

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques
Spécialité : Economie et Gestion d'Entreprises

Sujet :

**Proposition d'un Diagnostic Stratégique au
sein d'une entreprise industrielle.**

Cas de l'entreprise ENIEM

Réalisé par :

KERTANE Kamelia

HADJOU Sabrina

Jury composé de :

Présidente : M^{me} BILEK Lila ; MAA .UMMTO

Rapporteur : M^{me} LEHAD Rachida; MAA .UMMTO

Examinatrice : M^{me} TESSADA Yasmina ; MAA.UMMTO

Promotion : 2022/2023

Remerciements

Tout d'abord merci à dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté d'achever ce travail ...

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A ses effets, nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs Remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail ...

Nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents et nos frères et sœur et tout nos proches et amies qui nous ont toujours encouragés au bord de la réalisation de ce mémoire ...

*On remercie également notre encadreur de l'ENIEM **Mr Bounar** pour le temps et ses efforts qu'il nous a consacré au long de notre stage*

*Toutes nos gratitude à notre promotrice **Mm Kehri Rachida** pour sa gentillesse et son écoute et son suivi durant la réalisation de ce mémoire.*

Enfin nous adressons nos remerciements aux membres du jury pour nous avoir fait l'honneur de participer à la soutenance à fin de nous évoluer.

On vous remercie infiniment.

Dédicace

Je dédie ce travail ...

A mes chers Parents

Qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs....

Vous m'avez appris à me battre jusqu'au bout pour réussir, je n'ai été guidée jusqu'à présent que par le désir de vous rendre fière....

A la mémoire de L'homme de ma vie, mon exemple éternel... à toi mon père que dieu te garde dans son vaste paradis...

A ma chère sœur Lydia et son époux Abdou qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études... Que dieu les protèges et leurs offre la chance et le bonheur...

A mon adorable frère Slimane qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille

A toute ma famille et mes amis je leurs souhaite une vie pleine du bonheur et de succès.

A ma chère binôme Sabrina et à toute sa famille

Dédicace

Grâce à dieu le tout puissant j'ai achevé la réalisation de ce modeste travail que je tiens très chaleureusement à le dédier à

A mes chers parents

Qui m'ont beaucoup soutenu tout ou long de mon existence est c'est avec émotion que je leurs exprime toute mon affection, mon admiration et me profonds respects, que dieu les garde et les protégés.

A mes adorables frères

Ahceneet Rafik et mes sœurs Roza et Sadia qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion.

A ma binôme Kameliapour son sérieux dans la réalisation de ce mémoire

Liste des abréviations

Abréviation	Acronyme
ADL	Arthur DooLittle (utiliser comme un outil d'aide à la prise de décision)
BCG	Boston Consulting Grope
CA	Chiffre d'Affaire
CAS	Concurrent d'Activité Stratégique
CKD	Semi Knocked Down
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DG	La Direction Générale
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries Electroménager
EPE	Entreprise Public
FCS	Facteur Clés de Succès
GAH	Graphe d'Activité Homogène
PDG	Président Du conseil d'administration
PESTEL	Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légale
PNB	Produit National Brut
SBU	Stratégie Businessse Unit
SKD	Completely Knoked Down
SME	Système de management de l'environnement
SONELEC	Société Nationale de Fabrication de Montage de Matérielle électronique
SPA	Société de Production
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threat (Force, Faiblesses, Opportunités Menace)
UPT	Unité Prestation Technique

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Avantage est inconvéniént d'équipe interne est externe	33
Tableau n°02 : Avantage est inconvéniént de la démarche formalisée	38
Tableau n°03 : Avantage est inconvéniént de la démarche ouverte	40
Tableau n°04 : Les activités de la chaîne de valeur	43
Tableau n°05 : Les parts de marché	84
Tableau n°06 : L'analyse SWOT	85
Tableau n°07 : Les coordonnées de chaque DAS	87

Figure n°01 : Les quatre niveaux de la décision stratégique	09
Figure n°02 : La démarche stratégique	13
Figure n°03 : Les multiples facettes de l'environnement	15
Figure n°04 : Instrument est outil de l'analyse financière	17
Figure n°05 : La matrice BCG	20
Figure n°06 : La matrice SWOT	22
Figure n°07 : La matrice de confrontation.....	23
Figure n°08 : La décision stratégique	24
Figure n°09 : Les trois stratégies de base	26
Figure n°10 : Objectif de diagnostic stratégique.....	32
Figure n°11 : La matrice BCG	36
Figure n°12 : La matrice ADL	37
Figure n°13 : La chaîne de valeur	43
Figure n°14 : Les ressources est les compétences	47
Figure n°15 : L'analyse SWOT	48
Figure n°16 : La matrice BCG.....	51
Figure n°17 : La matrice MC kinsey.....	53
Figure n°18 : La matrice ADL (Maturité du secteur)	54
Figure n°19 : L'analyse PESTEL	57
Figure n°20 : La méthode des scénarios	60
Figure n°21 : Les quatre rubriques du diagnostic externe	61
Figure n°22 : Les six forces commandant l'intensité concurrentielle et la rentabilité d'un secteur	64

Liste des figures

Figure n°23 : L'identification des facteurs clés de succès	66
Figure n°24 : L'organigramme de l'entreprise ENIEM	71
Figure n°25 : L'organigramme de l'unité commerciale	74
Figure n°26 : La matrice de l'analyse concurrentielle	82
Figure n°27 : La matrice BCG au sein de l'entreprise ENIEM	88

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Introduction 04

Section 01 : Cadre conceptuel sur la stratégie d'entreprise 04

Section 02 : Les niveaux de la stratégie est les niveaux de la décision stratégique 08

Section 03 : La démarche stratégique 12

Conclusion..... 27

CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

Introduction 28

Section 01 : Généralités sur le diagnostic stratégique..... 29

Section 02 : diagnostic interne est ses outils 42

Section 03 : Diagnostic externe est ses outils..... 56

Conclusion..... 67

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE NATIONAL DES

INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER ENIEM

Introduction 68

Section 01 : Généralité sur l'entreprise ENIEM 68

Section 02 : présentation de diagnostic interne est externe au sein de l'entreprise

ENIEM 78

Section 03 : Proposition d'un diagnostic stratégique pour l'entreprise ENIEM 86

Conclusion 90

Conclusion générale 91

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction Générale

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et à mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés. Ainsi les entreprises se retrouvant aujourd'hui situées au carrefour des problématiques liées au changement de l'environnement qui dicte les règles de jeu et les conditions de réussite. En parallèle elles ont à gérer une limitation des ressources et une augmentation des coûts et des dépenses.

De ce fait, les entreprises sont soumises à l'ensemble de contraintes financières, technologiques et institutionnelles qu'elles doivent s'efforcer d'intégrer dans une gestion permettant de répondre aux attentes des clients. Pour ce faire, les entreprises doivent adopter une démarche stratégique minimisant les failles, mais cette démarche est rendue de plus en plus complexe en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur.

Dans ce contexte, les outils d'aide à la décision deviennent essentiels pour connaître et maîtriser les règles de jeu et savoir se positionner dans son environnement.

Parmi les méthodes et outils que nous connaissons, nous avons sélectionné l'une des plus efficaces, l'outil du diagnostic stratégique.

Le diagnostic stratégique constitue une étape préalable à la conception et à la formulation de la stratégie. Il vise à repérer et à analyser les éléments internes et externes de l'entreprise susceptibles d'impacter son développement et sa performance. Il permet à l'entreprise de se situer et de se positionner face à son environnement, à ses marchés, à ses concurrents et à leurs évolutions.

Le diagnostic conduit, en outre, l'entreprise à une meilleure connaissance de ses ressources, capacités et dysfonctionnements internes en plus des variables environnementales, qui vont être autant de freins ou au contraire de leviers de la conduite d'une stratégie. Ces informations vont donc servir de fondement à la formulation de la stratégie et à la prise de décision stratégique. À cet effet, la stratégie choisie aura pour but d'exploiter les opportunités de développement et de minimiser les risques ou menaces environnementales en s'appuyant sur les compétences et ressources clés de l'entreprise.

Le diagnostic est l'une des méthodes qui permettent aux dirigeants d'entreprise d'analyser le passé, de planifier, et de prévoir à court, moyen ou à long terme.

Quel que soit le secteur d'activité ce sont les mêmes questions qui reviennent aux niveaux des acteurs de la vie économique.

Dans notre étude de cas, nous nous sommes intéressé à la construction d'une industrie de l'électroménager qui a débuté en Algérie dans les années soixante dix par la création de la SONELEC (société national de fabrications et de montage du matériel électrique) en 1983, la restructuration organique de cette dernière à donner naissance à plusieurs autres entreprises publiques dont l'entreprise Nationale des Industries de l'électroménager (ENIEM) par le décret présidentielle de N°83-19 du 02 janvier 1983.

Aujourd'hui, l'ENIEM occupe une place cruciale dans le secteur industriel qui est considéré comme étant le centre de l'économie, ce qui nécessite de donner l'importance à l'étude de sa gestion.

La problématique

A fin de limiter les risques et les pertes liées a des stratégies inadaptées, toute entreprise doit mettre en œuvre une démarche structurée et organisée, lui permettant d'analyser et de connaître des capacités et compétences ainsi que les caractéristique de son environnement. Dans ce cadre, le diagnostic interne et pour l'objectif de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise et plus généralement ses capacités stratégique, tandis que le diagnostic externe vise à déterminer les opportunités et menaces de développement. Ces deux diagnostic constituent en conséquence, les composants fondamentaux servent de base a la formulation stratégique.

Dans ce contexte, la problématique posée dans notre travail est de savoir : quelles sont les différentes étapes et outils de diagnostic stratégique mobilisé par l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM) ?

Pour plus d'éclaircissements il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la raison d'être du diagnostic stratégique au plus précisément quel est son intérêt pour l'ENIEM ?
- Quelles sont les points forts et les points faibles de l'entreprise ENIEM ?

Le choix du thème et le lieu de stage

Notre choix s'est porté sur le thème du diagnostic stratégique du fait de l'importance suprême que revêt cet élément dans la démarche stratégique le cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM en essayant d'identifier ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.

Le choix de cette entreprise comme cas pratique d'analyse et motivé par le fait qu'elle est :

- D'une part, une des entreprise nationale qui a connu toutes les étapes de l'évolution de l'économie algérienne.

- D'autre part, qu'elle s'inscrit parfaitement dans notre problématique, à savoir que c'est une entreprise qui peut faire l'objet d'un diagnostic à tout moment de sa vie ainsi qu'elle est située dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Démarche méthodologique

En vue d'entreprendre les travaux du présent mémoire, il a été fait appel à ce qui suit :

- Recherches bibliographiques et documentaires.
- Guide d'entretien au chargé des exportations dans le département marketing et communication de l'ENIEM.

La structure de mémoire

Pour répondre à notre problématique nous avons organisé et devisé notre travail de recherche à trois chapitres et chaque chapitre sera subdivisé en trois sections.

Le premier chapitre procédera à la présentation de la théorie sur la stratégie en exposant les concepts de base de la stratégie, les niveaux de la stratégie et les niveaux de la décision stratégique et les étapes de la démarche stratégique. Le choix de ce chapitre est lié à la raison d'être du diagnostic stratégique car celui-ci n'est au final, entrepris que pour pouvoir dégager les stratégies à adopter compte tenu du contexte analysé.

En suite le deuxième chapitre traitera les généralités sur le diagnostic stratégique avec ses objectifs, ses acteurs, les différents contextes et ses démarches. Le diagnostic interne et le diagnostic externe et les divers outils utilisés pour les réaliser.

En fin le troisième chapitre porte sur l'étude du cas de l'entreprise industrielle ENIEM, ou on procédera à la présentation de l'entreprise, en passant par le diagnostic interne et externe. On passe à la proposition d'un diagnostic stratégique,

Pour enfin arriver aux recommandations qui seront faites sur la base de principales conclusions.

Chapitre 1

Généralités sur la stratégie

Introduction

La stratégie de l'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur dans la vie économique et sociale. Son élaboration consiste à choisir parmi différentes visions de la venir.

Ainsi que la stratégie d'entreprise est l'expression d'un projet d'entreprise et la réponse aux opportunités et aux menaces de l'environnement (Macro-environnement et Microenvironnement) et la réponse aux forces et aux faiblesses de l'entreprise pour obtenir, et pour défendre ses avantages concurrentiels.

C'est dans ce cadre que se présente notre premier chapitre, qui concerne avant tout sur la stratégie et ce à travers une section dans laquelle nous allons tenter de la définir, et de présenter en premier lieu l'historique de la stratégie, en seconde lieu nous allons tenter à éclaircir les concepts ayant la même signification que le terme stratégie, en dernier lieu nous aborderons la démarche stratégique.

Section 01 : la théorie sur la stratégie d'entreprise

Avant de définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient de montrer ses origines :

1.1.Historique de la stratégie de l'entreprise

La stratégie d'entreprise est apparue dans les années 1960 aux ETATS –Unis. Avant cette date, la stratégie était uniquement une préoccupation militaire.

Les stratèges militaires utilisaient cette notion à fin de mener à bien leurs combats en étudiant la répartition des moyens adverses et le mouvement de leurs armées avant la guerre, puis les différents mouvements pendant le combat.

Mais c'est à partir des XIXème siècles que cette notion commence à prendre une orientation économique, avec la lutte entre la classe bourgeoise et la classe ouvrière, exposé par Karl Marx. Il met en effet en évidence la stratégie de prise de pouvoir économique et politique par la classe ouvrière.

C'est en 1908 avec Joseph Schumpeter que la stratégie d'entreprise prend tout son sens. Selon lui, l'entrepreneur est au cœur de système capitaliste. Il doit partir à la conquête du

marché, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et pour cela, il doit construire une stratégie solide.

Cependant, c'est simplement à partir des années 50 que la stratégie d'entreprise connaît un grand essor, avec la mise en évidence Harvard aux Etats-Unis, des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces et les opportunités existant dans son environnement.¹

Les 4 grandes époques sur l'évolution de la stratégie de l'entreprise :

Les années 60 : création de modèles d'analyse stratégique avec l'aide d'officiers militaires de retour à la vie civile.

Années 70 : méthodes opérationnelles, introduction des notions de planification stratégique.

Années 80 : Analyse concurrentielle découvertes des travaux de Porter à fin de devancer ses concurrents en prévoyant leurs comportements.

Années 90/2000 : modèle général abandonner, accent placé sur des stratégies qui s'adaptent en permanence à leurs environnements/concurrence.

1.2. Définition de la stratégie d'entreprise

Il n'existe pas une définition unique plusieurs auteurs adaptent sa propre définition.

- ✓ La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité).

Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et des compétences de l'organisation dans un environnement changeant, à fin de répondre au besoin aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs ; etc).

- ✓ La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action est l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.

¹<https://lecolefrancaise.fr/strategie-d-entreprise-histoire/>

- ✓ La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix et à l'articulation des moyens en vue d'atteindre des objectifs précis à moyen et long terme cohérent avec des finalités.²
- ✓ La stratégie, c'est rendre possible ce qui est nécessaire.
- ✓ Selon M. Porter, la stratégie d'entreprise est : « la combinaison des fins que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens par lesquelles elle cherche à les atteindre ».³
- ✓ Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part les moyennes mise en œuvre, pour atteindre ses objectifs.
- ✓ La stratégie est définie selon B. Garrette de la façon suivante : « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquelles l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développé ».⁴

Alors pour conclure on peut dire que la stratégie de l'entreprise est l'art de sélectionner est d'optimiser des ressources et des moyens de toute nature dans elle peut disposer, a fin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant a la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions a la lutte concurrentiel.

1.3.Les caractéristiques et l'intérêt de la stratégie d'entreprise

1.3.1.Les caractéristiques de la stratégie de l'entreprise

Suite aux plusieurs définitions données on peut distinguer quelques caractéristiques de la stratégie de l'entreprise qui peuvent contribuer également à comprendre ce concept et qui sont ainsi résumées :

- Les décisions stratégiques concernant les orientations à long terme d'une organisation ou les actions prise peuvent donner effet après une langue période.
- Les décisions stratégiques concernant le périmètre de l'activité d'une organisation : une organisation doit elle se concentre sur un domaine d'activité ou doit elle en avoir plusieurs.
- Les décisions stratégiques ont pour but d'obtention d'un avantage concurrentiel.
- On peut considérer que la stratégie de l'entreprise est déduite de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation évolue.

² Alain-Charles Martinet « diagnostic stratégique » Edition Vuibert, Paris 1988, p.14.

³ M. PORTER « choix stratégique et concurrence », economica,1982 ;p12.

⁴ Bernard Garrette, et al... «stratégor » 4^{ème} édition ; Dunod ; Paris ; 2004.P.11.

- On peut également considérer que la stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'entreprise, dans cette optique la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché telle qu'il est mais au contraire à exploiter la capacité stratégique pour de l'organisation à fin de construire de nouvelles conditions de succès voir développé le marché
- Que l'on cherche à s'adapter à l'environnement ou que l'on exploite les capacités distinctives de l'organisation, la stratégie implique nécessairement une allocation de ressources : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles. A fin de déployer une stratégie il convient d'allouer la combinaison de ressources les plus pertinentes aux activités les plus prometteuses.⁵
- La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de son environnement mais aussi par sa capacité stratégique, est également pas les attentes des acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle.
- Les décisions stratégiques sont intrinsèquement complexes. Cette complexité est en particulier vérifiée dans les organisations géographiquement étendues comme les multinationales.

Les décisions stratégiques sont généralement élaborées en situation d'incertitude : elles consistent le plus souvent à choisir les orientations en fonction d'une situation future par nature incertaine, personne n'est réellement capable de prévoir quand et comment se concrétiseront les convergences numériques entre les ordinateurs et l'électronique grand public revendiquée.

1.3.2. L'intérêt de la stratégie de l'entreprise

- Elle oblige l'entreprise à étudier et prévoir les principales évolutions de son environnement à sa adapter à ses évolutions et agir sur lui.
- La gestion stratégique permet à l'entreprise d'établir ses axes de développement.
- Elle facilite la gestion courante de l'entreprise en donnant un cadre de références et des finalités cohérentes à toutes les décisions d'exploitation.

⁵Lepasseportdumanager.com

L'entreprise cherche par sa stratégie à se positionner de telle sorte qu'elle puisse obtenir, de façon durable, des résultats pour ces dirigeants et ses partenaires (actionnaires, personnels).⁶

La stratégie est un compromis entre ce que l'entreprise veut faire, ce qu'elle a les capacités de faire, ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle est autorisée à faire.

Section 02 : Niveaux de la stratégie et niveaux de la décision stratégique

Les niveaux de la stratégie sont un cadre d'analyse permettant de bien distinguer les différents niveaux sur lesquels se répartissent diagnostics, décision et stratégie spécifique du management de l'entreprise et les différents niveaux de diagnostic correspondent à des niveaux de décision stratégique variés.

2.1. Les niveaux de la stratégie

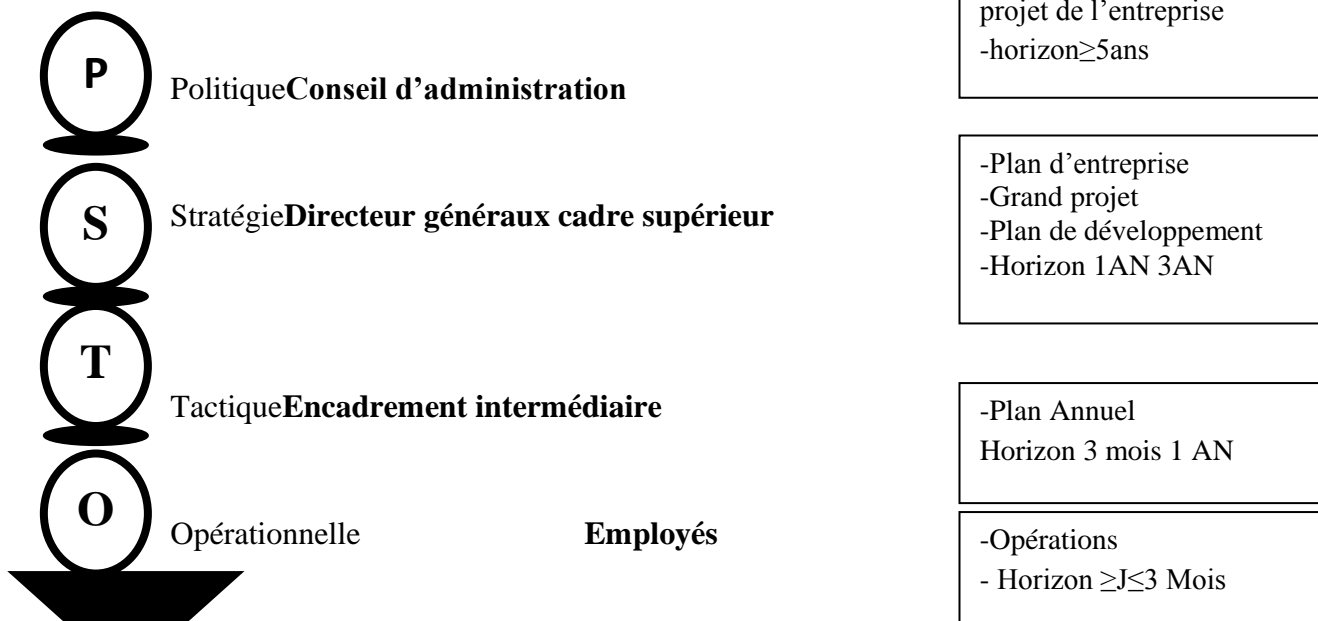
Pour mieux saisir ce qui est du rôle du dirigeant et seulement de lui, il est utile de comprendre et d'analyser les différents niveaux de décision dans l'entreprise. Il existe quatre niveaux spécifiques de décision dans l'entreprise que l'on peut qualifier ainsi : le niveau politique, le niveau stratégique, le niveau opérationnel et le niveau tactique.⁷

La figure suivante montre ses quatre niveaux ainsi que sa composition.

⁶<https://fsecsg.ummtto.dz> » économie d'entreprise

⁷ Gérard Garibaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008 P.39

Figure n°01 : Les quatre niveaux de décision.



Source : Gérard Garibaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; paris ; 2008.

2.1.1. Le niveau politique

Il s'agit de former des représentants des actionnaires c'est-à-dire des membres du conseil d'administration ou le conseil de surveillance, y compris, les membres de ce conseil exerceraient des responsabilités de gestion dans l'entreprise tels que le PDG et le DG.

