation ;

- ❖ Le perfectionnement : permet une meilleure adaptation et polyvalence au poste,
- ❖ La formation continue : permet d'assurer une préparation à l'occupation d'un poste de travail.
- ❖ Le séminaire : une formation de courte durée permettant au travailleur la mise à niveau du savoir.

Une fois la formation finalisée le responsable des ressources humaines d'livre à l'intéressé une attestation de qualification si la formation a eu lieu en interne ou une attestation délivrée par l' organigramme formateur si la formation a eu lieu en externe .La personne concernée par la formation sera évaluée à son poste par le responsable hiérarchique et jugé sont satisfaisant lorsque sa note est égale ou supérieur à 50 points ou insuffisant et nécessite donc un perfectionnement lorsque sa note est inférieur à 50 points.

5. La distribution au sein de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

La distribution des carrosseries de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » est assurée par son service de distribution qui est hiérarchiquement liée à la direction marketing et vente. Ce service assure plusieurs missions le suivi des commandes clients.

L'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » a opté pour un circuit direct, il se caractérise par l'absence de tous intermédiaires entre la production et le client

La figure ci-après représente le circuit direct de sa distribution



Figure 3.8 : Circuit direct de distribution de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

Avec ce circuit, l'entreprise a essayé de mieux contrôler la distribution de ses produits en exigeant aux dépositaires d'assurer le bon écoulement de toute sa gamme.

6. La mesure de la performance dans l'entreprise SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE :

La mesure de la performance d'entreprise « LEMARCHAL » s'articule autour des questions d'efficacité et d'efficience.

6.1. Résultat de l'étude analytique :

La présente synthèse résume les principaux résultats de l'analyse détaillée sur l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE ». Au regard de cette analyse nous pouvons dégager les points forts et faibles suivantes :

6.2. Les points forts de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

A travers notre travail de mémoire nous n'avons constaté que l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » comme toutes les PME en Algérie jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social locale et nationale en alimentant le marché par une diversité de produit de carrosseries.

- Cette entreprise caractérisée par l'amélioration de la qualité de production.
- L'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » à une capacité de production très importante c.-à-d. produire les quantités voulues dans les délais souhaités.
- Une performance organisationnelle de l'entreprise : la gestion de l'accueil téléphonique, électronique, ou courrier, la mise à disposition des outils d'information et de conseil sur la tarification, les modes des paiements....
- Une bonne performance financière de l'entreprise ;
- Les délais et la qualité de petites interventions à la demande des clients ; information préliminaire, délais rapide.

6.3. Les points faibles de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE »

L'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » comme toutes les PME en Algérie souffre d'énormes difficultés en matières de :

- Dépendance des fournisseurs de matières premières ;
- Absence de conventions écrites avec certains fournisseurs : les plannings des livraisons sont aléatoires, les relations sont verbales ce qui crée dans certains cas des problèmes de ralentissement des délais de livraison de la part des fournisseurs ; -
Manque des programmes d'appuis et de soutien.

6.4. Les recommandations pour l'entreprise :

Au terme de notre travail de recherches, nous sommes permis de proposer ces

Solutions suivantes :

- Améliorer sa publicité sur le lieu de vente par l'utilisation des panneaux lumineux portés le logo des carrosseries ;
- L'augmentation du personnel attaché à la fonction d'achat pour pallier au manque de personnel dû à l'augmentation du volume d'achat ;
- Garantir sa pérennité et maintenir sa position de leader dans le domaine de la distribution, et l'entreprise doit adopter une stratégie de distribution efficace et motivante aux distributeurs ;
- Opter des améliorations de modèle que le client achète plus ;
- Utilisation des conventions écrites entre l'entreprise et les fournisseurs pour éviter les litiges.