C'est le niveau le plus élevée, puisqu'il représente les actionnaires détenant le pouvoir dans l'entreprise c'est donc à ce niveau que doivent être prise, principalement les décisions concernant :

- L'identité de l'entreprise ;
- La vision à terme de l'entreprise ;
- La définition du projet de l'entreprise ;
- Le ou les métiers exercés par l'entreprise ;
- Le financement de l'entreprise.

C'est à ce niveau que se décide ce que nous appellerons la stratégie corporate ou stratégie de groupe.

2.1.2. Le niveau stratégique

Il est composé des membres de la direction générale : du PDG, du ou des DG, des responsables des grandes unités et des responsable des grandes fonctions de l'entreprise.

Les représentants des actionnaires, PDG et éventuellement DG, ont notamment pour mission de transmettre aux responsables des grandes unités et des grandes fonctions de l'entreprise les choix majeurs décidés par le niveau politique.

A partir de ces choix, le niveau stratégique, avec l'aide des équipes opérationnelles, a pour mission de définir de façon très précise :

- Le portefeuille d'activité de l'entreprise ;
- La segmentation stratégique ;
- La mise en point du projet de l'entreprise ;
- L'allocation des ressources à accorder à chaque grande unité stratégique.

Ces choix doivent s'intégrer dans le projet de l'entreprise, tel que défini par le niveau politique, mais aussi tenir compte de l'environnement concurrentiel. Aussi, devons-nous logiquement déterminer à ce stade de l'analyse stratégique l'expression de l'analyse concurrentielle d'où la définition d'une stratégie concurrentielle, qui est véritablement une stratégie au niveau des unités stratégiques.⁸

2.1.3. Le niveau tactique

Il est constitué par le personnel de l'encadrement intermédiaire, c'est-à-dire les responsables (qu'ils soient cadres ou non-cadres) des équipes. Il convient de noter que dans chaque entreprise, en fonction de sa taille, de son organisation, notamment en ce qui concerne le nombre de niveaux hiérarchiques et du secteur d'activité dans lequel elle évolue, l'importance et le niveau hiérarchique des membres de l'encadrement peuvent varier considérablement.

Le personnel de l'encadrement intermédiaire travaille en étroite collaboration avec les responsables des grandes unités et bénéficie du soutien des fonctions support. Leur principale responsabilité consiste à mettre en œuvre la stratégie concurrentielle au niveau de chaque activité. Ils déterminent la manière dont les actions doivent être entreprises, ce qui est

⁸ Un domaine d'activités stratégique (DAS ou *stratégie Business Unit*) correspond à un sous-ensemble de l'entreprise dédié à un type de produit (ou de service) (Maxi fiches de stratégie 2010)

généralement désigné sous le terme de "mise en œuvre de la stratégie". Cependant, il convient de noter que cette expression de "mise en œuvre" ne reflète pas précisément le rôle qui relève du niveau tactique, car elle est trop restrictive. Par conséquent, à ce stade de l'analyse stratégique, on préfère utiliser le terme de "stratégie de fonction"

2.1.4. Le niveau opérationnel

Ce niveau comprend l'ensemble du personnel qui ne fait pas partie des trois premiers niveaux, principalement les employés, les ouvriers et leurs superviseurs directs. À première vue, il semble avoir un rôle limité dans l'analyse stratégique. Cependant, dans les industries de haute technologie, il n'est pas surprenant de voir émerger des stratégies de la base, car ces employés sont en contact direct avec les attentes des clients, les évolutions technologiques et les modes de production. Ils peuvent souvent inspirer la direction générale dans la prise de décisions.

Par ailleurs, la manière dont ce niveau exerce ses activités exerce une influence considérable sur la création de l'avantage concurrentiel, qui est la façon dont une stratégie se manifeste face à la concurrence. Ce point crucial sera largement développé lors de l'élaboration de la chaîne de valeur de l'entreprise.

2.2. Les niveaux de la décision stratégique

Lorsque une entreprise définit sa stratégie est amené à choisir les DAS dans lesquels souhaite être présente est allouer les ressources nécessaires pour s'y maintenir et s'y développer. Plusieurs niveaux de stratégie peuvent être distingués :

2.2.1. La stratégie d'entreprise (corporate stratégie)

Consiste principalement à choisir les domaines d'activités dans lesquels celle-ci va se développer et ceux dont elle souhaite se retirer. Elle implique souvent la recherche de la complémentarité entre les activités donnant ainsi naissance à une logique de gestion de portefeuille d'activité.

2.2.2. La stratégie d'activité (Business strategy)

S'intéresse à la manière de construire et de protéger un avantage concurrentiel d'un DAS il s'agit d'élaborer un avantage par rapport à la concurrence est de défendre la position de l'entreprise dans son univers concurrentiel.

2.2.3. La stratégie fonctionnelle (fonctionnelles stratégie)

Sont déclinées au niveau de chaque fonction de l'entreprise : l'entreprise peut ainsi définir une stratégie financière, une stratégie marketing, une stratégie ressource humain.⁹

Section 03 : la démarche stratégique

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme : « l'art et la manière » de préciser la route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces) et des capacités et possibilités disponible en interne.

Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic) , qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégique) la mise en œuvre(planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humains). Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

3.1.Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

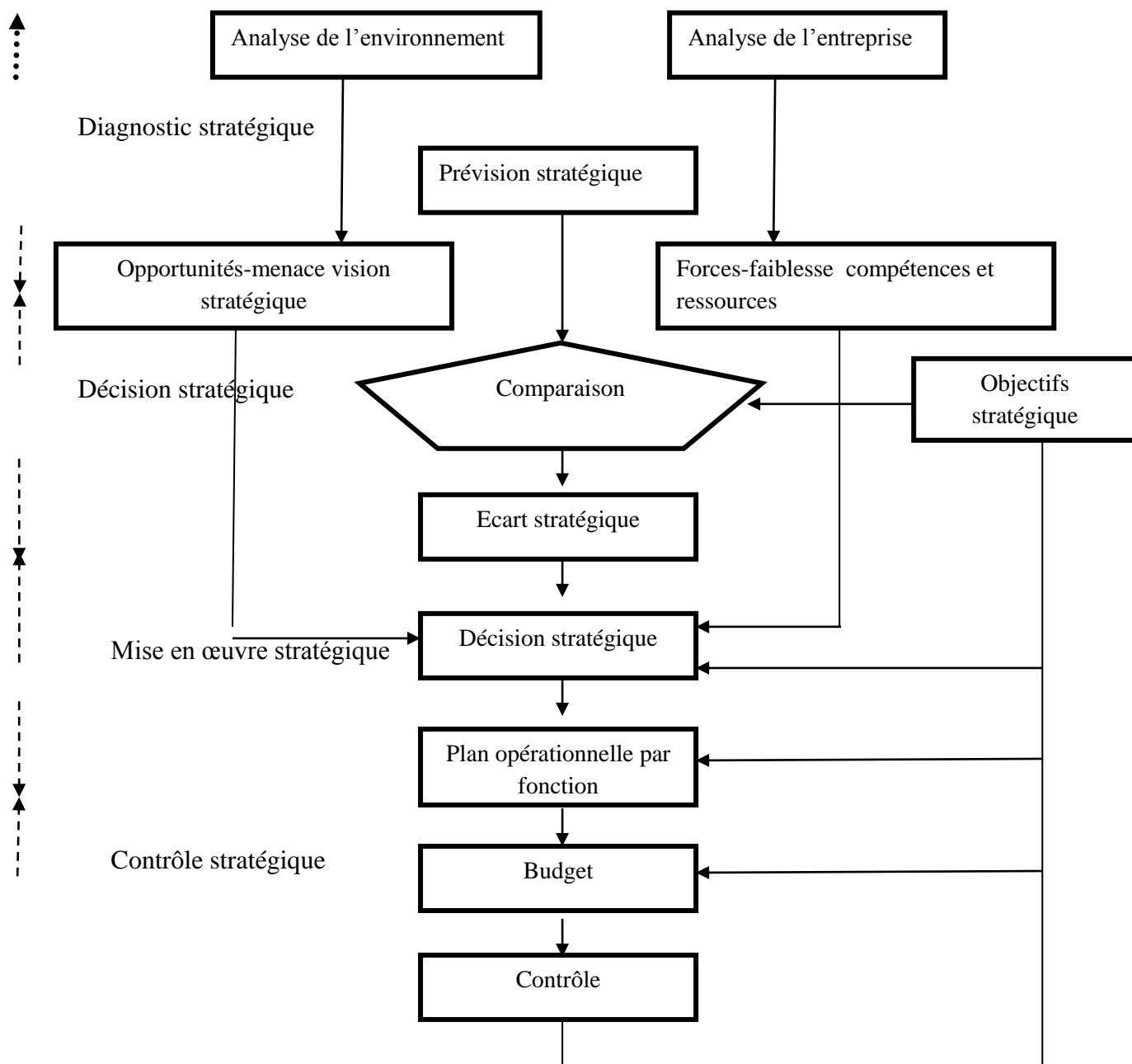
L'élaboration de la stratégie est un processus, comme le soutient BESSEYRE DES HORTS lorsqu'il définit la stratégie d'entreprise de la manière suivante : "La stratégie est avant tout perçue comme un processus de gestion de l'entreprise. Elle oriente l'évolution de l'entreprise à long terme en impliquant un ensemble de décisions concernant le diagnostic des ressources, la formulation des objectifs généraux et le choix parmi les différentes options disponibles. Ce processus inclut également un ensemble d'actions sous la forme de plans opérationnels, englobant à la fois les aspects externes et internes de l'entreprise, et nécessitant la participation de différentes personnes, dont les membres peuvent varier."

À travers cette définition, l'auteur décrit les actions et les étapes clés qui composent le processus stratégique. En effet, Jean Pierre et al. ont présenté le schéma suivant (figure 02) pour illustrer le processus stratégique au sein de l'entreprise, qui s'inspire du modèle LCAG.¹⁰

⁹<https://fsecsg.ummo.dz> » économie d'entreprise

¹⁰Larned E.P , Christensen C.R, Andrews K.R. et Guth WD,(in stratégor,1997,p10)

Figure n°02 : la démarche stratégique



Source: J-P. HELFER, M. KALKA, J. ORSONI, « management, stratégie et organisation », 6^e éd, vuibert, paris, p 38

3.1.1. Le diagnostic stratégique

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant, les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème de positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à

repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles. L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.¹¹

3.2. La segmentation stratégique

Pour une entreprise diversifiée exerçant dans plusieurs domaines d'activités, il est essentiel, avant d'entreprendre le diagnostic, d'analyser la cohérence de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales. Il peut être nécessaire de la décomposer en sous-ensembles homogènes avant de procéder à une segmentation stratégique. À l'issue de cette démarche, un segment stratégique émerge, représentant un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès. Ce domaine fait appel à des compétences spécifiques sur lesquelles l'entreprise peut capitaliser grâce à l'expérience acquise. Il est également délimité par des frontières géographiques pertinentes. Un segment stratégique constitue un terrain de compétition spécifique, entouré de barrières, et il peut être désigné sous différents intitulés tels que Centre d'Activité Stratégique (CAS), Strategic Business Unit (SBU), Domaine d'Activité Stratégique (DAS), ou Groupe d'Activité Homogène (GAH).

Plusieurs critères sont pris en compte pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise :

- ✓ **Type de clientèle** : Il s'agit de déterminer si les activités comparées ciblent des clientèles similaires ou différentes.
- ✓ **La fonction d'usage** : On cherche à savoir si les produits issus des activités comparées répondent aux mêmes besoins et correspondent aux mêmes critères d'achat.
- ✓ **Les circuits de distribution** : La présence de lieux de vente ou de distribution spécifiques peut justifier la distinction entre deux activités.
- ✓ **La concurrence** : La présence de concurrents identiques dans deux produits peut conduire à les regrouper dans un même segment stratégique.
- ✓ **Technologie** : Si la technologie représente une dimension majeure de la concurrence, elle peut servir temporairement de base pour la segmentation.
- ✓ **Structure des coûts** : L'examen des structures de coûts de deux activités permet de déterminer si elles appartiennent ou non au même segment stratégique selon ce critère.

¹¹ M.MARCHESNAY .Management stratégique. Les éditions chihah, 1997.p.168

La segmentation stratégique s'avère cruciale pour comprendre et gérer efficacement les différentes facettes d'une entreprise diversifiée, en concentrant les efforts sur des domaines d'activité similaires et en optimisant les ressources en conséquence.

3.2.1. Le diagnostic externe

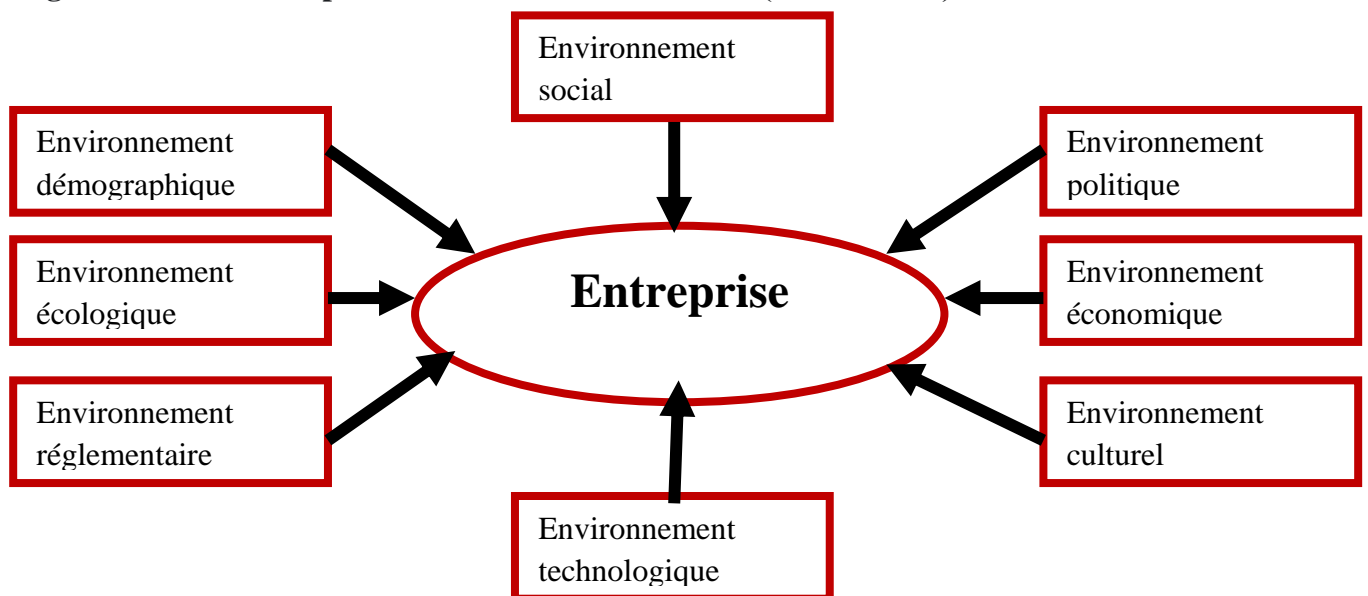
Il consiste à une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès).¹²

Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie.

- **L'environnement global**

Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (figure 03)

Figure n°03 : les multiples facettes de l'environnement(SPECTRED)



Source : J-P.HELPER, M KALIKA, J.ORSONI. Management stratégie organisation 7^e édition. Paris p81

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un

¹² J-P.HELPER,M.KALIKA,J.ORSONI. Management stratégique et organisation.7^{ème} édition. Paris. P81

ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances¹³:

- La demande : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution de l'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.
- L'offre : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- Les groupes stratégiques : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions de concurrents.
- L'intensité concurrentielle : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

3.2.2. Le diagnostic interne

Elle est comme l'évaluation de toutes les potentialités de l'entreprise, humaine, financière, technologique et organisationnelles¹⁴.

- **Les éléments internes à l'entreprise**

Il s'agit d'opposer les forces et les faiblesses de l'entreprise. A titre d'exemple, les forces de l'entreprise peuvent être sa renommée, ses compétences techniques ou technologiques, son ou ses produits, le style de management... Ces faiblesses seront par exemple une main d'œuvre vieillissante ou mal formée, des problèmes de qualité de production, sa gestion... Cette phase de l'analyse doit prendre en compte l'évolution de l'entreprise et la façon dont le management a lui aussi été modifié. Pour recueillir ses informations, l'idéal est de pouvoir rencontrer les dirigeants de la société mais aussi parfois une partie de son personnel moins qualifié.

¹³ J-P HELFER, M.KALIKA, J.ORSONI. Management stratégie et organisation 7^{ème} édition. Paris.p80-99

¹⁴ DERRAY-A.LAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPES,2001,p8

3.2.3. Diagnostic humain

L'analyse des ressources humaines se fait sur deux volets :

Qualitatif qui s'intéresse aux nombres de personnes employées et la structure des effectifs. Le second est qualitatif, qui reflète les comportements et le savoir-faire.

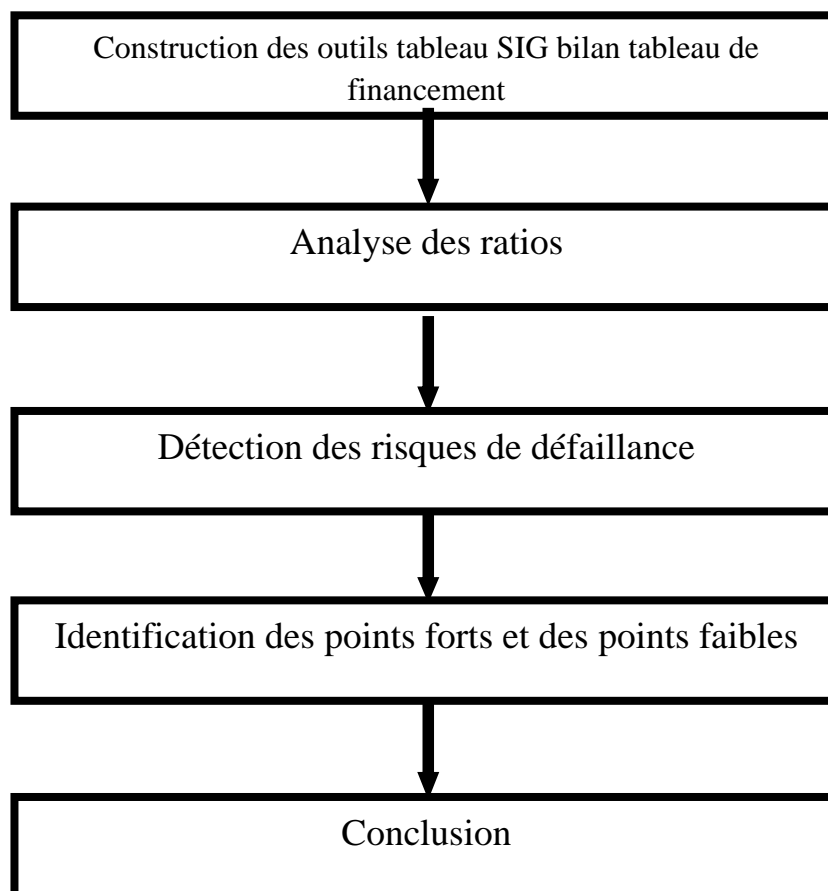
Le personnel doit comprendre les objectifs fixés par l'entreprise, et s'impliquer dans leur réalisation, en outre le climat social, le mode d'organisation du travail, et la rémunération affecte directement le rendement.

Enfin le diagnostic humain porte aussi sur l'analyse des structures, des dirigeants, le personnel et les données sociales.

3.2.4. Diagnostic financier

L'analyse financière a pour but d'évaluer le degré d'évaluation de l'activité de l'entreprise. Ce dernier s'obtient grâce à un exemple d'instruments et d'outils illustrés dans le schéma suivant :

Figure n°04 : Instrument et outils de l'analyse financière



Source : DERRAY-ALAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPS, 2001,p08

3.2.5. Diagnostic technologique

La maîtrise de la technologie est indispensable pour l'entreprise puisqu'elle est protégée avec l'ensemble des entreprises du secteur. Par ailleurs la position technologique peut s'apprécier par la facilité d'accès aux technologies de base, intégrer les technologies de pointe, dominer les technologies clés et, enfin, la capacité de surveiller les technologies émergentes.

En définitif, un dispositif technologique adéquat est primordial pour la mise en œuvre d'une quelconque stratégie.

3.2.6. Diagnostic organisationnel

Chaque type de stratégie correspond à des schémas organisationnels bien déterminés. Ces derniers sont à l'origine de la détermination du niveau hiérarchique, la distribution des pouvoirs et la coordination entre les différents services, pour un système d'information faible.

3.2.7. Les outils du diagnostic stratégique

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin¹⁵ :

- besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques ;
- besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

Il existe plusieurs outils et méthodes pour le diagnostic stratégique de l'entreprise, nous nous intéresserons uniquement à deux modèles, en l'occurrence celui proposé par Boston Consulting Group «BCG», dans la célèbre matrice s'appuyant sur le concept de domaine d'activités stratégique et le modèle « SWOT », se reposant sur une mise en opposition de l'analyse de l'environnement à celle interne à l'entreprise.

3.2.7.1. Le modèle BCG: Boston Consulting Group

Ce modèle est proposé à partir de 1970, il s'articule autour de la détermination de la segmentation stratégique et les domaines d'activités stratégique que nous allons développer ci-après.

¹⁵ STRATEGOR « politique générale de l'entreprise » 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p104

Une matrice BCG (Boston Consulting Group, fin des années 1960) évalue l'équilibre entre les différentes activités d'une entreprise. Cette matrice positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la part de marché relative d'une part, et le taux de croissance du marché d'autre part. Selon les auteurs de Stratégor, derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

Le domaine d'activité stratégique sont déterminés par la segmentation stratégique. Un DAS est l'unité d'analyse et d'étude sur lequel s'appuie le raisonnement stratégique. La segmentation consiste à regrouper des domaines d'activités différents ou de scinder en plusieurs entres autonomes au même domaine d'activité.

La segmentation a pour effet d'éviter la confusion entre activités, les fonctions et les produits.

La segmentation stratégique se concentre sur le savoir-faire et les compétences requises pour être compétitif.

3.2.7.2. Les hypothèses de la matrice BCG

- Chaque activité a un taux de croissance dépendant de son cycle de vie :
- Plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants (le DAS engendre des flux de trésorerie)
- Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants (le DAS génère des flux de trésorerie)
- Plus la part de marché de l'entreprise considérée rapportée à la part de marché de l'entreprise la plus importante n'est élevée, plus le DAS n'est rentable, car il profite de l'effet d'expérience.
- L'idée est que plus le DAS a une part de marché élevée, plus il va vendre, donc produire en plus grande quantité, ce qui lui permettra d'abaisser son coût de production (économies d'échelle). Dans cette logique, la rentabilité est directement corrélée au volume de production.
- Chaque activité va connaître un résultat financier déduit des deux relations précédentes.

- Ainsi si un DAS est arrivé à maturité et qu'il dispose d'une part de marché élevée, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante). L'entreprise va pouvoir utiliser les cash-flows générés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

Le croisement des situations et des positions débouche sur un tableau à 4 cases. Chacune d'elles possède des caractéristiques commerciales et financières qui justifient son nom et la stratégie à suivre.

Figure n°05 : La matrice BCG

Croissance	Vedette (star)	Dilemme
Stagnation	Vache a lait	Poids mort
	Leader	Suiveur

Source : C.MARMUSE Politique Générale, Langage, Intelligence, Modèle et Choix stratégique Economica, 2^{édit}, Paris, 1996, p376.

La matrice BCG permet ainsi de classer les produits en fonction de leur aptitude à générer du cash, tout en prenant en compte la croissance du marché, ainsi que leur part de marché relative.

- **Vedette (Star)** : marché en forte croissance et part de marché élevé. Fort besoin de cash pour continuer la croissance (ex : téléphonie mobile dans le portefeuille d'activités de France Telecom).

- **Vache à lait** : faible croissance ; en phase de maturité ou de déclin ; exigeant peu d'investissements nouveaux ; dégageant des flux financiers importants qui devront être réinvesti intelligemment sur les vedettes et les dilemmes.

- **Dilemme** : à croissance élevée ; peu rentable ; investissements importants ; déficitaire en termes de flux financiers ; nécessitent l'acquisition d'une bonne position concurrentielle pour ne pas devenir des poids morts.

- **Poids mort** : faible potentiel de développement ; peu consommateur de capitaux ; qui ne dégagent pas de flux financiers stables ; faible rentabilité voire nulle ou négative (ex : "Ma ligne Visio", offre visiophonie dans le portefeuille d'activités de France Telecom).

Pour les activités qualifiées d'étoiles ou de poids morts, le choix d'allocation de ressources est clair : investir à fond sur les premières et délaissier (voire tenter de céder) les secondes. Les cas des vaches à lait et des dilemmes sont plus complexes. Très souvent, une entreprise se servira des cash-flows générés par ses vaches à lait pour financer ses dilemmes ; ces derniers constituent un investissement moins sûr mais qui peut rapporter beaucoup à terme, à condition d'arriver à les transformer en étoiles (en leur faisant gagner des parts de marché avant que le marché ne stagne). Dans le cas où l'on ne parvient pas à faire des dilemmes des étoiles avant que le marché ne stagne, ils deviennent des poids morts.

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autres, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin.

3.2.7.3. Matrice SWOT

La Matrice SWOT est un outil qui peut aider à identifier les Forces (Strengths) ou Avantages, les Faiblesses (Weaknesses) ou Inconvénients, les Opportunités (Opportunities) et les Menaces (Threats) de chaque solution en préambule au choix. Elle peut être utilisée également dans la gestion et la formulation de la stratégie d'une entreprise particulière. Les Forces et les Faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes¹⁶.

Les Opportunités et les Menaces sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'industrie / marché ou des facteurs Politiques, Economiques, Sociaux et démographiques, Techniques. Toute entreprise se doit de s'ajuster à son environnement externe. L'Analyse SWOT est un très bon outil pour analyser les points

¹⁶ M.GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica .2003.p.40-42

forts et les faiblesses (internes) d'une entreprise et les opportunités et les menaces (externes). Cependant, cette analyse est juste la première phase. Créer vraiment l'ajustement avec l'environnement externe est souvent un travail délicat.

3.2.7.4. Les opportunités et les menaces

Une menace représente l'ensemble des éléments et événement qui peuvent nuire au fonctionnement de l'entreprise, et constituer un danger pour le développement et la croissance, l'ouverture d'un nouveau marché. La déréglementation, l'émergence de nouveau mode de consommation et les faiblesses d'un concurrent, peuvent être bénéfique pour l'entreprise.

3.2.7.5. Les forces et les faiblesses

Les forces et les faiblesses de l'entreprise peuvent se présenter comme ces capacités à faire face aux menaces, provenant de son environnement et saisir les opportunités qui lui offre ce dernier il s'agit de performances et l'organisation de l'entreprise en autre terme il s'agit de son potentiel.

Figure n°06 : Matrice SWOT

Exemple de facteurs type dans une analyse SWOT

Analyse interne	
Forces / avantages (Strenghts)	Faiblesse / inconvénients (Weaknesses)
Expertise /brevets nouveau produit ou service bonne implantation de l'activité Avantage cout / savoir-faire processus et procédure qualité marque ou réputation forte	Manque d'expertise produits et service indifférenciés mauvaise implantation accès aux canaux de distribution qualité des produits / services mauvaise réputation
Analyse externe	
Opportunités	Menaces
Marché émergeant (chine, internet) fusions, JV, alliance stratégiques entrée nouveaux segments marché un nouveau marché international réduction de la réglementation suppression barrière commerciales	Nouveau concurrent sur marché guerre des prix nouveau produit de substitution nouvelles réglementation entraves aux échanges commerce nouvelle imposition sur produit

Source : M.GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica.2003.p.44-46

Figure n°07 : Matrice de confrontation

Externe	Opportunités	Menaces
Interne		
Points forts	Stratégie d'attaque Tirez en le maximum	Stratégie d'ajustement Rétablissez les points forts
Faiblesses	Stratégie de défense Surveillez étroitement La concurrence	Stratégie de service Contournez les difficultés

Source : M. GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica.2003.p.48

3.2.8. La décision stratégique

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par H. Simon ¹⁷(figure 18), dont il comporte les étapes suivantes¹⁸ :

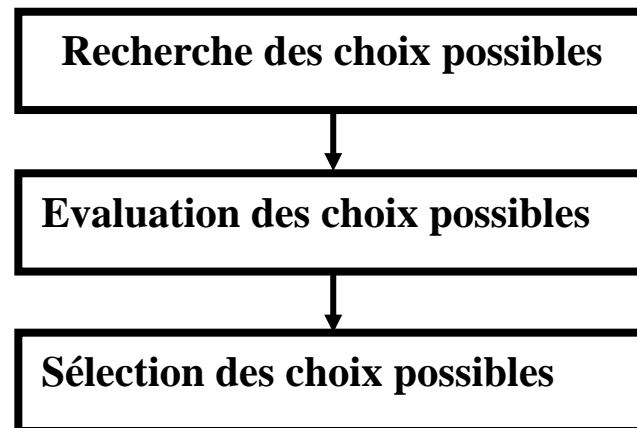
- **Le premier niveau:**représente l'intelligence, ou recherche des choix possibles autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne.

La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

¹⁷ H.A SIMON, The New Science of Management Decision, Harper et Row, 1960(in MARMUSE,1996 p 134)

¹⁸ H.A.SIMON, The Sew Science of Management Decision, Harper et Row, 1960(in MARMUSE,1996 p 134)

Figure n°08 : La décision stratégique



Source: J-P .HELFER, M. KALIKA,J. ORSONI. Management Stratégie et organisation.7eme édition paris. P40.

- **Le deuxième niveau** est la modélisation, ou évaluation des choix possibles cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement¹⁹.

Selon Helfer et al²⁰, l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. Cette démarche consiste successivement :

- à définir des critères de choix
 - à pondérer ces critères
 - à noter chaque choix possible par rapport à chaque critère
 - à totaliser les scores ;
- **La dernière étape** est la sélection, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivants :

¹⁹R-A.THIETART,j-M.XUEREB « stratégie, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, paris, 2005,p50.

²⁰ J-P.HELFER,M.KALIKA,J.ORSINI. Management stratégie et organisation.7^{ème}édition.paris. P40

- Les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales
- La probabilité de réalisation des objectifs
- Le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important
- Les résultats du diagnostic interne
- La synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synerg.

3.2.9. La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes :

Les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu, quand le faire, qui va le faire ?

Les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

3.2.10. Le contrôle

Il ne s'agit pas d'un simple examen, mais il constitue un enchaînement, cyclique, hiérarchique, itératif, d'opérations complexes. En conséquence, le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis, il se déroule continuellement au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise²¹.

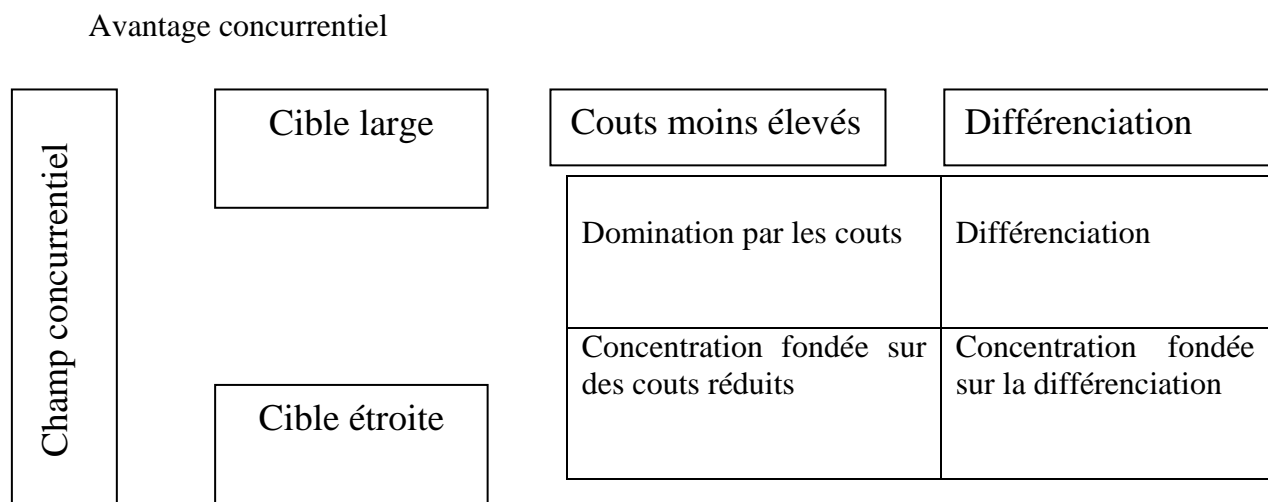
3.2.11. Les stratégies génériques

Le concept des stratégies génériques revient à porter, il s'appuie à combiner deux grands types d'avantage concurrentiel qui sont "coûts moins élevés", et "différenciation", au champ d'activités visé qui soit une cible large portant sur tout le secteur, soit une cible étroite

²¹ J-P.HELPER, M.KALIKA, J.ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris p43

visant uniquement une partie de celui-ci. Donc cette combinaison donne trois stratégies de base (figure 09) pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur.

Figure n°09 : les trois stratégies de base



Source : M. PORTER, « l'avantage concurrentiel », Inter Editions, Paris, 1986, p24.

- **La domination par les coûts**

La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la seule à dominer, et non une parmi plusieurs. Pour ce faire elle se base sur une ou plusieurs sources de l'avantage par les coûts, lesquelles peuvent comprendre la recherche d'économie d'échelle, une technologie exclusive, ou un accès préférentiel aux matières premières ...

- **La différenciation**

La logique de la stratégie de différenciation exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques. Autrement dit, dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins, cette unique est rémunérée par un surprix.

- **La concentration**

La stratégie de concentration (niche) consiste à sélectionner un segment ou un groupe de segments dans le secteur, et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. Cette stratégie comporte deux variantes : La stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en

stratégie d'entreprise ayant les coûts les plus bas sur le segment cible. La stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier dans le segment cible. Les deux variantes de la stratégie de concentration reposent sur des différences entre les segments retenus pour cible par la firme et autres segments du secteur.

Conclusion

L'origine de la stratégie et le domaine militaire, dont elle signifie l'organisation des ressources conformément à un plan pour vaincre l'ennemi. Pour le domaine managérial, malgré la diversité des définitions de ce concept pour l'entreprise, elles se rejoignent sur certains éléments comme les ressources et les objectifs.

D'autres définitions insistent sur l'importance de l'environnement comme élément, qui ne peut être négligé lors de son élaboration.

La stratégie compte trois niveaux différents, qui sont la stratégie opérationnelle, business stratégie, et la corporate stratégie qui constitue le niveau supérieur et représente les objectifs des dirigeants.

L'analyse de la stratégie de l'entreprise indique qu'elle comprend plusieurs éléments entre autres : la mission, l'image, le portefeuille d'activité, la synergie, et la vision...

La formulation de la stratégie suit souvent un processus, en commençant par la phase de diagnostic interne et externe avec l'utilisation des différents outils de diagnostic. Passant par la phase de choix stratégique en fonction des résultats du diagnostic, et des objectifs fixés par les dirigeants pour arriver à la mise en œuvre de cette stratégie et enfin au contrôle qui permet de déterminer 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, pour cela, le chapitre suivant va traiter ce sujet de manière précise.

Chapitre 2

Cadre conceptuel sur le 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.

Pour cela, dans la première section de ce chapitre, nous allons présenter le concept de diagnostic stratégique en passant en revue les définitions, les objectifs, les acteurs, les contextes d'application et les démarches générales le concernant.

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 01 : Généralités sur le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique englobe plusieurs concepts. Pour cela, divers définitions vont être abordées ainsi que des clarifications concernant ce sujet.

1. Définitions du diagnostic stratégique ; quelques clarifications**1.1. Définitions du diagnostic stratégique**

Le mot diagnostic vient du grec *diagnosticos* qui signifie apte à discerner alors que selon le Larousse, le diagnostic signifie : « Identification d'une maladie d'après ses symptômes »²², donc il trouve son origine dans le domaine médical qui consiste à mener un examen tendant à identifier un mal, un malaise ou une maladie.

Pour une entreprise, parfois cela ne consistera qu'à mettre en relief les points faibles et les points forts de l'entreprise. Mais souvent c'est une étude globale portant sur différentes fonctions et activités au niveau interne et sur les différentes pressions pouvant venir de l'environnement externe.

Selon Raymon-Alain Thiétrat, le diagnostic stratégique est : « L'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies. »²³

Lorsque les membres d'une organisation ont pris conscience de ses points forts et faibles, un grand pas est fait dans l'élaboration de la stratégie.

Pour Gerry Johnson et al, « le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de L'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes »²⁴

L'auteur, dans cette définition, démontre que le diagnostic stratégique détermine les menaces et les opportunités qui peuvent influencer sur la stratégie de l'entreprise en insistant

²² Larousse de poche : dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaires ; librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p122.

²³Raymon-Alain Thiétrat ; OP.cit ;p 57

²⁴G.Johnson, et all... «stratégique » ; 7^{ème} édition ; Pearson ; paris ;2005 ;p69

sur les influences exercées par les parties prenantes ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Capet, Causse et Menier affirment que « Faire un diagnostic, c'est découvrir et prendre conscience des facteurs qui influent sur l'évolution de l'entreprise, ses points forts et ses points faibles, les opportunités et les menaces. ».²⁵

1.2. Clarifications terminologiques

Il est important de faire la différence entre d'une part les termes : diagnostic, analyse et audit et d'autre part entre stratégique, global et général pour ne pas tomber dans l'erreur²⁶.

1.2.1. Différence entre analyse, audit et diagnostic

Dans le domaine managérial, la notion de diagnostic n'est pas claire comme dans le domaine médical. Rechercher les maladies d'une entreprise supposerait que l'on soit capable de spécifier l'état de bonne santé et d'avoir une typologie claire des dérèglements. Il consiste à identifier les points forts, les points faibles, les menaces et les opportunités en termes relatifs par rapport à d'autres ou à l'égard de ce que l'on souhaite.

Il arrive parfois que le diagnostiqueur confond entre diagnostic et analyse, alors que l'analyse c'est l'étude minutieuse et précise, faite pour dégager les éléments qui constituent un ensemble, pour l'expliquer et l'éclairer.

L'audit est, quant à lui, une procédure qui consiste à s'assurer du caractère complet et régulier. Ce qui fait que le diagnostic est une partie de l'audit.

1.2.2. Différence entre stratégique, global et général

Il n'est pas impossible que le diagnostic révèle un pourcentage élevé de détails susceptibles d'être corrigés. Mais cela peut se faire au détriment de la compréhension des ressorts fondamentaux et aboutir à un diagnostic général qui peut donner à penser que l'on a fait le tour sans être en mesure de désigner correctement les variables stratégiques.

Quant à l'appellation diagnostic global, elle signifie souvent la même chose que le diagnostic général au sens évoqué ci-dessus. Il est d'usage que le module stratégique se trouve complété par des modules fonctionnels (production, commercialisation...).

²⁵M.Capet,G.Causse, J.Meunier ; Diagnostic, organisation, planification de l'entreprise ; formes et transformations de la firme ; 3^{ème} édition ; economica ;2005 ;pars

²⁶Lasary « Diagnostic et redressement de l'entreprise » ; Collection c'est pas facile ;2002

1.2.3. Objectifs du diagnostic stratégique

Un diagnostic peut être engagé par les dirigeants de l'entreprise qui souhaitent cerner les performances de leur entreprise ou qui cherchent à s'assurer de la justesse de leur stratégie.²⁷

Le diagnostic peut aussi être engagé par l'Etat qui souhaite connaître la situation de l'entreprise avant de prendre sa décision ou par un banquier qui une fois qu'il est sollicité pour un crédit important préfère mener un examen sur son client avant de mettre ses fonds à disposition ou encore par des acheteurs et futurs actionnaires.²⁸

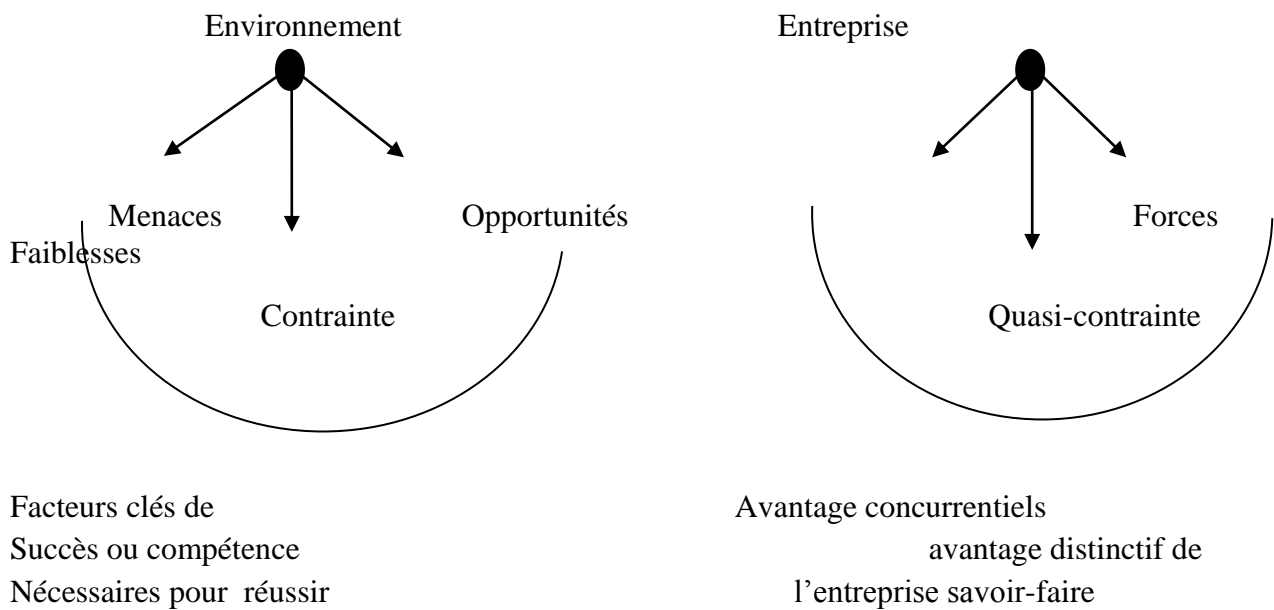
Sur ce, l'objectif de tout diagnostic stratégique est d'obtenir une compréhension synthétique de la situation actuelle de la firme dans son environnement et dans son évolution probable en futur spontané afin de modifier éventuellement le cours des événements en choisissant une nouvelle stratégie. Il s'agit plus de préparer une décision importante en détectant les problèmes clés, les dysfonctionnements actuels ou potentiels les plus significatifs, afin d'y remédier.

L'analyse externe (Opportunités et menaces) doit déboucher sur la détection des facteurs clés de succès, des compétences nécessaires pour réussir dans un secteur d'activité donné, dans le métier que l'entreprise a choisi ou dans lequel elle veut entrer. L'analyse interne (Forces et faiblesses) vise à détecter les quasi-contraintes qu'elle s'impose souvent à elle-même et ses forces et faiblesses essentielles. Les quasis contraintes expriment le poids du passé. Elle consiste aussi à détecter les avantages concurrentiels que peut posséder l'entreprise et sa compétence et/ou avantage distinctif ou différenciateur.

²⁷ Serge Oréal « Management stratégique de l'entreprise » ;Economica ;Paris ;1993

²⁸Lasary « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ;Alger ;2007

Figure n°10 : Objectifs du diagnostic stratégique



Source : serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993

1.3. Acteurs du diagnostic stratégique

Une fois la décision prise, la direction de l'entreprise se trouve confrontée à deux possibilités :²⁹

- 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.

²⁹A.C.Martinet « Diagnostic stratégique » ;Librairie Vuibert ; Paris ;1990

Tableau n°01 : Avantage est inconvénient de l'équipe interne est externe

	Avantages	Inconvénients
Equipe interne	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance de fonctionnement et de la culture organisationnelle de l'entreprise - L'admission des membres de l'organisation du salaire chargé du diagnostic et la facilité de collecte d'information - Moins couteuse 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expérience - Valorisation de certains points sur l'organisation et l'existence d'action subjectives
Equipe externe	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience dans le diagnostic et bonne connaissance du secteur - L'apport d'un regard différent sur le fonctionnement de l'entreprise - L'absence de toutes sensibilités et l'apport d'action plus directe et plus concrète 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessite de l'adaptation à l'entreprise et de repère des principales valeurs de l'organisation - Chère

Source : Adapté de A.C.Martinet « diagnostic stratégique » librairie Vuibert paris 1990

1.4. Contexte du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique peut avoir lieu à des situations différentes qui seront illustrés dans ce qui suit.³⁰

1.4.1. 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.