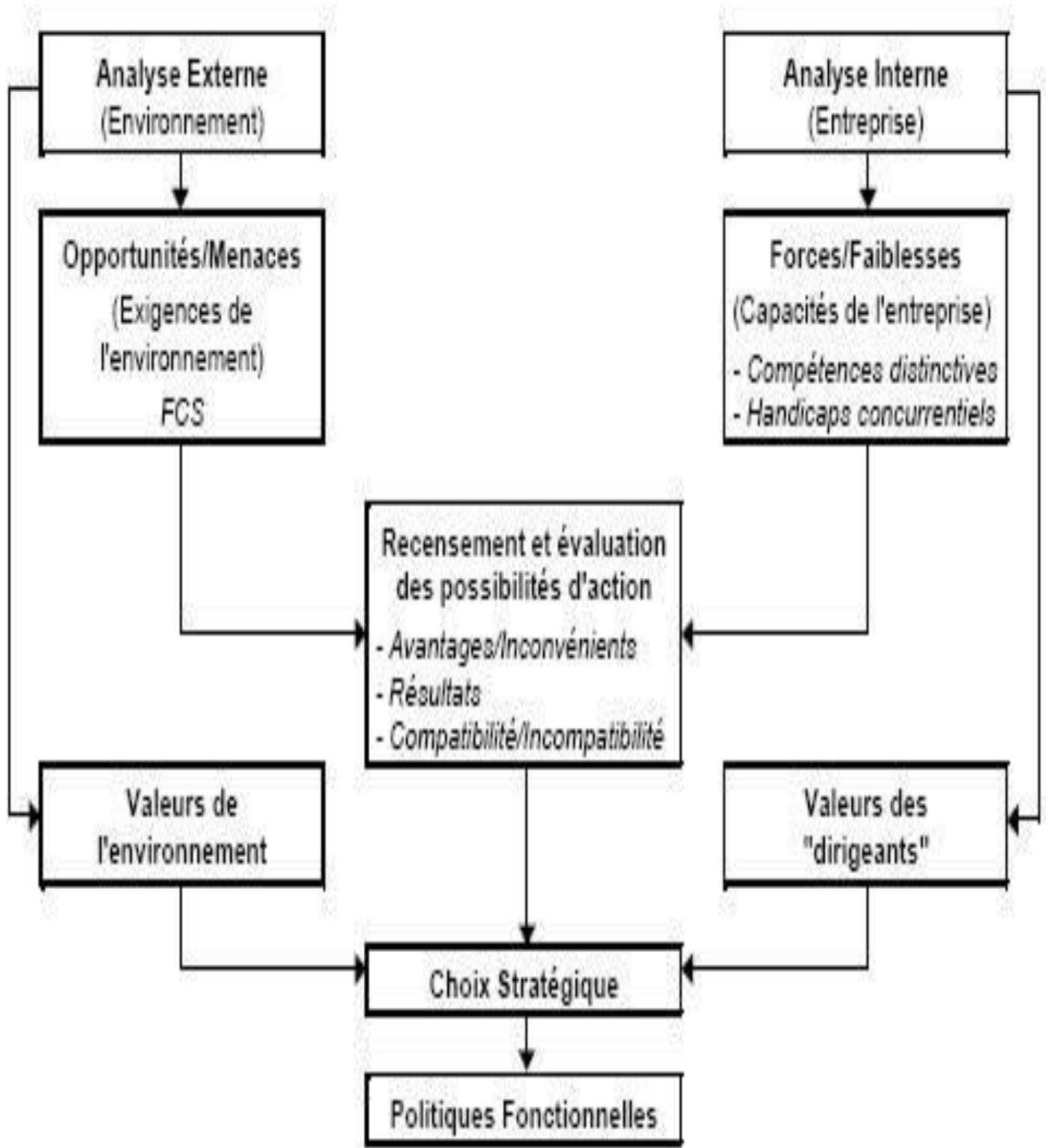


Figure 3.9 : Synthèse du diagnostic stratégique

Conclusion :

Après avoir présenté l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE », nous avons plus constaté que cette entreprise assure toutes les opérations relatives à son activité productive depuis les approvisionnements en matière première jusqu'à la vente aux clients. Et pour permettre aux dirigeants de mieux piloter et prendre les meilleures décisions concernant leurs activités et service planification et performance et leurs objectifs.

Dans la 1ère section de ce chapitre nous avons Présenté l'organisme de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » en abordant son historique, objectifs, missions, évolution et leurs activités, nous avons aussi abordé l'organisation et l'organigramme.

Dans la 2ème section nous avons abordé une étude de cas de l'entreprise « SARL CARROSSERIE INDUSTRIELLE » sur la gestion d'achat et approvisionnement, gestion des stocks et la distribution.

A l'aide de cette analyse des données nous avons réussi à confirmer les objectifs initiées dans la problématique de ce travail.

Conclusion Générale

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le marché mondial en général et le marché algérien en particulier est devenu très rude et les défis auxquels sont confrontées les entreprises algériennes se multiplient en raison du passage vers l'économie du marché.

Les mutations qu'ont connues l'économie mondiale et les bouleversements qu'elles ont engendrés sur les économies nationales ont montré l'importance de la stratégie d'entreprise comme un moyen de survie sur les marchés concurrentiels. Dans ce contexte, le diagnostic stratégique peut être le moyen qui trace les voies de développement et de mise en œuvre de stratégies pertinentes.

L'objectif de notre recherche a été d'analyser les principales dimensions du diagnostic stratégique en identifiant les forces et faiblesses de l'entreprise et les opportunités et menaces de son environnement pour ensuite essayer d'adopter des options stratégiques que l'entreprise pourra mettre en œuvre.