1.4.2. 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.³¹

³⁰A.C.Martinet « Diagnostic stratégique » Librairie Vuibert ; Paris 1990

³¹Lasary « Diagnostic et redressement d'entreprise » Collection ce n'est pas facile 2002

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.

1.4.3. 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.

1.5. Démarches générales du diagnostic stratégique

Il est utile de faire sortir les grands types de démarches car tout diagnostiqueur doit se forger la sienne en empruntant des éléments techniques.

1.5.1. Démarches descriptives

1.5.1.1. Présentation

Les démarches descriptives apparaissent généralement sous formes de check-lists qui balayent, à l'aide d'un très grand nombre de variables, l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces variables sont naturellement de natures très diverses et, par souci de commodité, font l'objet de regroupements fonctionnels. Souvent d'ailleurs, leur globalité interdit toute formalisation et conduit en fait à une série de questions dont les réponses restent qualitatives.

1.5.1.2. Avantages de la démarche descriptive

Ce type de démarche, très pragmatique, offre l'avantage de passer en revue une multitude de points de fonctionnements et de dysfonctionnements éventuels. Il permet aussi de classer l'information disponible, de décrire les organes, de ranger les appréciations que l'on peut porter sur les forces et faiblesses de l'entreprise, le cas échéant, en comparaison avec les concurrents et les capacités requises par l'environnement.

1.5.1.3. Inconvénients de la démarche descriptive

Ces démarches présentent toutefois d'importants inconvénients :

- Elles ne constituent pas véritablement un diagnostic mais restent au stade de la description analytique ;
- Elles sont assez statiques et ont un caractère universel ou plus modestement passe-partout ;
- L'analyse est surtout faite sur les rouages de l'entreprise pris séparément et rien n'assure que l'on ait vraiment mis à jour l'essentiel.

1.5.2. Les démarches formalisées**1.5.2.1. Présentation**

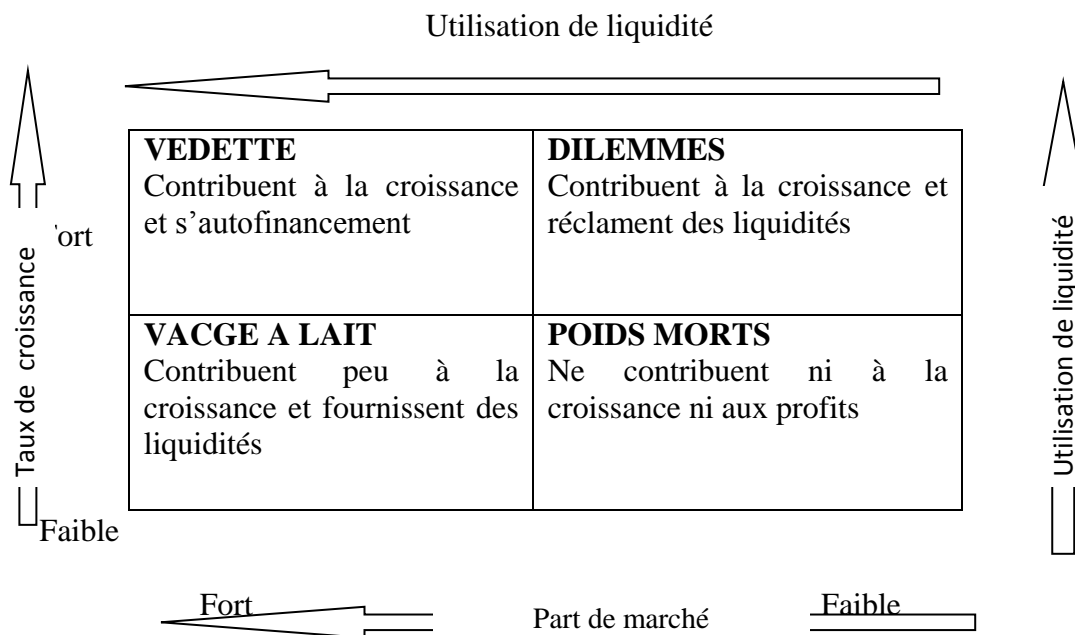
Ces démarches ont pour la plupart été proposées par les grands cabinets américains : Boustou Consulting Group (BCG), Arthur D. Little (ADL), Mc Kinsey..³².

1.5.2.2. Caractéristiques des démarches formalisées (BCG et ADL)**A. 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 financier.

³²A.C.Martinet « diagnostic stratégique » Libraire Vuibert ; Paris 1990.

Figure n°11 : Matrice BCG



Source : d'après the Boston Consulting Group. L'existence d'un avantage concurrentiel

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.

B. La matrice (ADL)

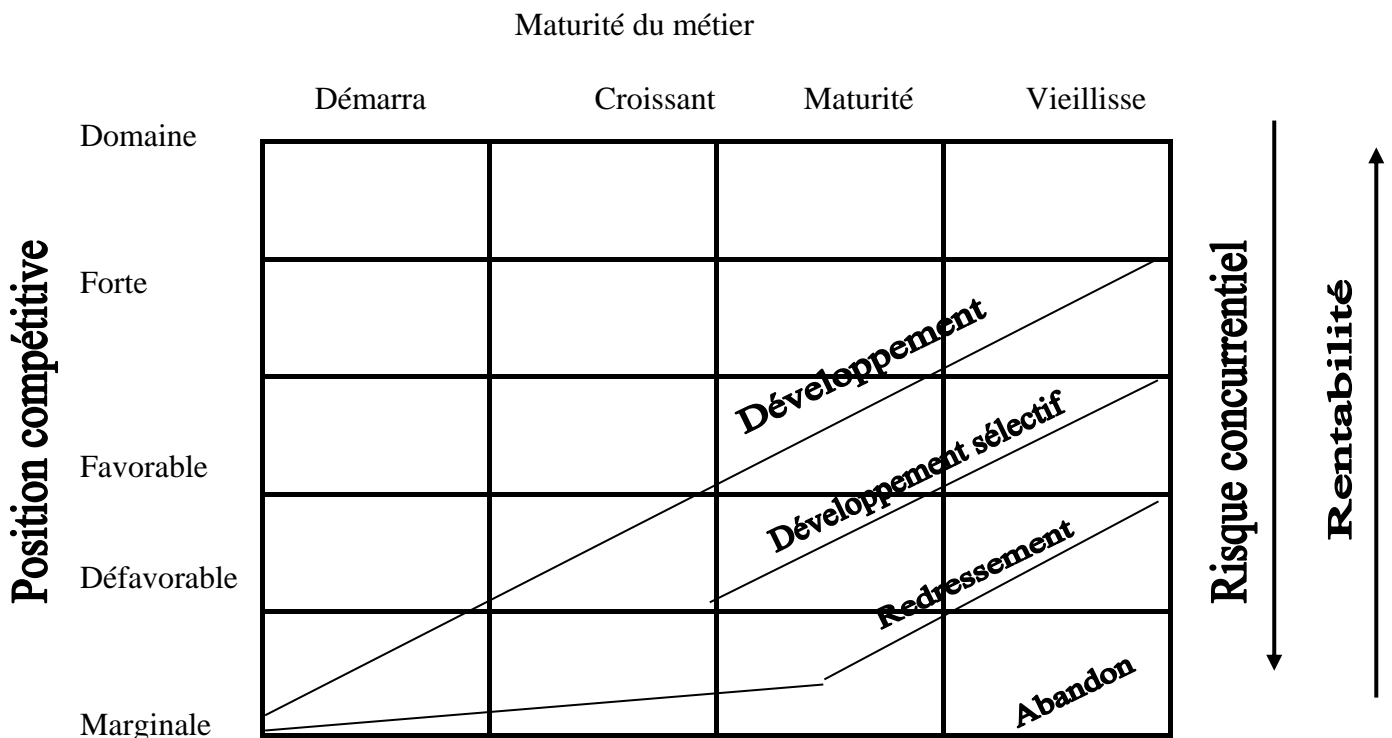
Elle repose sur le même état d'esprit. Elle retient en particulier le même univers compétitif, le découpage en domaines d'activité, la notion de portefeuille, l'articulation entre la position commerciale et les conséquences financières.

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 visuellement³³.

Figure n°12 :Matrice ADL



Source : Gérard Gariabaldi « Analyse stratégique » Eyrolles paris 2008.

³³A.C.Martinet « Diagnostic stratégique » Librairie Vuibert Paris 1990.

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.

1.5.2.3. Avantages et limites des démarches formalisées

Les avantages et les inconvénients de ce type de méthodes sont remarquables, le tableau suivant va les illustrer :

Tableau n°02 : Avantage et inconvénient de la démarche formalisé

Avantage	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Lecture directe des matrices, sur le diagnostic de la position concurrentiel de l'entreprise et la compréhension de la circulation de ses flux de liquidités. - Elles présentent un caractère dynamique qui peut simuler les déformations probables des matrices sous l'effet d'influences interne et/ou externe. - Il est possible de pondérer certains critères et d'en éliminer d'autres en fonction des caractéristiques des activités et de la structure concurrentielle. - Elles sont fondées sur une théorie de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Elles sont beaucoup plus adaptées aux grandes entreprises diversifiées en situation d'oligopole qu'aux PME en concurrence dispersé. - Elles accordent une place parfois exagérée au seul objectif stratégique de croissance du flux et net de liquidités, alors que d'autres buts de politique générale peuvent primer. - Elles conservant un caractère relativement mécanique et les prescriptions qu'elles suggèrent, dans telle ou telle configuration de la matrice

<p>compétitivité qui a le mérite de proposer une économie de l'entreprise simplifiée, censée représenter son fonctionnement stratégique autour de deux dimensions fortes : le commercial et le financier.</p>	<p>sont brutales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elles gommement totalement les dimensions technologiques, humaines et organisationnelles pour s'en tenir aux effets commerciaux et financiers constatables. - Elles prétendent implicitement que la situation stratégique se trouve convenablement décrite par la position vis-à-vis des seuls concurrents existants.
---	--

Source : Adapté de A.C.Martinet ; « diagnostic stratégique »; Librairie Vuibert ;Paris 1990

1.5.3. Les démarches ouvertes

1.5.3.1. Présentation

C'est des démarches qui reposent sur une certaine vision théorique mais n'enferment pas l'analyste dans un cadre prédéterminé constitué de variables données à priori. Plus analytiques que les approches descriptives, elles guident la découverte des facteurs-clés sans contraindre à un nombre fini d'étapes.

1.5.3.2. L'analyse de la situation concurrentielle et des avantages compétitifs de Michaël Porter

Selon Michaël Porter, chacune des unités stratégiques immergées dans ce qu'il appelle une industrie doit faire l'objet d'une double étude :

- L'évaluation de la rentabilité potentielle de l'industrie (son attrait), déterminée par l'action des cinq forces qui sera plus détaillée dans les points suivants ;
- l'analyse structurelle à l'intérieur de l'industrie qui doit mettre en évidence les groupes stratégiques, c'est-à-dire les regroupements d'entreprises qui adoptent des stratégies similaires.

Cette double analyse permet de poser un diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise : celle-ci peut-elle être profitable en restant dans son activité ? Appartient-elle à un bon groupe stratégique ? A-t-elle les moyens d'en changer ? Peut-elle être attaquée par des concurrents venant d'autres groupes ?...etc.

La démarche proposée par M. Porter se distingue fortement des approches précédentes par les avantages et limites présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°03 : Avantages et inconvénients de la démarche ouverte

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Elle cherche à dresser une carte de l'ensemble des forces concurrentielles aux quelles est confrontée la firme et ne se limite pas aux deux dimensions traditionnelles. - C'est une analyse ouverte qui se fait différemment selon le degré de maturité de l'industrie, la structure de la concurrence... - Elle suppose une analyse fine d'un grand nombre de critères et donc un recueil important d'informations. - Elle guide l'expert mais ne le dispense pas de faire preuve de jugement, de prise de position et de subjectivité. - Elle est flexible selon les ressources et le temps dont on dispose. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle doit être relayée par une analyse de portefeuille pour permettre un diagnostic global de l'entreprise. - Ne retient que la lutte concurrentielle comme univers de l'entreprise. - Elle reste très externe et économique, en gommant presque totalement les aspects humains et organisationnels au sein de l'entreprise comme dans son environnement.

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

1.5.4. La méthode de Genèse

L'ambition de la méthode Genèse est précisément d'explicitier les aspects humains et organisationnels au même titre que l'analyse concurrentielle. Pour ce faire, elle distingue :

- Les ressources de l'entreprise, classées en huit catégories : information, ressources humaines, R&D, équipements, approvisionnements, distribution/vente, finances et portefeuille d'activités ;
- La qualité des comportements des acteurs principaux de l'entreprise :

Existence d'un projet partagé, ouverture sur l'environnement, degré d'anticipation, aptitude à la communication interne et externe, réactivité du management, degré de mobilisation des aptitudes.³⁴

Chaque composant est analysé puis noté relativement aux concurrents ce qui permet de mettre en évidence les distorsions éventuelles.

³⁴A.C.Martinet « Diagnostic stratégique » Librairie Vuibert Paris 1990

1.5.5. Cadre général du diagnostic stratégique

L'ensemble qui vient d'être présenté permet de dessiner l'architecture d'un cadre de diagnostic stratégique mais il est préalablement indispensable d'en synthétiser les caractéristiques nécessaires.

1.5.5.1. Les fondements théoriques

Le diagnostiqueur a besoin d'une vision de l'entreprise dans son environnement pour établir les relations indispensables, interpréter les faits repérés et se prononcer sur les dysfonctionnements. Cette vision théorique peut tenir compte de progrès de la pensée stratégique :

- Insistance sur le(s) métier(s) de l'entreprise ;
- réflexion suffisante sur les dimensions technologiques ;
- interprétation stratégique et organisationnelle des symptômes financiers ;
- analyse approfondie des facteurs structurels, culturels et comportementaux susceptibles d'enrayer ou de dynamiser le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

1.5.5.2. Des qualités méthodologiques

Indispensable, une méthodologie peut être la meilleure comme la pire des choses selon ses propriétés. Dans le domaine managérial elle doit être :

- Cohérente avec les fondements théoriques ;
- Rigoureuse mais souple afin de pouvoir accueillir la grande variété des situations rencontrées ;
- Heuristique pour guider la découverte des facteurs-clés sans enfermer l'analyste dans un cadre restrictif et dangereux
- Ouverte pour favoriser la discussion, confronter les opinions, recouper les informations car il n'y a pas de vérité stratégique simple et immédiate ;
- Synoptique et visuelle car un bon schéma, notamment pour les résultats, synthétise et se mémorise davantage que cinquante pages de rapport ;
- Pédagogique car au-delà des résultats du diagnostic, elle doit améliorer la culture et les aptitudes stratégiques des membres de l'entreprise ;

- Technique pourvu que l'on donne à ce terme un sens large valant pour l'ensemble des dimensions de l'entreprise car un ratio erroné, une segmentation inadéquate, une omission majeure sont lourds de conséquences.

Section 02 : Le diagnostic interne et ses outils

Le diagnostic stratégique interne consiste à faire le bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ici, l'analyse porte sur l'entreprise dans sa globalité. En effet, les compétences de l'entreprise sont par nature transversales à toutes ses activités. Cela ne signifie pas pour autant que les DAS sont écartés de l'analyse. Ils seront à nouveau mobilisés à la fin du diagnostic interne, pour déterminer, sur chacun d'eux, quelles sont les compétences utiles ou manquantes. Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser, d'une part, la chaîne de valeur, et d'autre part, les ressources et compétences.

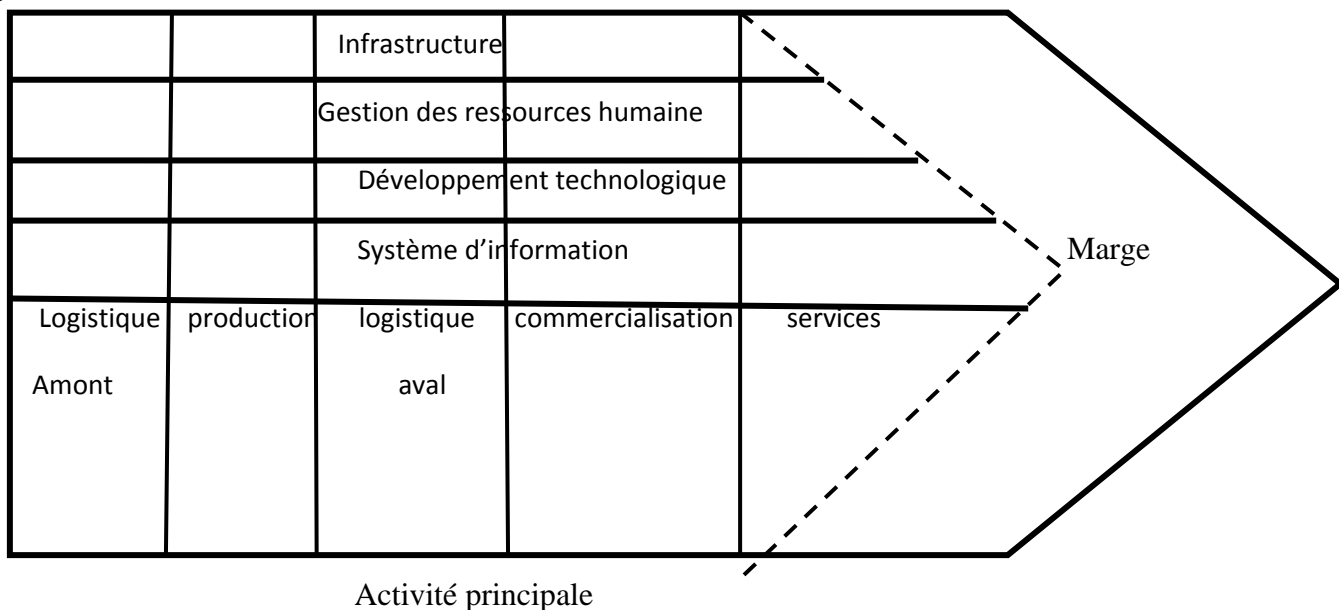
1. Analyse de la chaîne de valeur

La notion de la chaîne de valeur revient à Porter. Elle appréhende la firme comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients. Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent.

Plus précisément, on distingue deux types d'activités :

- **les activités primaires** : elles permettent l'offre de biens ou de services (logistique amont, production, logistique aval, commercialisation et services)
- **les activités de soutien** : elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique, auxquelles il est possible d'ajouter aujourd'hui le système d'information). Porter propose une représentation graphique de la chaîne de valeur (voir la figure suivante) :

Figure n°13 : La chaîne de valeur



Source :J.Bouglet « La stratégie d’entreprise » 3^e édition Gualino 2013 p 56

Tableau n°04 : Les activités de la chaîne de valeur

Infrastructure	Ensemble des services nécessaire à une entreprise (administration, finance contrôle de la qualité, pacification...)
Gestion des ressources humaines	Ensemble des moyens dont dispose l’entreprise pour gérer son personnel, en anticipant les besoins qu’elle en aura (rémunération, recrutement, mobilité, formation professionnelle...)
Développement technologique	Ensemble de processus qui partant de la recherche fondamentale ou d’une invention, assurant sa faisabilité industrielle.
Système d’information	Ensemble des ressources humaines et matérielles permettant la collecte le traitement, la diffusion, et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement d’entreprise.
Logistique amont	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire au produit (manutention, contrôle des stocks ...)
Production	Transformation des moyens de production en produit finis (y compris l’entretien des machines...)
Logistique aval	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients.
Commercialisation	Ensemble des taches orienté vers l’achat de client (prix, produit, communication, distribution...)
Service	Activité visant a accroitre ou maintenir la valeur de produit (installation, réparation, formation...)

Source :J.Bouglet, « la stratégie d’entreprise », 3^e édition, Gualino, 2013 p56

La chaîne de valeur permet d’identifier les activités les plus créatrices de valeur, aussi de comprendre l’imbrication des activités. Ainsi, la gestion des ressources humaines peut engager des politiques visant à former des chercheurs ou des commerciaux.

En fin La chaîne de valeur situe l'analyse niveau globale des activités. Pour étudier plus précisément les aspects humaine, il est nécessaire de se pencher sur les ressources et compétences³⁵.

2. Les ressources et les compétences de l'organisation

Dans l'organisation, le bon déroulement des activités s'explique par la présence de ce que l'on appelle les ressources et les compétences qui jouent le rôle de moteur au sein de l'entreprise. Par conséquent, il est important de chercher à atteindre et d'exploiter ces ressources et compétences d'une manière à pouvoir réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.

2.1. Les ressources

Les ressources peuvent être définies comme étant l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité.

Ainsi, les ressources sont les actifs de l'entreprise et les facteurs contrôlés par celle-ci, qui ont en eux certaines potentialités d'usage³⁶.

2.1.1. Les différents types de ressources

On distingue souvent les ressources disponibles, des ressources nécessaires et des ressources uniques.

❖ Les ressources disponibles

On peut les regrouper en quatre rubriques:

- ✓ **Les ressources immatérielles ou intangibles** : elles sont parfois délicates à mettre en évidence et, surtout, à évaluer. Ce sont les brevets, l'image de l'organisation et sa réputation, ses relations avec ses partenaires.
- ✓ **Les ressources physiques** : ce sont par définition des ressources tangibles. Elles peuvent par conséquent être évaluées de façon comptable sachant que les méthodes d'évaluation sont nombreuses. On rencontrera dans cette rubrique les équipements, les bâtiments, les machines, etc.

³⁵Ibid ,p 55-56-57

³⁶Jean-pierre detrie , « strategor », 4^e édition dunod ,2004 p 86.

- ✓ **Les ressources financières** : On distingue souvent financement interne et financement externe.
 - **Le financement interne**: provient des apporteurs de fonds (partenaires, actionnaire). Ceux-ci sont intéressés par la rémunération des capitaux apportés, d'où un arbitrage à effectuer entre la distribution de dividendes et la mise en œuvre réserve du bénéfice.
 - **Le financement externe** : provient des banques et des pouvoirs publics, les entreprises multinationales peuvent également bénéficier de prêts de la part d'organismes internationaux d'aide au développement, la banque mondiale pour l'essentiel.
- ✓ **Les ressources humaines** : elles sont étudiées de façon quantitative et qualitative. Sur le premier point, il est nécessaire de connaître les effectifs ainsi que leur répartition par âge ou par catégorie socioprofessionnelle. Il est non moins essentiel de procéder à une étude qualitative qui prendre en compte la flexibilité et l'adaptabilité du personnel dans des situations de redéploiement ou d'internationalisation.

❖ **Les ressources nécessaires**

Elles permettent, au minimum de se maintenir sur un domaine d'activité stratégique. La pression concurrentielle et le progrès technologique entraînent un déplacement de ce seuil minimal.

❖ **Les ressources uniques**

Elles expliquent l'avantage concurrentiel que possède l'organisation à une période donnée et sont très difficiles à obtenir par les concurrents³⁷.

2.2. Les compétences

Une compétence peut en effet se définir comme une capacité dynamique, l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des routines faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme.

La compétence est le savoir-faire et la connaissance acquise grâce au management réussi d'une capacité organisationnelle au sein de plusieurs secteurs d'activité différents se caractérisant par des contraintes de marché et de compétences partiellement similaires³⁸.

³⁷ Jean David Avenel « l'essentiel de la stratégie des organisations » 2^e édition Gualino ,paris 2012 p 39-40.

³⁸ Jean pierre detrieop.cit p 93

2.2.1. Les différents types de compétences

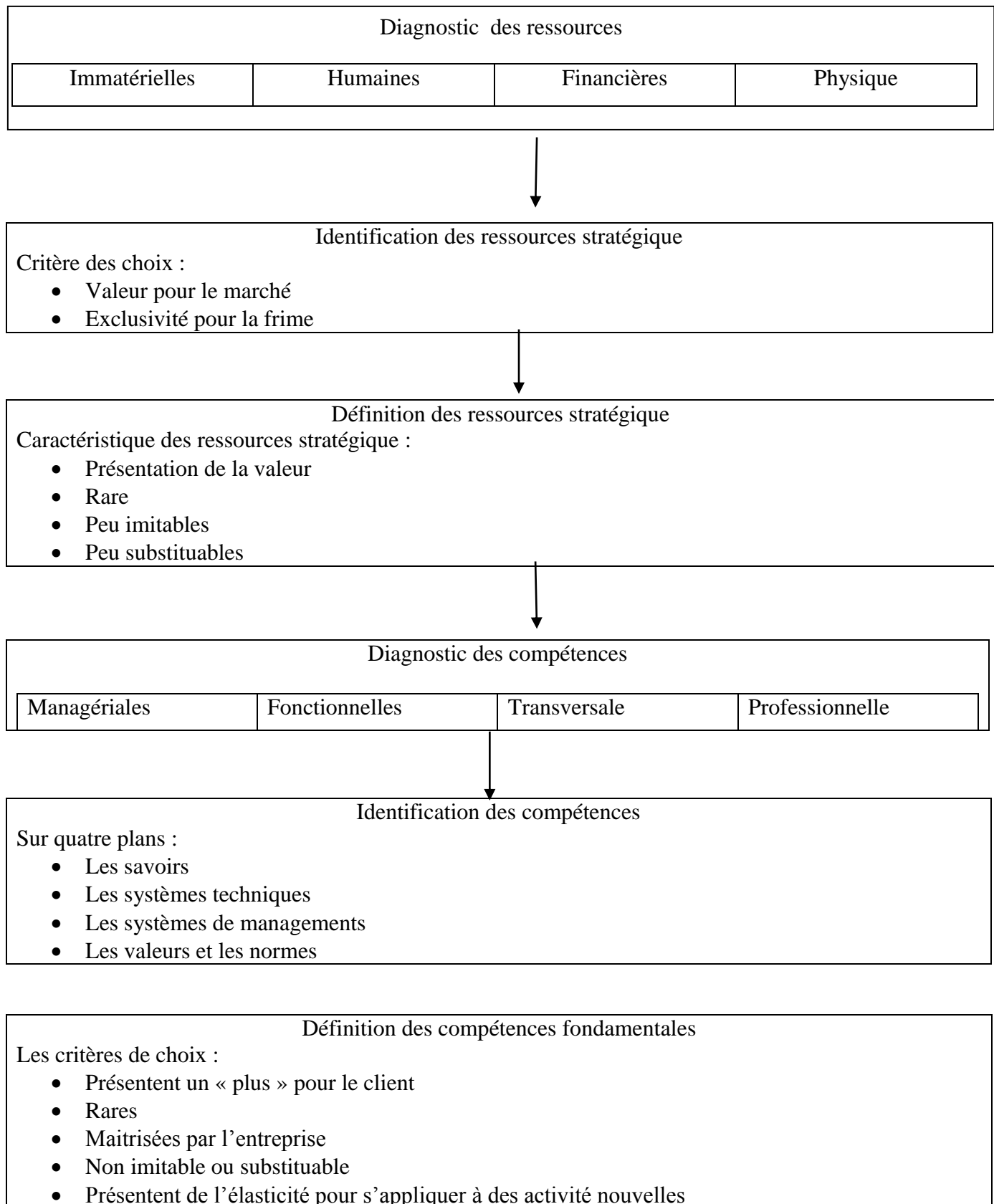
Plusieurs types de compétences peuvent être identifiés. Elles sont directement ancrées dans les processus de l'entreprise. Nous pouvons en distinguer quatre catégories :

Les compétences managériales : sont d'ordre général, elles portent sur la capacité à gérer correctement les processus de finalisation, d'organisation, de contrôle et l'information.

- **Les compétences fonctionnelles:** ce genre de compétences sont spécifiques aux fonctions et métiers de l'entreprise comme la production.
- **Les compétences transversales:** sont des compétences plus difficiles à maîtriser car inter fonctionnelles ou interentreprises. On insiste donc sur l'importance de leur maîtrise et que leur caractère invisible ne doit pas laisser penser qu'elles sont mineures.
- **Les compétences professionnelles:** sont collectives et se distinguent des compétences individuelles des personnels de l'entreprise. Certaines de ces compétences sont distinctives, possèdent un caractère stratégique. Ce sont celles qui qualifient de fondamentales³⁹.

³⁹ Jean pierre detrieop.cit p 118-119

Figure n°14 : Les ressources et les compétences.



Source : Jean-pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni « Management : stratégie et organisation », 8^e édition, Vuibert, Paris, 2010 p 116

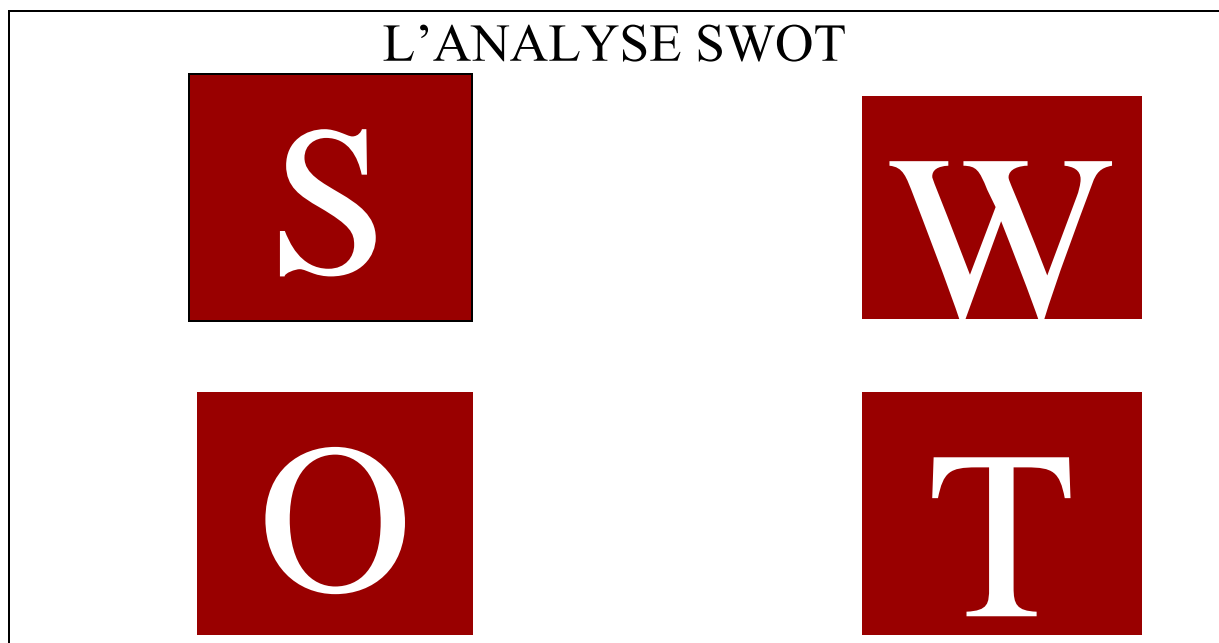
3. La synthèse du diagnostic stratégique

Une fois le diagnostic interne (forces, faiblesses), et externe (opportunités, menaces), établi, l'organisation doit réaliser un outil pour faciliter l'utilisation d'analyser le diagnostic stratégique (interne, externe), il s'agit du modèle SWOT.

3.1. Analyse SWOT

On analyse l'environnement externe et interne de l'entreprise. On appelle cette étape l'analyse SWOT, en référence aux initiales des termes en anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Figure n°15 : L'analyse SWOT



Source : D. Autissier, et al, « les 100 schémas de management », Eyrolles, 2015, p20

A. L'analyse externe (opportunités, 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 microenvironnement (environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire et socioculturel ayant un impact sur l'activité) et le macroenvironnement (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.

➤ **Les opportunités**

Une opportunité, pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité. Les opportunités liées au macro environnement peuvent prendre des formes très diverses. Au niveau du microenvironnement, il faut identifier les opportunités émanant des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, des partenaires et des concurrents.

➤ **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.⁴⁰

B. L'analyse interne (forces, faiblesses)

➤ **Force**

Ce sont les atouts de l'entreprise, et de ses gammes de produit ou services. Ce sont ses points forts par rapport au concurrent.

➤ **Faiblesses**

Ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produit ou services. Aussi c'est une rentabilité en baisse⁴¹.

C. Les limites de SWOT

Le modèle SWOT comprend des limites pouvant rendre son utilisation délicate et problématique :

- Le modèle suppose une séparation nette entre analyse interne et analyse externe et suggère ainsi que le diagnostic stratégique est composé d'une série d'étapes indépendantes les unes des autres pouvant être conduites de manière séquentielle. Dans la réalité, les analyses interne et externe sont étroitement imbriquées et interdépendantes. Les notions de forces et faiblesses n'ont de sens que par rapport aux

⁴⁰K.Keller Manceau « Marketing Management » Pearson 2015 p 96

⁴¹B.Bachy, et al « Management » Dunod paris 2010 p 61

opportunités et menaces, et inversement. Analyse interne et analyse externe doivent être donc menées de manière simultanée.

- La deuxième limite du modèle SWOT est liée à la nature relative et variable des concepts clés du diagnostic (les notions de forces, faiblesses, compétences, opportunités, menaces et FCS). Ceux-ci sont à la fois relatifs et contingents à chaque situation étudiée: ils diffèrent selon les entreprises étudiées mais aussi, et pour une même entreprise

Une dernière limite a trait au caractère relativement descriptif de la démarche. Le risque est alors grand de dresser une check-list exhaustive de faits et données.

- Bruts empêchant de distinguer l'essentiel de l'accessoire et n'orientant pas la prise de décision⁴²

3.2 Analyse de portefeuille d'activités

Pour définir la stratégie de portefeuille d'un groupe, on a souvent recours à des matrices créées par des cabinets de consultants (BCG, Mc Kinsey, ADL).

La finalité des matrices est de représenter de façon synthétique un ensemble d'activités et de les évaluer en termes d'intérêt stratégique pour la firme. Elles ont toutes en commun de décomposer l'entreprise en segments stratégiques ou DAS. L'objectif de ces matrices est de procéder à des logiques d'arbitrage entre les DAS (stratégie d'allocation de ressources), en vue d'harmoniser son portefeuille d'activités⁴³.

3.2.1. La matrice BCG

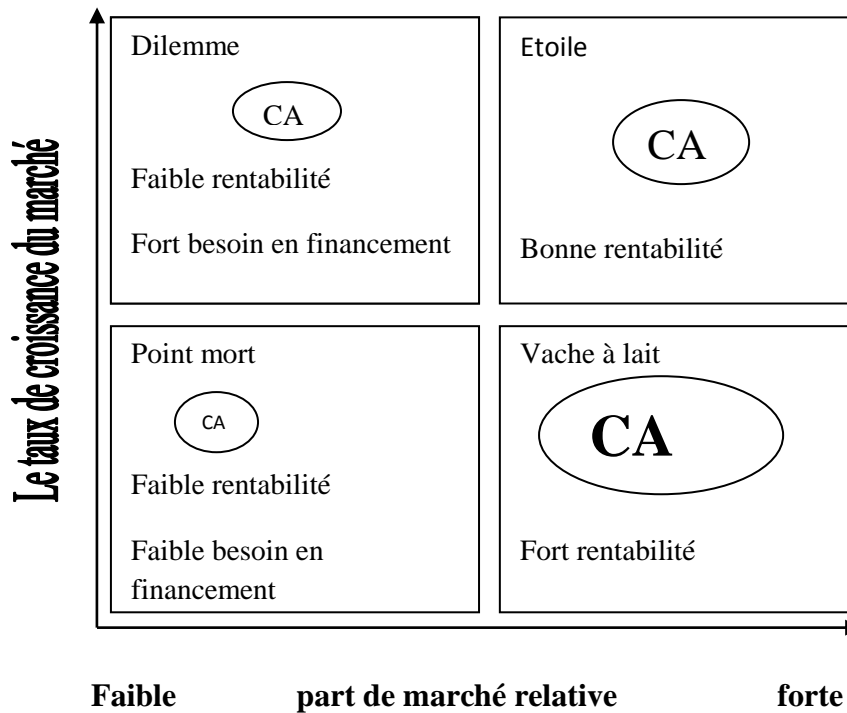
Le Boston Consulting Group (BCG) propose dès la fin des années 1960 d'analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise à partir de deux indicateurs : la croissance du marché et la part de marché relative⁴⁴.

⁴² F .Brulhart,etal « stratégie »Dunod paris 2015 p 63

⁴³ Olivier Meier « diagnostic stratégique: évaluer la compétitivité de l'entreprise » Op.Cit p 193.

⁴⁴ Manuel Cartier ,et al « maxi fiche de stratégie » Dunod paris 2010 p 42.

Figure n°16: La matrice BCG



Source : Nicolas Berland, Yves de Rongé, « contrôle de gestion : perspective stratégique et managériale », Pearson, Paris 2011 p25.

3.2.1.1. Les indicateurs utilisés

- **Le taux de croissance du marché**

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

- **La part de marché relative**

L'axe horizontal de la matrice indique la part de marché relative détenue par l'entreprise dans chaque domaine d'activité stratégique. La part de marché relative correspond au pourcentage des ventes réalisées par l'entreprise dans un domaine d'activité donné par rapport aux ventes enregistrées dans ce domaine d'activité par les concurrents les plus importants.

3.2.1.2. La position des activités sur la matrice

À partir des deux indicateurs retenus, chaque domaine d'activité stratégique (DAS) peut être positionné sur la matrice. Les activités sont généralement représentées par un cercle dont la surface est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé. Chaque case de la matrice correspond à une situation particulière, donnant naissance à quatre types d'activités : les dilemmes, les stars, les vaches à lait et les poids morts.

- **Les activités «dilemmes»** : les dilemmes correspondent à des activités à faible part de marché dans un marché en forte croissance. L'entreprise doit leur consacrer des moyens financiers importants pour accroître leur part de marché et les transformer en stars.
- **Les activités «stars»** : les stars (ou vedettes, stars) connaissent une part de marché élevée dans un marché en forte croissance. Elles sont avides de moyens financiers qui leur permettent de poursuivre leur croissance. Lorsque la croissance se ralentit, les stars deviennent des vaches à lait.
- **Les activités «vaches à lait»** : les vaches à lait (cash cows) disposent d'une forte part de marché d'un marché en faible croissance. Elles dégagent des ressources financières importantes qui permettent à l'entreprise de financer d'autres activités, en particulier les dilemmes.
- **Les activités «poids morts»** : les poids morts (ou gouffres financiers, doge) n'ont ni part de marché importante ni croissance. Ils éprouvent beaucoup de difficultés pour survivre et ne peuvent contribuer à la croissance des autres activités⁴⁵.

3.2.2 La matrice Mc Kinsey

La matrice stratégique de Mc Kinsey est construite à partir de deux variables : la position concurrentielle et la valeur du secteur.

La position concurrentielle dépend de la part de marché de l'entreprise, de l'évolution de cette part de marché, de la qualité des produits vendus, de la fidélité des clients et de la structure des coûts. Alors que l'attrait du marché dépend de sa taille, de sa croissance, de sa rentabilité, des barrières à l'entrée, de l'intensité de la concurrence, etc. Cette matrice se présente sous la forme d'un tableau à double entrée et neuf cases avec, en abscisse, la valeur

⁴⁵ Ulrike Mayrhofer, « management stratégique » Bréal 2007 p 71-72

du secteur et en ordonnée, la position concurrentielle. Chacun de ces deux critères est mesuré selon une échelle à trois positions : forte, moyenne et faible⁴⁶.

Figure n°17 : La matrice MC Kinsey

		Valeur de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position de leader coûte que coûte	Maintenir la position, suivre le développement	Rentabiliser (« traire »)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner désinvestir

Source : Laurence Lehmann-Ortega, et al, « strategor » 6° édition, dunod, paris 2013, p419

3.2.2.1. L'analyse de la matrice

Le modèle préconise de développer les activités où l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise sont forts. À l'inverse, il est recommandé d'abandonner progressivement les activités dont l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise sont faibles. La matrice Mc Kinsey présente l'avantage de mesurer de manière plus fine et plus valide l'intérêt d'un marché et la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, elle permet non seulement d'évaluer les activités actuelles, mais aussi les activités potentielles de l'entreprise⁴⁷.

⁴⁶OlivierMeier « dico du manager »et al Op.cit p 127.

⁴⁷ Ulrike Mayrhofer,Op.cit p 79

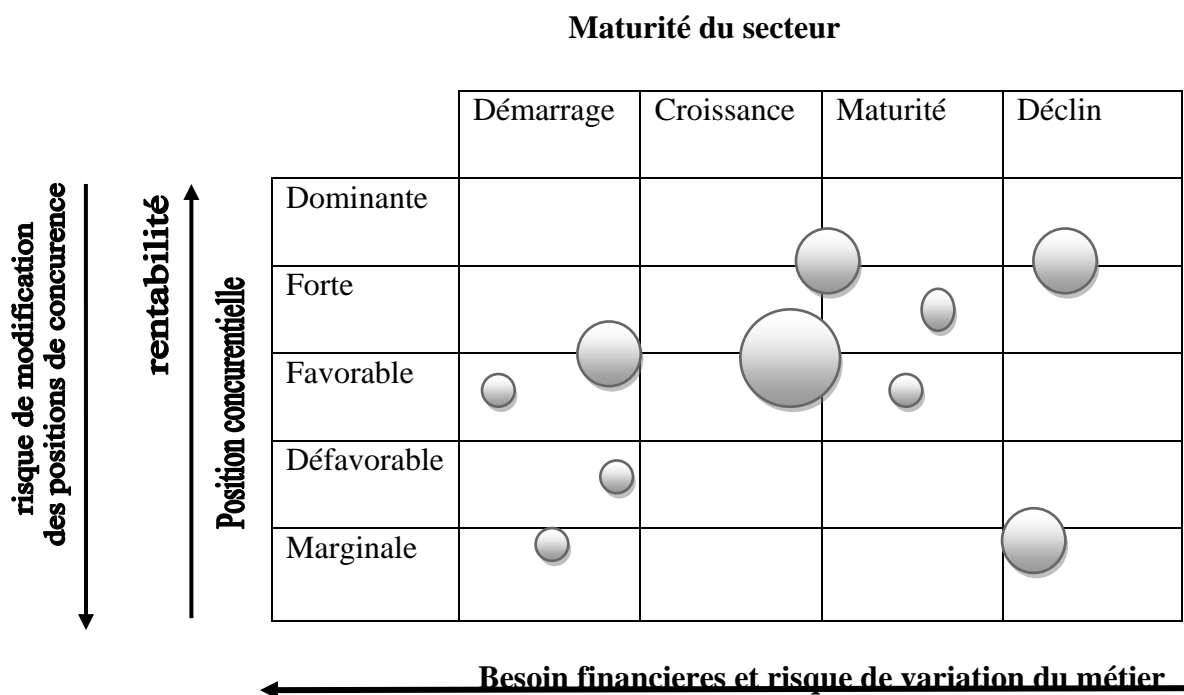
3.2.3. La matrice ADL

La cabinet de conseil Arthur Dee Little a proposé, en son temps une matrice d'analyse du portefeuille d'activités qui repose sur deux dimensions : la position concurrentielle (atouts de l'entreprise), d'une part ; la maturité du métier (attrait du secteur), d'autre part.

La position concurrentielle :elle appréciée à partir des forces de l'entreprise par rapport aux facteurs clés de succès dans les domaines d'activité stratégique. La position de l'entreprise sera qualifiée de «dominante, forte, favorable, défavorable, marginal», selon l'importance des forces de l'entreprise par rapport aux concurrents.

La maturité du métier :c'est l'indicateur qui permet d'apprécier l'attrait d'un secteur, son potentiel. Le concept de maturité du métier est une transposition du concept de cycle de vie du produit. On considère qu'un secteur passe par quatre phases, «démarrage, croissance, maturité, déclin⁴⁸»

Figure n°18: La matrice ADL



Source :Olivier Meier « Diagnostic stratégique » Dunod paris 2015 p 199

La matrice ADL facilite l'établissement d'un lien étroit entre situation stratégique et situation financière. On identifie alors quatre cas susceptibles d'éclairer la prise de décision stratégique au regard des équilibres financière.

⁴⁸ Jean –Pierre Helfer,et al « management stratégique » 9^e édition ,Vuibert, paris 2013 p163-165

- **Le développement naturel** : qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché.
- **Le développement sélectif** : qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive.
- **La réorientation des activités** : qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise.
- **L'abandon** : pur et simple des activités.