La recherche empirique effectuée au niveau de l'entreprise Le marché de carrosserie nous a permis de recueillir des informations et de procéder à l'analyse. Pour cela, nous avons axé notre travail sur l'analyse interne de l'entreprise au travers d'une analyse fonctionnelle et sur l'analyse externe où l'influence de l'environnement a été prise en compte à partir de ses deux principales dimensions, à savoir le microenvironnement et le macro-environnement.

L'analyse faite au niveau de Le marché de carrosserie pousse à dire que tout changement dans l'environnement aussi rapide soit-il ne peut être hostile de façon systématique. La libéralisation du marché national a permis à bon nombre d'entreprises algériennes de voir le jour et de se confronter à la concurrence positive d'autres entreprises nationales ou étrangères. Par ailleurs, la chute brutale des prix du pétrole depuis 2014 est plutôt salutaire aux secteurs d'activité hors-hydrocarbures en orientant les efforts de l'Etat de manière à encourager les entreprises nationales dans le souci de la réduction des importations .

L'industrie laitière étant fortement influencée par l'Etat, le recours au diagnostic stratégique serait fortement recommandé dans le but de suivre des voies stratégiques favorables et ceci même dans des activités sensées être fortement contrôlées par L'Etat.

Les résultats de notre recherche nous ont amenés à dire que Le marché de carrosserie évolue de manière générale dans des conditions favorables, mais il faudra tout de même signaler qu'il

existe des dysfonctionnements et des insuffisances auxquelles elle devra faire face pour plus de perfectionnement. A ce titre, nous avons retenu quelques recommandations à même de constituer des leviers de développement pour l'entreprise à savoir : investir dans les capacités de production, agrandir la taille de l'entreprise du fait que la demande surpasse l'offre, avoir des services plus performants et en créer d'autre notamment en marketing et investir pour que l'amont de la production soit sécurisé.

Bibliographie

Bibliographie

- ❖ Ardoin. J. L ; « Strategor » ; 5ème édition ; Dunod ; Paris ; 2009.
- ❖ Bachy. B, Harache. C ; « Toute la fonction management » ; Dunod ; Paris ; 2010.
- ❖ Brulhart. F ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.
- ❖ Brunet. T, Combes. M, et al... ; « Management des organisations » ; Bréal ; Paris ; 2006.
- ❖ Capet. M, G. Causse, J. Meunier ; « Diagnostic, organisation, planification de l'entreprise ; formes et transformations de la firme » ; 2ème édition ; Economica ; Paris ; 2005.
- ❖ Cartier. M, Delacour. H, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010.
- ❖ Claret. N, Sergot. B ; « Stratégie » ; Nathan ; Paris ; 2012.
- ❖ Dayan. A ; « Manuel de gestion » ; 2ème édition ; Ellipses ; Paris ; 2004.
- ❖ Gariabaldi. G ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008.
- ❖ Garrette. B, et al. ; « Strategor » ; 4ème édition ; Dunod ; Paris ; 2004.
- ❖ Gervais. M ; « Stratégie de l'entreprise » ; 5ème édition ; Economica ; Paris ; 2003.
- ❖ Goudey. A, Bonnin. G ; « Marketing pour ingénieurs » ; Dunod ; Paris ; 2010.
- ❖ Johnson. G, et al. ; « Stratégie » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005.
- ❖ Köhler. P, Dubois. B et al. ; « Marketing management » ; 13ème édition ; Pearson ; Paris ; 2009.
- ❖ Lambin. J. J, Melrose. C ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7ème édition ; Dunod ; Paris ; 2008.
- ❖ Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; Collection ce n'est pas facile ; 2002.
- ❖ Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; Dar El Othmania ; Alger ; 2007.
- ❖ Lévy. L ; « Mercator » ; 11ème édition ; Dunod ; Paris ; 2012.
- ❖ Martinet. A. C ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.
- ❖ Mathé. J-C ; « Analyse et management stratégiques » ; Le Harmattan ; Paris ; 2010.
- ❖ Meier. O ; « Dico du manager » ; Dunod ; Paris ; 2009.
- ❖ Oréal. S ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.
- ❖ Ortega. L .L, Leroy. F, et al. ; « Stratégor » ; 6ème édition ; Dunod ; Paris ; 2013.

- ❖ Siegel. D ; « Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité » ; Le Harmattan ; Paris ; 2004.

Revue et articles :

Christine Belin-Munier : « logistique, chaine logistique et SCM dans les revues francophones de gestion », France.

Izabelle Gozé-bardin : « revue management et avenir : piloter des supply Chain ; quels enjeux organisationnels et réticulaires », 2009/4(N 24).