On conclut, il s'agit d'une méthode complexe à mettre en œuvre en raison de la variété des situations analysées. Il y'a également une subjectivité prononcée lors de la sélection des critères, de la pondération et de la notation³².

3.2.4. Les intérêts et limites des matrices

Trop simplistes, trop réductrice, les matrices ont été vivement critiquées depuis les années 1980. Elles conservent néanmoins un intérêt et forment aujourd'hui encore le squelette de la méthodologie d'intervention de nombreux consultants.

A-Intérêts des matrices

Préalable au diagnostic : les matrices permettent d'étudier un portefeuille à partir de deux dimensions : l'attrait de l'activité et la position concurrentielle au sein de cette activité. Elles permettent de démarrer un diagnostic et de fédérer autour d'objectifs communs.

Financement des activités : les matrices permettent de comprendre comment les activités peuvent se financer et procéder à des transferts de ressources entre ces dernières.

Objet de comparaison : les matrices permettent de confronter des mesures et des opinions. Qu'elle repose sur des données brutes (matrice BCG) ou subjective (matrice Mc Kinsey), l'analyse d'un portefeuille d'activité permet de comparer, sur les mêmes critères, les activités d'une entreprise conglomérante, souvent disparates et gérées en zones de profil distinctes.

A. Limites des matrices

Vision statique : elles sont des photos instantanées et n'anticipent pas les évolutions des marchés ou de la position concurrentielle des entreprises.

Mode de financement inadapté : elles reposent sur l'hypothèse erronée d'équilibre de flux financiers (une entreprise doit autofinancer ses activités et réinvestir les cash-flows dégagés).

Faible prise en compte des synergies :elles n'intègrent pas la notion de synergies autres que financières. Malgré le niveau d'analyse, le portefeuille d'activités, le renforcement mutuel des activités d'une entreprise n'est pas pris en compte⁴⁹.

Nous, nous affirmons à ce stade que les analyses de portefeuilles demeurent, aujourd'hui, un outil puissant pour inciter la direction générale à réfléchir au niveau de sa stratégie pour pouvoir renforcer sa position concurrentielle et de savoir dans quel domaine d'activité doit investir ou désinvestir.

Section 03 :Le diagnostic stratégique externe et ses outils

Pour l'entreprise, il est important de connaître l'environnement externe dans le quel évolue pour déterminer les différentes variables qui viennent de l'extérieur et qui peuvent affecter positivement ou négativement le développement de l'entreprise.

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les opportunités (les chances) et les menaces (les risques), de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises. Le diagnostic externe doit permettre de sélectionner les secteurs sur les quels l'entreprise juge opportun d'investir ou de désinvestir.⁵⁰

1. L'environnement global

L'environnement général ou global fait référence aux conditions externes impactant l'organisation mais non spécifique à son domaine d'activités stratégiques.⁵¹

Cet environnement possède plusieurs facteurs environnementaux qui influencent l'entreprise, résumés dans la méthode dite «PESTEL».

1.1. Analyse PESTEL

Le modèle PESTEL, acronyme pour politique, économique, socioculturel, technologique et légal, a pour objectif de construire des scénarios qui sont des représentations plausibles de futurs envisageables.⁵²

Donc, cette analyse est utile pour mettre en évidence ces tendances et identifier les menaces et les opportunités d'affaire

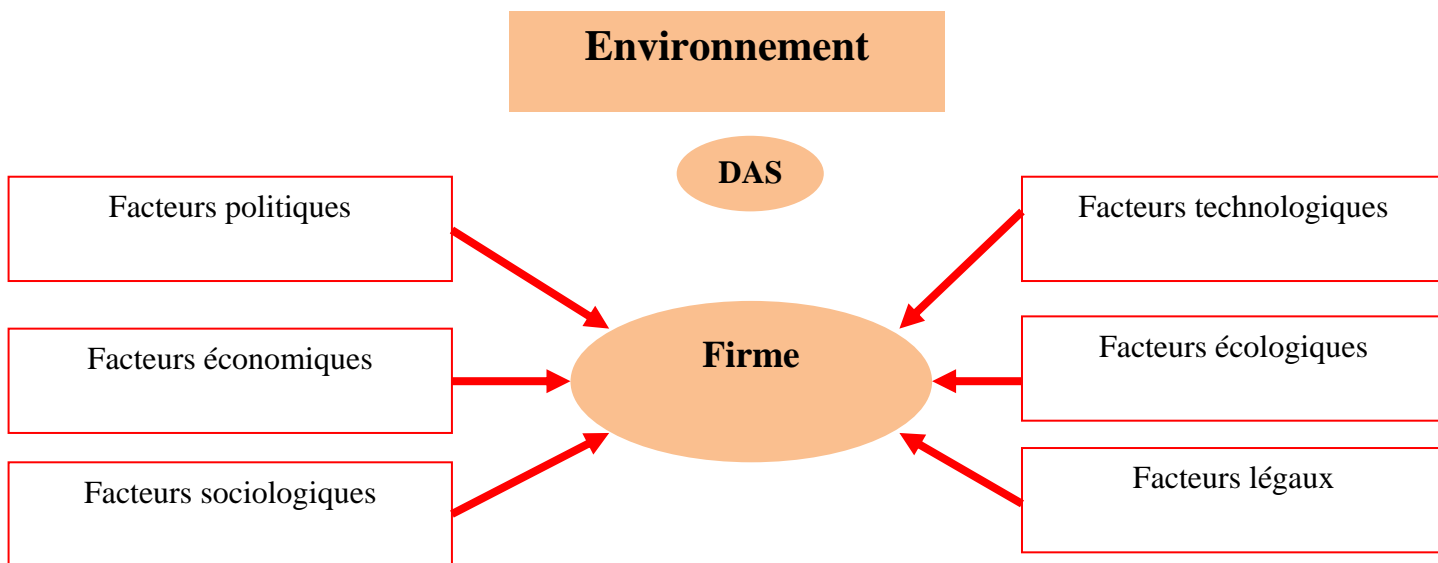
⁴⁹Ibid,p 199-200

⁵⁰Ibidp80

⁵¹ Gilles A.Léchoy « stratégie et conduite du changement »Maxima, Paris 2017 p 59

⁵² Alain Vas « stratégie d'entreprise », 2^e édition Dunod Paris, 2017p 26

Figure n°19 : Analyse PESTEL



Source :Johan Bouglet, « la stratégie d'entreprise »3 édition, Gualino, Paris, 2013, p 42

A. Les composantes du modèle PESTEL

Le modèle PESTEL est basé sur l'étude des rubriques suivantes :

- **Les facteurs politiques** : les facteurs politiques portent sur l'ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux ou les instances. internationales. Prendre en compte par exemple des variables comme la stabilité gouvernementale, la politique fiscale, la régulation du commerce extérieur ou la protection sociale.
- **Les facteurs économiques** : les facteurs économiques concernent l'état de santé macro-économique des pays d'une zone géographique donnée. Des variables comme les cycles économiques, l'évolution du PNB, le taux de croissance, la politique monétaire, etc.
- **Les facteurs sociologiques** : les facteurs sociologiques se rapportent à l'évolution de la population et de ses caractéristiques dans une zone géographique donnée. Examen des variables comme l'évolution de la démographie, la pyramide des âges, la mobilité sociale, etc.
- **Les facteurs technologiques** : les facteurs technologiques englobent les avancées et les innovations technologiques au sens large qui peuvent influencer l'activité des

entreprises. Comme par exemple des variables telles que les investissements privés et publics dans la technologie, le taux de transfert, les nouvelles découvertes, etc.

- **Les facteurs écologiques** : les facteurs écologiques, c'est-à-dire les préoccupations environnementales sur une zone géographique donnée, peuvent assurément affecter l'activité de l'entreprise. Considérer des variables comme les réglementations et les contraintes écologiques, les nouvelles formes et normes de protection de l'environnement, la consommation d'énergie, etc.
- **Les facteurs légaux** : les facteurs légaux ou législatifs traitent de l'évolution des cadres législatifs dans une zone géographique donnée, cela concerne par exemple des variables comme des accès restreints à certains marchés, le droit du travail, le droit du commerce, la législation sur la santé, les normes de sécurité, etc⁵³.

1.2. La construction des scénarios

Un scénario est une représentation plausible de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de variables pivot incertaine.

Lorsque l'évolution de l'environnement est particulièrement incertaine du fait la combinaison d'une grande complexité et d'une turbulence élevée, il peut devenir impossible, voire dangereux de construire une vision unique de l'influence des variables pivot.

La construction de scénarios permet d'envisager plusieurs possibilités, tout en aidant les managers à ne pas fermer à l'éventuelle alternative.

La construction de scénarios peut comprendre les étapes suivantes :

- Définir le périmètre de l'analyse à la fois en termes du sujet et d'horizon temporel.
- Identifier les variables pivot, grâce à l'analyse PESTEL.
- Choisir parmi les variables pivot celle qui sont les plus incertaine et dont l'évolution aura l'impact le plus élevé, jusqu'à déboucher sur des futurs significativement divergents.
- Construire des scénarios «scénarisés» comme pour les films sont avant des histoires. Donc il est nécessaire, de construire à partir des variables pivot retenues des écrits

⁵³ Alain Vas Op.cit p41-42-43

plausibles qui incorporent les différents éléments de l'analyse PESTEL en un tout cohérent.

- Identifier l'impact des scénarios sur les organisations⁵⁴.

➤ **Les objectifs de la méthode des scénarios**

La méthode des scénarios a de nombreux objectifs, dont les suivants :

La méthode des scénarios s'efforce précisément de concevoir les futurs possibles pour explorer les cheminements qui y conduisent en vue d'éclairer l'action.

Identifier les facteurs à étudier priorité, en mettant en relation par une analyse explicative globale plus exhaustive possible, le variable caractérisant le système étudié.

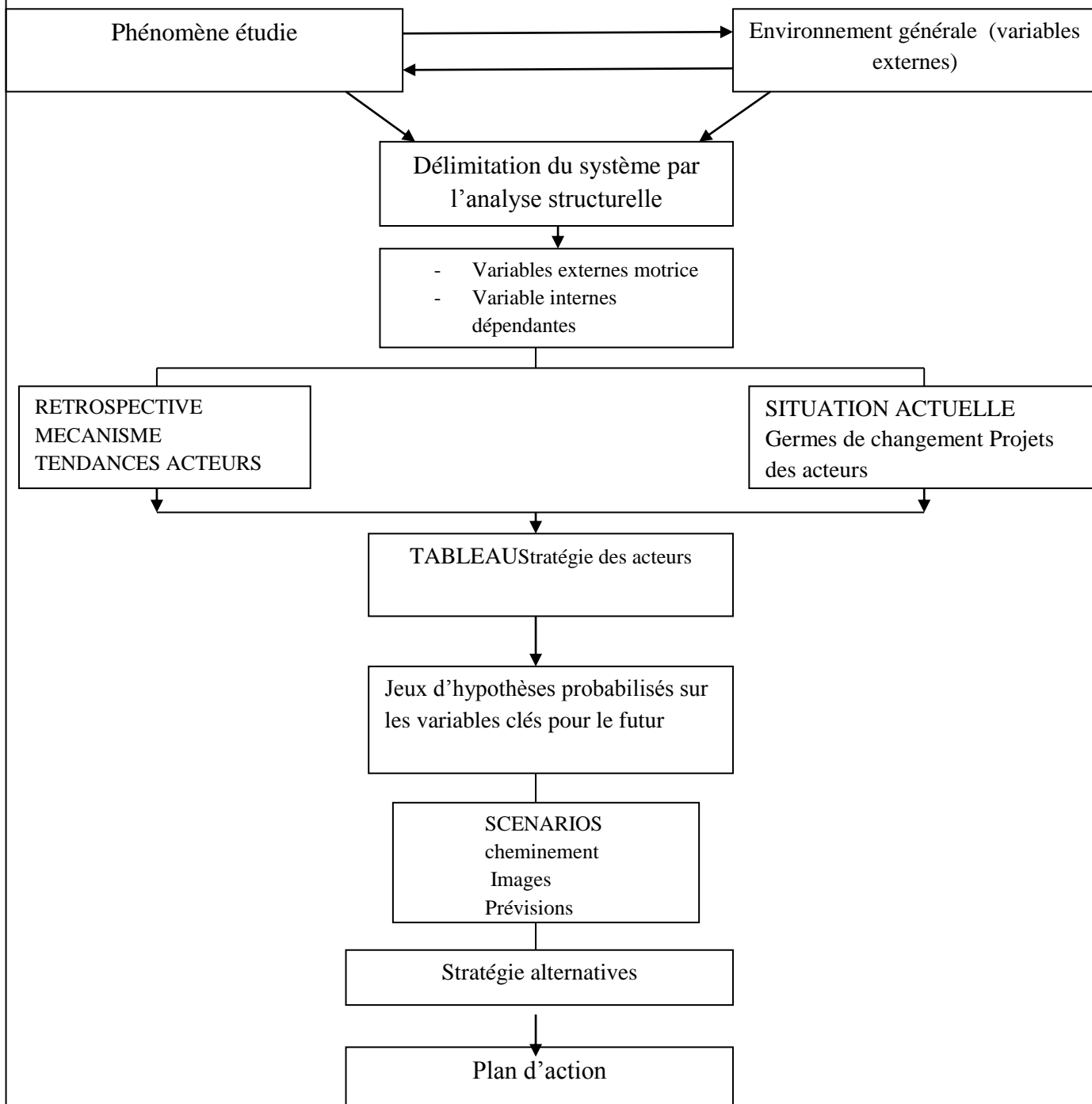
Déterminer les acteurs fondamentaux, leurs stratégies, les moyens dont ils disposent pour faire aboutir leurs projets.

Décrire l'évolution du système étudié, compte tenu des évolutions les plus probables et apporter de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs⁹.

Pour mieux comprendre le sens et l'objectif de la méthode scénarios, voir la figure 05 suivante :

⁵⁴G.Johnson, et al « stratégie », 9^e édition Pearson, 2001.p58-59-60

Figure n°20 : Une méthode des scénarios



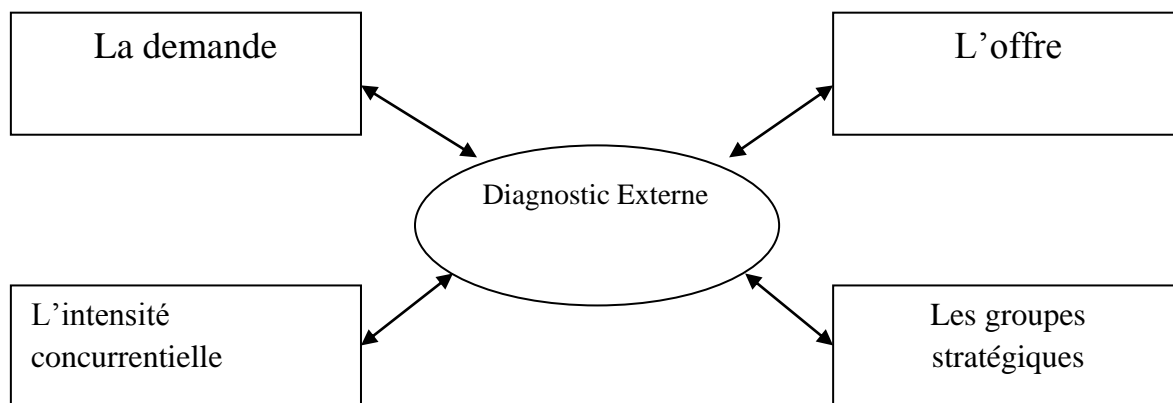
L'extrait de M. Godet – crise de la prévision, essor de la prospective – PUF 1977

Source : [http://www.lapropective.fr/dyn/francais/mémoire/autre-textes-de-la-prospective/article-futuribles/futuribles-71-9-methode des scenarios .pdf](http://www.lapropective.fr/dyn/francais/mémoire/autre-textes-de-la-prospective/article-futuribles/futuribles-71-9-methode%20des%20scenarios.pdf) consulté.

1.3. L'analyse de secteur

L'objectif du diagnostic externe est de déceler dans L'environnement de L'entreprise, d'un part les opportunités de développement, d'une autre part les menaces éventuelles a fin de savoir dans quels secteur doit investir ou désinvestir. Le diagnostic stratégique externe se fait sur quatre éléments pour chaque DAS, comme le montre dans la figure suivante :

Figure n°21: Les quatre rubriques du diagnostic externe



Source : J. Pierre Helfer et al « Management stratégie et organisation », 8 édition vuibert Paris 2010 p 84

Sur plan pratique, il est d'un sage d'organiser le diagnostic du secteur autour les quatre rubriques (la demande, l'offre, les groupes stratégiques, l'intensité concurrentielle),

✓ La demande

L'objectif est ci de mettre en évidence les opportunités et les menaces provenant de la demande, l'étude de : la demande permet d'identifier le marché actuel est le futur des entreprise présent dans le secteur. L'analyse de l'ensemble des caractéristiques de la demande 37 Chapitre 02 Processus de la planification stratégique et de leurs évolutions permet de se forger une opinion sur les perspectives de marché, il est important pour le diagnostic de la demande.

✓ L'offre

Le diagnostic de l'offre appréhende dans sa globalité, la structure de secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise, dont elle évolue en terme, par exemple, de capacité de

production des concurrents, de Barrières à l'entrée de secteur, de la structure des coûts de ces derniers, des fournisseurs et de technologies⁵⁵.

✓ **Les groupes stratégiques**

Un groupe stratégique se définit comme l'ensemble des entreprises présentant des caractéristiques stratégiques similaires et adoptant, au sein d'une industrie.

L'analyse par le modèle des groupes stratégiques vise donc, sur la base d'éléments objectifs, à identifier les morphologies et les comportements stratégiques des entreprises afin de dresser une véritable «topographie de la concurrence» au sein d'un secteur d'activité

Le diagnostic de groupe stratégique dans un secteur de prendre à l'objectifs en identifient les « profils » et comportements des concurrents présent et en caractérisant la nature et la logique de l'affrontement concurrentiel⁵⁶.

✓ **La démarche d'analyse des groupes stratégiques**

La démarche à suivre pour mener l'analyse des groupes stratégiques est la suivante :

Examiner les barrières à la mobilité inter-groupe, c'est-à-dire se demander ce qui empêche les entreprises d'un groupe de venir en concurrencer un autre sur son propre terrain. Lorsque ces barrières s'abaissent, la concurrence s'exacerbe.

Analyser le groupe stratégique dominant, celui qui contient les acteurs majeurs en termes de taille (et souvent aussi de performance). C'est généralement ce groupe qui structure le jeu concurrentiel dans toute l'industrie. Les autres se définissent par rapport à lui.

Étudier le ou les groupes (s) le (s) plus rentable (s). Ces groupes n'incluent pas forcément les leaders en volume. Comprendre pourquoi ces entreprises sont plus rentables que leurs concurrents de plus grande taille est essentiel pour augmenter la valeur perçue et/ou réduire les coûts.

Analyser les groupes à positionnement original, qui est considérés par les acteurs en place comme des « aberrations ». Il s'agit souvent de nouveaux venus dont le positionnement

⁵⁵J.PierreHelfer, et al, Op.cit, p83-84-86

⁵⁶F.Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégiques »,Eyrolles,2009 p 61

et la stratégie perturbent si fortement les firmes en place que celles-ci ne peuvent ni en comprendre les ressorts ni en accepter la pérennité⁵⁷.

✓ **L'intensité concurrentielle**

L'intensité concurrentielle traduit les actions, réactions et luttes engagées par les différents concurrents d'un secteur, pour accroître ou maintenir leur position. La nature de l'intensité concurrentielle entre les différentes firmes, permet de mesurer les rapports de forces plus ou moins intenses au sein du secteur et la forme que va prendre cette rivalité⁵⁸.

Dans ce cadre, le chercheur en stratégie Michael Porter propose un cadre d'analyse des cinq forces, qui est le point de départ pour toute entreprise qui souhaite évaluer la concurrence sur un marché.

➤ **Le modèle de Porter**

Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, propose une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence. Cette méthode, résumée dans le schéma dit «des cinq forces», est incontournable pour étudier la structure d'une industrie c'est-à-dire la nature de l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent sa rentabilité à long terme.⁵⁹

Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné⁶⁰.

Selon M. Porter propose (5+1) principale force que l'on peut décomposer de la manière suivante :

- Pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Pouvoir de négociation des clients.
- La menace de nouveaux entrants.
- La menace de produits substitution.
- Pouvoir public autorité de régulation.
- L'intensité de la concurrence interne.

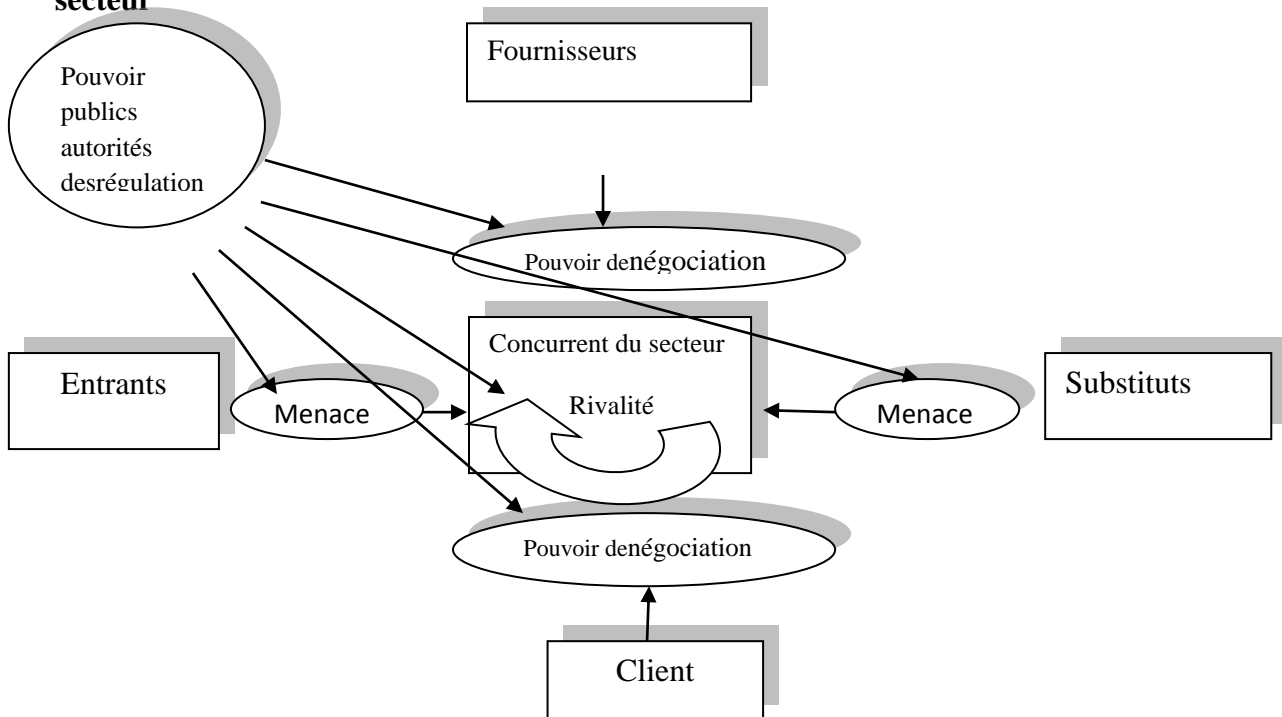
⁵⁷B. Carrette, et al, « strategor », 8ème édition, Dunod, 2019, p71

⁵⁸ Olivier Meier « dico du manager » op.cit.p.107

⁵⁹L. Lehmann-Ortega, al, op.cit, p40

⁶⁰ Olivier Meier, « diagnostic stratégique » 4^e édition Dunod, Paris, 2015 p 155

Figure n°22: Les six forces commandant l'intensité concurrentielle et la rentabilité d'un secteur



Source :Jean-Pierre Helfer et al « Management stratégique »9° édition Vuibert paris 2013 p114.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

De même que pour les clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs peut limiter le profil des firmes du secteur et accaparer une partie de leur valeur ajoutée en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.

- **Le pouvoir de négociation des clients**

Les clients se manifestent par leur pouvoir de négociation : ils peuvent limiter le profil des firmes du secteur et accaparer une partie de leur valeur ajoutée en faisant jouer la concurrence. Ils peuvent ainsi obtenir des réductions de prix et des améliorations de qualité et de service.

- **La menace des produits de substitution**

Les produits de substitution sont dangereux s'ils peuvent améliorer le rapport qualité/prix. Ainsi s'ils viennent d'un secteur où les profils sont élevés et aussi ils peuvent venir de très loin, même au contraire provenir du secteur lui-même (on parle alors de substitution interne).

- **La menace des entrants potentiels**

Les entrants potentiels sont des entreprises qui ne sont pas encore des concurrents présents dans le secteur, mais qui pourraient le devenir. Ils constituent donc une menace.

- **L'intensité de la concurrence interne**

L'intensité de la rivalité entre les entreprises concurrentes dépend :

- de la croissance de l'activité.
- du nombre de concurrents par rapport à la taille du marché.
- de la différenciation ou de la forte substitution des produits proposés par les concurrents.
- de la taille du leader.
- des possibilités d'entente entre concurrents (culture, éloignement géographique, etc).
- des barrières à la sortie (coût de désengagement : complémentarité avec d'autres activités, importance des coûts fixes, freins sociaux et gouvernementaux, etc).

- **Le rôle de L'État**

Les pouvoirs publics ont des rôles multiples qui peuvent influencer la structure d'une industrie :

- Réglementation (impôts et taxes, pollution, contrôle des charges, contrôle des prix, normes, etc.).
- Client, fournisseur, concurrent, prescripteur, rassembleur, financement, relations diplomatiques, protectionnisme⁶¹.

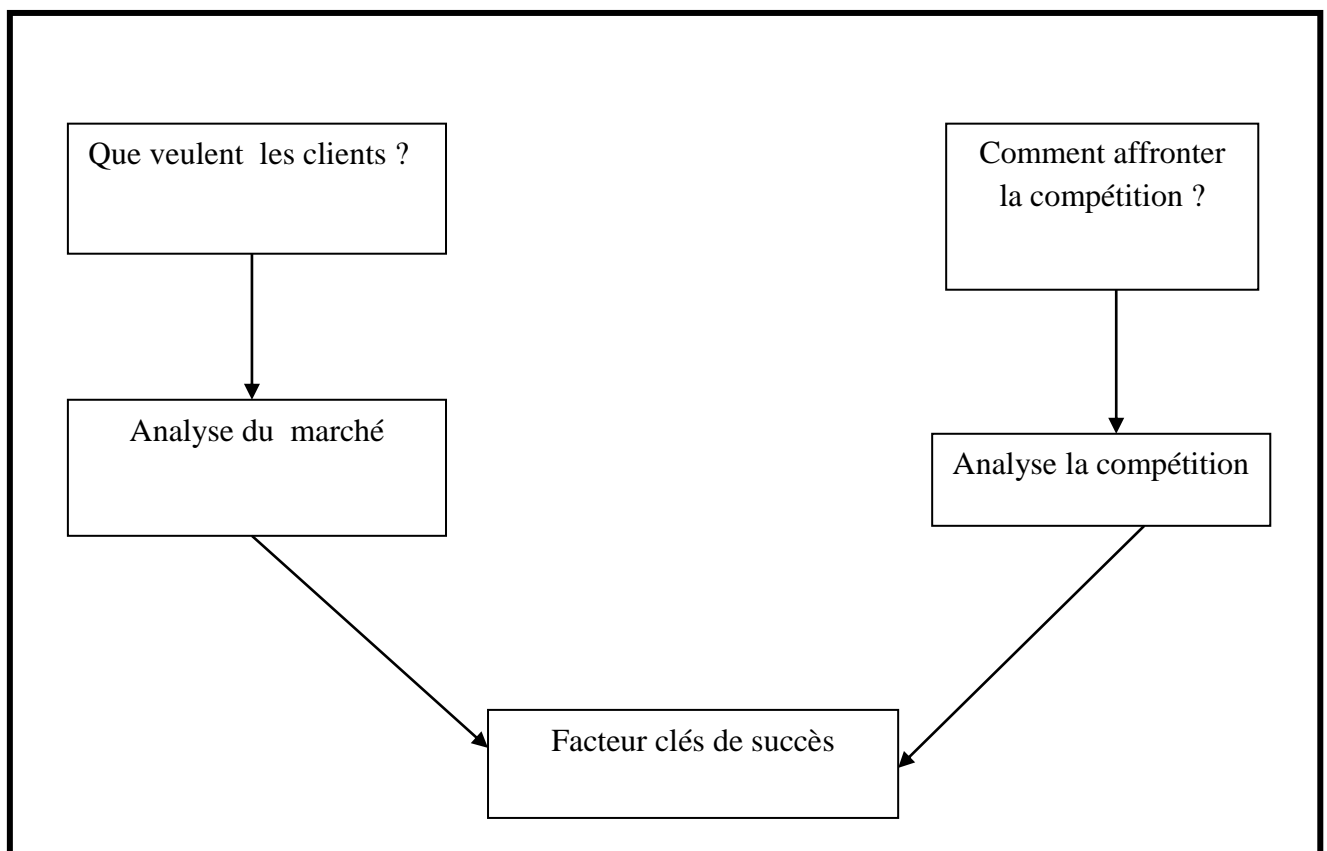
1.4. Les facteurs clés de succès

Un facteur clé de succès (FCS) dépend de l'environnement (c'est une caractéristique que l'entreprise doit maîtriser si elle veut s'imposer dans un domaine) et conditionne le diagnostic interne.

⁶¹ Vincent Ierville, Anger, et al « conduire le diagnostic globale d'une unité industrielle » édition d'organisation 2001 p 18-19-21.

Le principe est simple. Il consiste à formuler un diagnostic sur les seuls facteurs déterminants du succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné. La méthode repose sur l'hypothèse que la réussite d'une entreprise dépend d'une « formule stratégique » dont les composants sont en fait peu nombreux. Il suffit, dans une perspective stratégique, de porter son attention sur les compétences requises pour la mise en œuvre de la stratégie dans le secteur (figure 8) suivant :

Figure n°23: L'identification des facteurs clés de succès.



Source :G.P.Helfer, et al, « Management stratégique » 10^e édition vuibert.

Les facteurs clés de succès sont « les caractéristiques de toute nature requises par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés »⁶².

⁶² J .P.Helfer, et al « management stratégique » 10^e édition, vuibert.

Conclusion

Pour conclure, nous pourrions dire que la planification stratégique est un processus important pour les entreprises qui concentre sur la détermination des potentiels du succès futurs, et amène ces dernières à un nouveau niveau et à de nouvelles façons de fonctionnement.

Nous concluons, que la processus de la planification stratégique exige et compte sur des méthodes d'analyse qui considère comme l'une des étapes primordiales qui aident l'entreprise à connaître son environnement interne et externe. C'est dans ce point qu'une entreprise avoir une image globale sur sa position par rapport à ses concurrents et qui lui permettra en suite de fixer ses objectifs et faire des orientations stratégiques.

Par conséquent, les managers en tant qu'influencer majeurs de l'entreprise, doivent connaître l'importance du processus de la planification stratégique dans le bon fonctionnement de l'organisation et l'atteinte des objectifs stratégiques.

Chapitre 3

Etude de cas ENIEM

Introduction

Après avoir entamé une partie théorique composée de deux chapitres, nous allons essayer dans ce troisième chapitre qui porte sur le diagnostic stratégique de la direction générale de l'entreprise ENIEM de Tizi-Ouzou.

En premier lieu nous allons commencer par présenter l'ensemble de l'entreprise, décrire sa mission et ces objectifs et notamment ces différentes activités et structure. Puis une description de la phase du diagnostic interne est externe ainsi que les outils choisis à cet effet. En suite la synthèse des résultats.

Section 01 : Généralités de l'entreprise National des Industrie de l'Electroménager

Dans cette première section, qui se veut introductive, nous aborderons d'abord le profil de l'ENIEM : sa création, son organisation structurelle, ses missions et objectifs, et ensuite, nous parlerons de ses produits, et enfin de la présentation du département marketing de cette entreprise.

1. Présentation générale de l'entreprise ENIEM**1.1. Présentation et historique de l'entreprise ENIEM**

Il est essentiel de commencer par la présentation de l'entreprise que nous allons étudier tout de cette partie.

L'ENIEM est une entreprise publique de droit algérien constituée le 02 janvier 1983 par le décret n° 83-19 de janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'entreprise SONELEC (Société nationale de fabrication et de montage de matériel électronique). Le 08 Octobre 1989, le statut juridique de l'ENIEM passe entreprise publique (EPE) à celui de société par action (SPA), avec un capital social de 10.279.800.00 DA détenu en totalité (100%) par l'ELEC ELDJAZAIR.

Le siège social de l'entreprise se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est également dotée d'une unité de prestations technique, d'unité de production (Froid, Cuisson, Climatisation) et d'une unité commerciale implantées au niveau de la zone industrielle AissatIdir de Oued-Aissi, distante de 7 Km du chef-lieu de wilaya et s'étalant sur une superficie d'environ 55 hectares.

Depuis plus de 40 ans d'expérience dans la production, «ENIEM est entrée en production à partir de janvier 1977 dont l'activité principale est la fabrication et la commercialisation

d'appareils électroménagers ». Que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Elle a évolué dans ce domaine et a su convaincre et fidéliser un certain nombre de clients sur toute l'étendue du territoire Algérien.

1.2. Les missions et objectifs principales de l'ENIEM

1.2.1. Les missions de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM consiste dans la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage, la vente et la promotion des services après-vente des produits électroménagers. Vu que l'entreprise elle a une capacité de production considérable et une expérience reconnue dans la fabrication et le développement, elle cherche à avoir un bon repositionnement sur le marché et faire face à ses concurrents.

1.2.2. Les objectifs de l'ENIEM

En vue d'accroître la satisfaction de sa clientèle et avoir une amélioration continue de ses produits. L'entreprise ENIEM cherche à atteindre les objectifs suivants :

- Amélioré sa position concurrentielle (suiveur) sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et maîtriser les coûts de production ;
- Déterminer le besoin de marché à moyen et à long terme et conquérir le marché extérieur ;
- Maintenir la certification ISO 9001, ISO 14001 et suivre les autres certifications notamment en matière de sécurité et de responsabilité sociale.
- Amélioré l'image de marque des produits ENIEM.

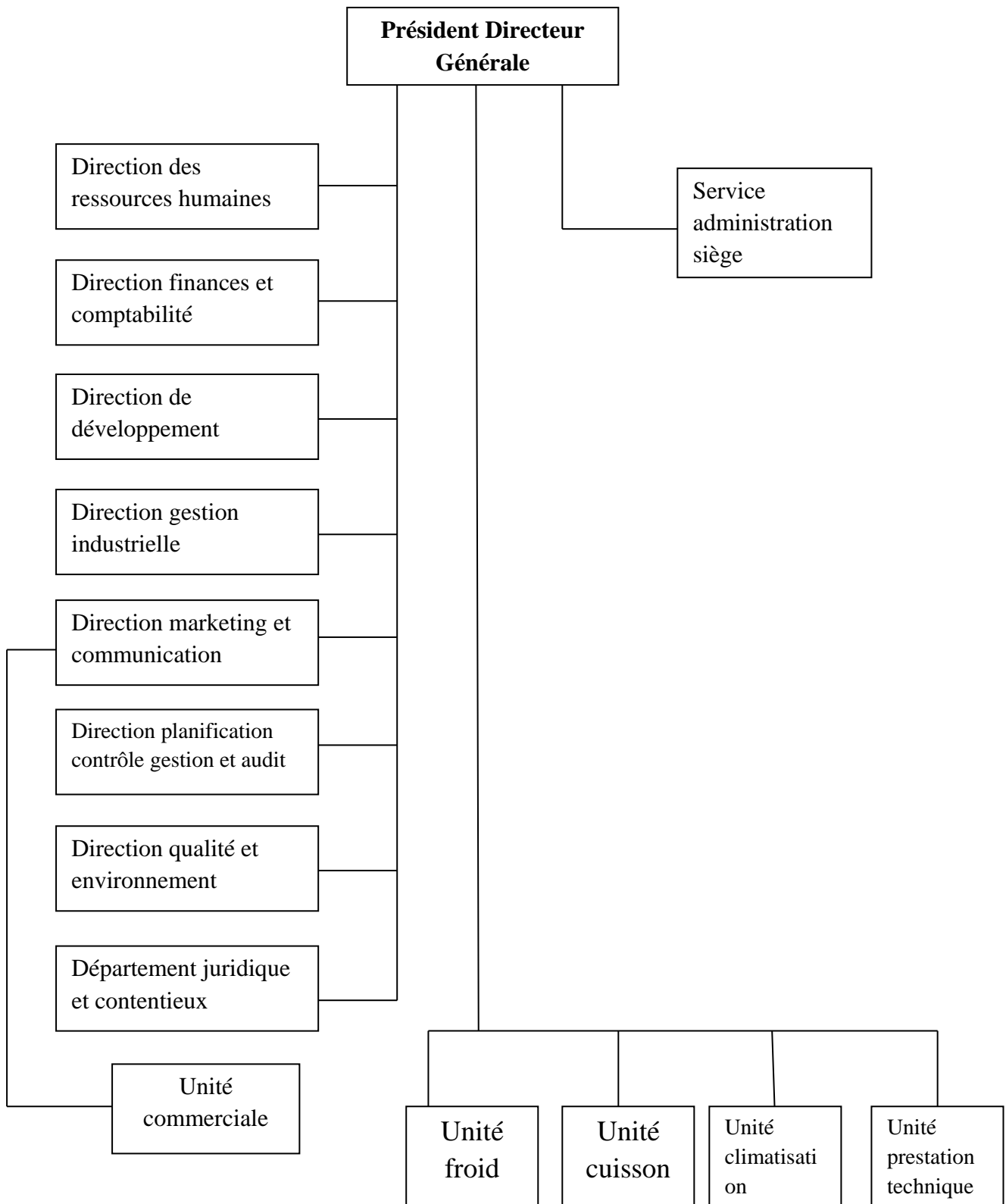
1.2.3. Les activités de l'ENIEM

- La fabrication des produits électroménagers.
- La vente à travers ses propres moyens et avec un réseau d'agents distributeurs ;
- Service après-vente a travers le territoire nationale par ses techniciens agréés ;
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM ;

1.3. L'organigramme général de l'entreprise ENIEM

L'entreprise ENIEM est composée de cinq Unités et de six Directions chapeautées par un Président Directeur Général, plus les deux filiales FFILAMP et EIMS. L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Figure n°24: L'organigramme de l'entreprise ENIEM



Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM 2023

1.3.1. La Direction Générale (DG)

La DG est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales.

1.3.2. Le Complexe des Appareils Ménagers (CAM)

Située à 7km à l'EST de Tizi-Ouzou, l'ENIEM détient des bâtisses industrielles pour les besoins de stockage et de soutien à son exploitation. Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale. La restructuration du CAM en 1998 a donné lieu à sa réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit :

a. Unité Froid

Elle est spécialisée dans les lignes de fabrication et de montage suivante :

- Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle et réfrigérateurs grand modèle ;
- Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.

b. Unité Cuisson

Cette unité est implantée sur le même site que l'unité froid elle assure la transformation des tôles, l'assemblage, le traitement et le revêtement des cuisinières. Les modèles fabriqués sont :

- Cuisinière 4 feux en tôle émaillé et en tôle inox ;
- Cuisinière 5 feux en tôle émaillé grande modèle.
- Les produits encastrables (Fours, plaques de cuisson et hottes)

c. Unité climatisation

Elle est constituée de moyen de production et des lignes de montage suivant :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les machines à lavé ;
- Une ligne pour les chauffe-eau / chauffe-bain.

Les différentes gammes de l'unité climatisation sont :

- les climatiseurs individuels de type split système de 7000 à 24000 BTU/h ;

- Les climatiseurs individuels type fenêtre de 9000 à 18000 BTU/h ;
- Les machines à laver d'une capacité de 7 KG ;
- Les chauffe-eau / bain : 5 litres et 10 litres.

d. Unité prestation technique (UPT)

Son rôle principal est de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production. Et le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 459 travailleurs. Dont les fonctions qu'assure cette unité son :

- Réparation des outils et des moules ;
- Fabrication de pièces de rechange mécanique ;
- Conception et réalisation d'outillage ;
- Gestion des énergies et des fluides ;
- Gestion informatique ;
- Sécurité et gardiennage.

e. Unité commerciale

L'unité commerciale située dans la zone industrielle d'Oued-Aissi dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Elle assure la distribution des produits ENIEM à partir de ses dépôts de vente, les services après-vente par ses propres moyens et réseau d'agents agréés (plus de 200 à travers le territoire national), cette unité assure aussi les fonctions de soutien à l'unité de production.

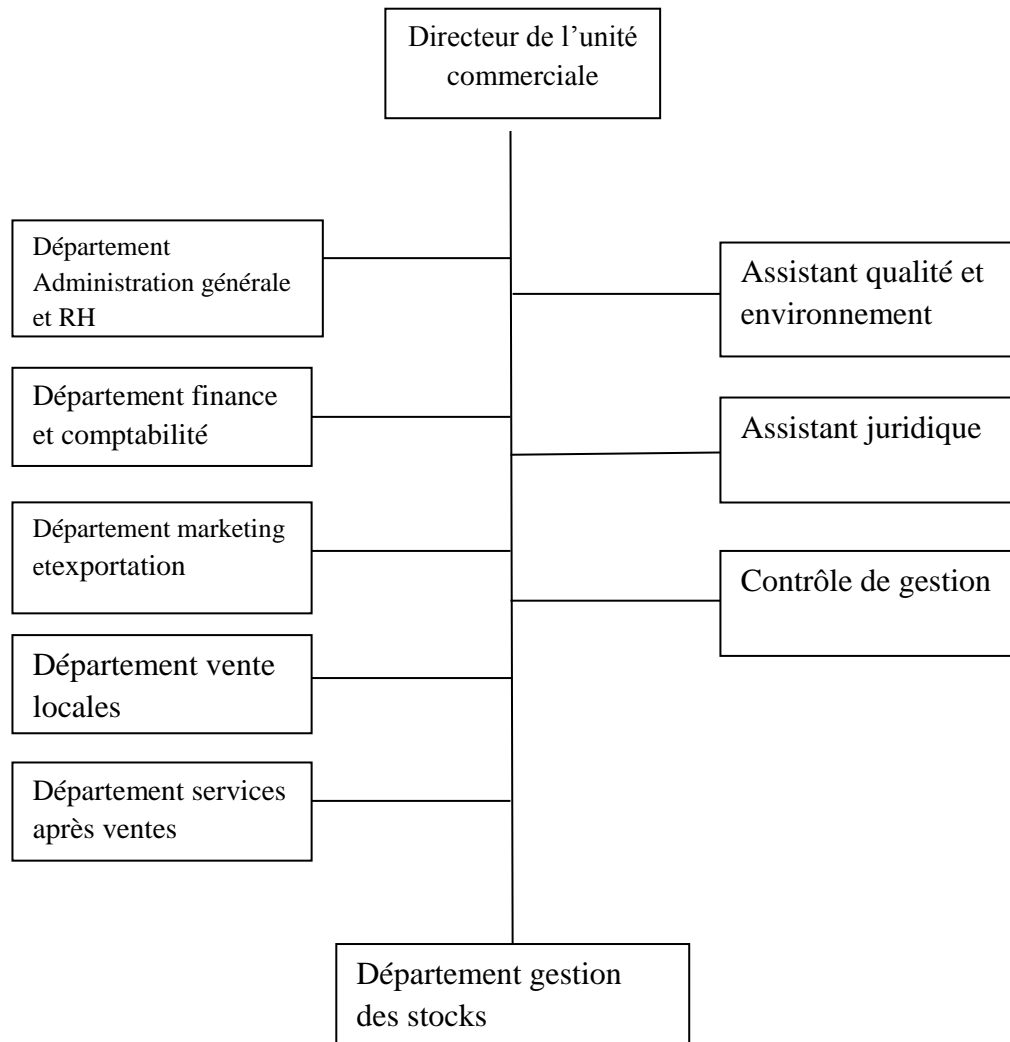
1.3.3. Gamme des produits ENIEM

L'ENIEM a une gamme de produits très variés qui sont usinés dans son complexe de Oued-Aissi (Tizi-Ouzou) et ce, dans le cadre d'un redéploiement de ses activités, dont le bon positionnement de ses produits sur le marché est devenu important. Et ses produits sont répartis entre réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs, chauffe-bain, machines à laver, radiateurs à gaz (pour les chauffages). Cette gamme est constituée d'une quarantaine de modèles.

2. Présentation de l'unité commerciale

2.1. Organigramme de l'unité commerciale

Figure n°25 : Organigramme de l'unité commerciale



Source : Document interne de l'entreprise ENIEM de l'année 2023

2.2.L'organisation de l'unité commerciale

L'unité commerciale de l'ENIEM est composée de dix départements comme l'indique son organigramme, et chaque département à sa fonction, on trouve le département marketing et exportation, le département administration générale et ressources humaines, le département finance et comptabilité, le département vente, ainsi que le département gestion des stocks et le département service après-vente.

2.2.1. Le rôle de chaque service**2.2.1.1. Le Département administration de la gestion des ressources humaines**

La mission principale de ce département est de l'organisation et la mise en disposition du capital humain et matériel à l'unité en termes de qualité et quantité a savoir l'effectif, les compétences, les expériences, les promotions, le recrutement, et aussi la formation du personnel de l'entreprise, et la gestion provisionnelle des effectifs.

2.2.1.2. Département finances et comptabilité

Ce département est chargé de règlement des opérations financières, déclaration fiscale de l'entreprise, le tenu à jour des comptes sociaux de l'entreprise, gérer la trésorerie et les ressources financière de l'entreprise...etc.

2.2.1.3. Département marketing et exportation

Le département marketing et exportation il se charge de :

- Fixation des objectifs commerciaux annuels et leurs réalisations ;
- la communication par l'utilisation des différents moyens médias et hors média, pour l'atteinte des objectifs ;
- Elaboration et mise en œuvre des plans marketing ;
- Valorisation de lien entre le producteur et le consommateur en se basent sur des études de marché pour connaitre les besoins des clients.

2.2.1.4. Département ventes

- La commercialisation des produits ENIEM sur le marché ;
- Contrôle le respect des modalités et procédures de vente en gros et en détail ;
- L'amélioration des présentations de l'entreprise et se suit le recouvrement des créances ;
- Préparer et négocié les conventions d'agrément.

2.2.1.5. Département service après-vente

La mission principale de ce département est la réparation des produits ENIEM. La pièce et la main d'œuvre est gratuite durant la durée de la garantie. En dehors de cette période, la réparation devienne payante. Et l'entreprise assure la disponibilité de ses pièces de rechange à travers ses agents agréés réparateurs qui sont présents sur l'étendue du territoire national. Il

analyse l'efficacité de réseau après-vente dont tirer les résultats et informer les structures concernées.

2.2.1.6. Département gestion des stocks

- Préparer la réception, le stockage et la livraison des produits finis dans le respect des règles de sécurité et de qualité ;
- Organisé les stockages en fonction de politique arrêtées par l'entreprise et de prévoir toute conjecture et perturbation ;
- Veiller aux respects des normes de stockage des produits, et l'application des orientations de l'entreprise en matière de distribution.

2.2.1.7. Contrôle de gestion

Chargé de prévoir des quantités à produire et à vendre. Ces quantités sont variables car elles peuvent être inférieures ou supérieures aux prévisions faites selon des résultats des années précédentes.

2.2.1.8. Assistant juridique

Administrer les intérêts de l'entreprise particulièrement le recouvrement des créances, assurance, gestion des contrats (achats/ventes),...etc.

2.2.1.9. Assistant qualité et environnement

Veille sur l'application des procédures du management de la qualité (SMQ : système de management de la qualité) et SME (système de management de l'environnement).

3. Présentation du département marketing

L'entreprise ENIEM a créé le département marketing pour satisfaire leurs besoins d'information de son marché, et connaître ses concurrents et aussi pour se rapprocher du consommateur.

3.1. Les missions du département marketing

- Mettre en œuvre le plan de communication et développer son réseau ;
- Il réalise des études de marché et de la veille sur la concurrence ;
- Identifier les besoins des consommateurs et les tendances du marché en vue de leur prise en charge ;

- Mener des actions de prospection à l'étranger en vue de l'exportation des produits de l'entreprise ;
- Participation aux expositions et foires au niveau national et international ;
- Assurer toutes les actions de distribution et de communication concernant les produits de l'entreprise ;
- Etudier les possibilités de diversification de produit, et suivre les tendances du marché

3.2.L'organisation du département marketing

3.2.1. Chef du département marketing et exportation

Ses tâches principales consistent à diriger les actions de prospection du marché extérieur en vue de l'exportation, et faire des propositions dans les travaux relatifs à la conception de la stratégie, du plan d'action et de tout autre choix de l'entreprise, et encore il propose à l'entreprise les schémas de distribution au niveau national et international.

3.2.2. Chef de produit

- Etude de produit (développement de produit, cycle de vie du produit, mix produit, emballage, design, fiche technique...);
- Analysé mensuellement les ventes et établir un plans marketing pour la gamme ;
- La mise en œuvre d'un plan de communication en termes de promotion (spots publicitaires, affichages...);
- Assurer une veille régulière.

3.2.3. Chargé de communication

- participe à l'élaboration des plans de communication et met en place les actions permettant d'atteindre les objectifs fixés.;
- Etablir des budgets de communication ;
- Faire connaître l'entreprise sur le marché national et international et cela par la création d'une image attrayante de l'entreprise ;
- Préparation et animations des foires et expositions ;
- Il conçoit et met en œuvre les actions auprès des différents publics ciblés par l'entreprise ;
- il établit et maintien des relations de confiance avec l'environnement interne et externe afin de favoriser une image positive de l'organisation ;
- Il favorise la circulation de l'information et entretient une dynamique collective ;

- Il s'appuie sur des partenaires extérieurs (agences, sociétés d'étude, de veille...) et des relais au sein de l'organisation pour s'assurer de la mise en œuvre de ses objectifs ;

3.2.4. Chargé d'exportation

- Recherche des marchés à l'export ;
- Proposer et assurer les opérations commerciales et de promotion des produits en tant qu'ambassadeur de l'image de son entreprise à l'étranger ;
- Faire réaliser des études de marchés et prospector des clients potentiels ;
- Négocier et conclure un contrat avec un interlocuteur étranger en respectant les contraintes techniques économiques et juridiques spécifiques ;
- Participer à l'élaboration d'une stratégie commerciale et argumenter ses propositions ;

3.2.5. Chargé d'analyse et synthèse

Sa principale mission est de transmettre des rapports consolidés et réglementaires au chef du département marketing après avoir analysé les écarts existants entre la situation prévisionnel et les situations réelles, et aussi d'identifier les problèmes en amont et de leur apporter des solutions adaptées.

Section 02 : Présentation du diagnostic interne et externe au sein de l'entreprise ENIEM

2.1. Le diagnostic interne de l'ENIEM

Le diagnostic stratégique interne consiste à mesurer et analyser les compétences et les ressources internes de l'entreprise.

2.1.1. Diagnostic des ressources humaines

L'ENIEM depuis sa création dispose d'un personnel qualifié dans tous les niveaux à l'encadrement la maîtrise et l'exécution. Les différentes fonctions de l'entreprise à savoir la production, la maintenance, la finance et la comptabilité....etc. sont assuré par un personnel qualifié.

Peut être, que les nouvelle politique d'emploi des pouvoirs publics, notamment celle l'année2016, supprimant la retraite anticipée àvu le départ massif des employés de l'ENIEM à la retraite sous la crainte de perte des avantages de départ à la retraite. Cette situation à vue le départ de certaines compétences dans tous les domaines.

2.1.2. Diagnostic financiers

L'ENIEM est une entreprise publique dont le capital est de 10 279 800 000,00 DA détenus entièrement Par l'Etat.

La situation financière de l'entreprise est très délicate, avec un endettement important cumulé depuis des années depuis 2014. Le montant de l'endettement en 2022 a atteint 6 Milliards de dinars.

Depuis l'année 2019, l'ENIEM n'a plus accès aux services bancaires et surtout ne pas changer de domiciliation bancaire. Cette situation à mener l'entreprise jusqu'au blocage des financements des activités de l'entreprise.

Les causes de l'endettement de l'entreprise sont :

- Le financement des départs en retraite de ses employés qui pèsent lourd sur la trésorerie de l'entreprise.
- Les frais du personnel qui sont très importants et ne sont pas absorbés dans l'activité actuelle de l'entreprise.
- Le cumul des résultats nets négatif depuis plusieurs années.

2.1.3 Diagnostic technologique

L'ENIEM dispose des équipements et de plusieurs lignes de production de différents appareils électroménagers :

- Une ligne de réfrigérateurs petits modèles
- Une ligne de réfrigérateurs grands modèles
- Une ligne de congélateurs horizontaux
- Une ligne des cuisinières
- Une ligne des laves linges
- Une ligne des chauffe eaux.
- Plusieurs atelier de préparation industrielle, thermoformage, émaillage, presse métalliques, de fonderie, de peintures ...etc.

Les capacités de fabrication installées sont importantes et peuvent atteindre 300 000 appareils par an en une seule équipe (8 heures/ jours).

Les équipements sont maintenus en bonne état de marches grâce aux travaux de maintenance réguliers.

2. Diagnostic externe de l'entreprise ENIEM

2.1. L'analyse PESTEL

En vue de l'élaboration de la stratégie de l'ENIEM nous procéderont à l'analyse PESTEL (Environnement Externe à l'entreprise) qui fera ressortir les deux variables pivots essentielles auxquels sera reposé le cœur de métier de l'entreprise.

2.1.1. Tendances Politiques

Le régime est stable, même si le pouvoir change de camps, les institutions restent et les orientations sont figés, tantôt vers le libéralisme (tout azimuts) et tantôt vers le protectionnisme étatique. En résumé les futurs tendances politiques seront les mêmes dans les années à venir.

2.1.2. Tendances Economiques

La croissance économique du pays est positive et organique (varie entre 3 et 6%) elle est soutenue par les dépenses publiques. Il arrive que l'Etat joue un rôle d'acteur et de régulateur et accorde des soutiens financiers direct aux entreprises pour maintenir les équilibre sociaux (cette pratique existe mais elle n'est pas ponctuelle). L'économie algérienne ne se contente pas de l'épargne et de la confiance des ménages notamment pour des considérations religieuses, généralement elle présente de réelle potentialité pour le commerce et le développement malgré le taux d'inflation qui est relativement en hausse.

2.1.3. Tendances Socioculturels

L'importance de la démographie c'est de connaître les tendances qualitatives et quantitatives de nos futurs clients, nous avons approximativement 300 000 nouveaux ménages chaque année et 60 000 divorce, les chiffres de l'ONS aide à la connaissance de notre marché et notre cible (notamment pour les revenus, l'emploi, le chômage...).

2.1.4. Tendances Technologiques

L'industrie est liées directement à la technologie, il est le cœur de notre métier (licence de production, brevets déposée, maintenance des équipements, la R&D et les capacités et les délais d'adaptation, la compétitivité, la sous-traitance ...etc. Les tendances technologique sont liées aussi au NTIC et le degré de pénétration de l'internet dans la société et tous ce qui est en découlent, notamment dans le volet communication digitale et son impact sur la société.

2.1.5. Tendances Environnementales

Les lois et textes réglementaires vont vers le durcissement envers les entreprises notamment dans leurs engagements au respect de l'environnement surtout sur les volets consommation d'énergie. Nous allons de plus en plus vers la réduction de la consommation d'énergie électrique et dans le futur nous allons vers énergies propres d'où l'impact est directement lié à notre activité puisque les appareils électroménagers sont les seuls énergivores dans les foyers.

2.1.6. Tendances Légales

L'arsenal juridique algérien s'inspire du rôle de l'Etat qui est acteur et régulateur de l'économie nationale, les lois sont promulguées de toutes sortes, décret, arrêté, LF, LFC. Le respect de la législation reste insuffisant d'où la prolifération du secteur de l'informel, les évasions et fraude fiscale..... Dans ce volet l'entreprise doit veiller constamment sur son environnement pour s'informer de près et de loin sur les nouveautés et les mises à jour en termes de textes réglementaires.

Après cette brève énumération des grandes tendances macro-environnementales, nous constatons que les variables politiques, économique, sociales, et légales n'ont pas et n'auront pas d'incidences directes sur l'activité de notre entreprise dans l'avenir puisque tout changement qui va intervenir sera subi par l'ensemble des acteurs de l'économie nationale. Par contre les tendances technologiques et environnementales auront des incidences directes sur l'avenir de notre entreprise si.... C'est deux variable ne seront pas prise en charge immédiatement.

Nos deux variables pivots auxquels seront basées les orientations stratégiques de l'entreprise sont :

- Comment mettre en place une stratégie industrielle, pour la fabrication des produits selon les exigences des consommateurs. Doit-on développer l'industrie (mettre à niveau nos équipements, acquérir de nouveaux équipements ou développer la fabrication à partir des collections CKD, SKD)
- Suivre les normes internationales en matière d'évolution technologique relative aux réductions de la consommation d'énergies, des fluides utilisés et surtout la lutte contre l'obsolescence programmée des produits.

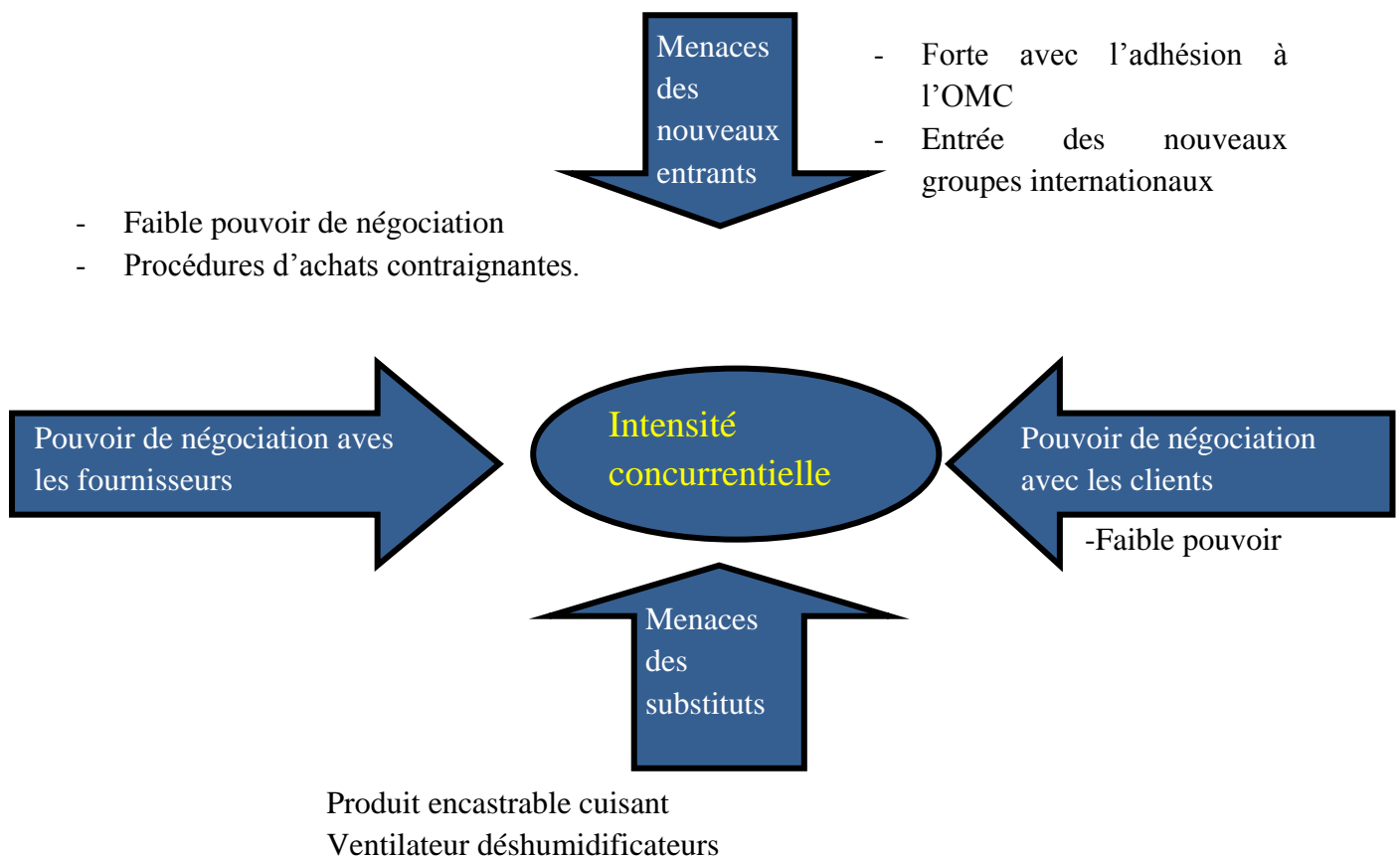
Ces deux variables doivent déterminés des objectifs a tracés par la Direction Générale et comporteront sur les idées suivantes :

- Comment mettre à niveau l’outil productif de l’entreprise ?
- Diagnostiquer l’état des équipements actuels et identifier nos futurs besoins en équipement pour tous les ateliers (ex : peinture, thermoformage, moulage, la conception, le développementetc.)
- Trouver des ressources financières et humaines pour mener ces actions.
- Mettre en place des procédures internes pour faciliter les approvisionnements en matières premières et surtout en collection des kits CKD SKD.
- Comment redéployer les ressources actuelles de l’entreprise humaines surtout pour assurer le plan de production à partir de collections CKD sachant que la production à partir de montage de collection sera importante dans les années à venir (le temps d’assainir et mise à niveau des outils productifs)

2.2. Les grands axes de la stratégie commerciale dans le court terme

Pour déterminer les axes de la stratégie commerciale sur le court terme nous devons réaliser la matrice des 5 Forces + 1 de M. Porter pour déterminer l’analyse concurrentielle.

Figure n°26 : La matrice de l’analyse concurrentielle



Source : Documentation interne de l’ENIEM,2023.

La matrice de l'analyse concurrentielle nous renseigne sur l'évolution de l'ENIEM dans son microenvironnement, et voici quelques constats qu'on devra prendre en considération :

- **Le pouvoir de négociation avec les clients** : dans la situation actuelle, en général nous avons un faible pouvoir de négociations avec les clients (distributeurs et grossiste) du fait que ces derniers trouvent beaucoup d'avantages chez la concurrence.
- **Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs** : on peut scinder sur deux types de fournisseurs
 - **Fournisseurs matière première** : procédures d'achats contraignantes,.....(les services approvisionnements peuvent contribuer dans cette rubrique)
 - **Fournisseur collection CKD/SKD** : nous avons un faible pouvoir de négociation par rapport aux procédures internes d'achats, par rapports au carnet de commande qui ne nous met pas en position de force lors de négociations...etc.
- **La menace des nouveaux entrants** : c'est concerne les barrières à l'entrée au marché algérien qui se résume seulement aux investissements des futurs entrants, le risque viendra si l'Algérie adhère à l'OMC, il y'aura le risque d'entrée de grands groupes (européen et asiatique)
- **La menace des substituts** : les produits de substitution que nous devons suivre sont les produits encastrable cuisson (plaques et fours et le chauffage central) qui de plus en plus prennent de l'ampleur au détriment de cuisinières qui connaissent le déclin ainsi que le RGN et les CE.
- **Intensité concurrentielle** : elle se mesure par la typologie du marché et la typologie de la concurrence, nous évoluons dans un marché oligopolistique(quelques producteurs sur le marché) et notre situation face à la concurrence, on est en position de suiveur (précédé par Condor et Brandt) En récapitulatif, ENIEM évolue dans un marché fortement concurrencé et nous avons un pouvoir de négociations faible avec les clients et les fournisseurs dans cette situation nous ne devons pas se soucier de la concurrence, nous devrions par contre améliorer nous même et c'est en interne par les actions suivantes :
 - Améliorer notre pouvoir de négociations avec nos fournisseurs, par la révision de nos procédures d'achat et la sélection d'un nombre restreint de fournisseurs pour aller dans une relation gagnant-gagnant ce qui va passer par l'augmentation de notre carnet de commande.
 - Améliorer notre offre pour nos clients (offrant plus de produits avec plusieurs avantages en termes de services, qualité, prix, disponibilité et de promotion aussi.

Tableau n°05 :Les parts de marché

Concurrent	Année de création	Part de marché	Notoriété	Qualité du produit	Prix	Sav	Distribution
Condor	2002	35%	Bonne	Bon	Bon	moyen	48 wilayas
Brandt	2015	25%	Bonne	bon	Bon	moyen	35 wilayas
Géant	2007	10%	Moyenne	Moyenne	Moyenne	moyen	/
Stralight	2009	15%	Moyenne	Moyenne	Bas	moyen	29 wilayas

Source :structure du département marketing

Commenter le tableau

Ce tableau a titre indicatif, illustre les possibilités de croissance que peut offrir le marché algérien à l'instar de Condor qui a été créée en 2002, et se positionne en leader 10 ans avec un pourcentage de 35% de la part de marché, avec une bonne notoriété et qualité est prix et la disponibilité de la livraison dans les 48 wilayas, après Brandt aussi qui commencer à commercialiser ses produits en Algérie en 2015 et se positionne en challenger pendant 3 ans seulement avec un pourcentage de 25% de la part de marché accompagné d'une bonne notoriété et la bon qualité et prix et la disponibilité de livraison de 35 wilayas .

Ces deux concurrents on un point fort commun par rapport a les deux concurrents (Géant et Stratlight), qui est la distribution, ils ont compris que la disponibilité des produits près des clients est un facteur important dans le comportement d'achat des clients.

2.3. Analyse SWOT

Après l'analyse de l'intensité concurrentielle la matrice SWOT s'impose pour déterminer le type de stratégie à adapté par l'ENIEM.

Tableau n°06 : Analyse des forces et les faiblesses opportunités et menaces (SWOT) de l'entreprise nationale des industries électroménager

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'équipement des ménages important qui nécessite un renouvellement. - Croissance des nouveaux marché (encastrable, lavage, climatisation...etc) - La poursuite du programme de logements sous toutes ses formes. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'entrée de nouveaux concurrents internationaux. - Les risques de changes (dévaluation du dinar)
Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'adaptation pour tous types d'appareil électroménager. - Notoriété à consolidé et à améliorer davantage. - SAV à consolider et a développer davantage 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique commerciale révolue inadaptée aux exigences actuelles des clients (distribution, organisation, promotion) - Rupture des stocks produits finis. - Manque de moyens logistiques liés au commerce.

Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM Année 2023

Commenter le tableau

Après énumération des différentes Forces et faiblesse de l'entreprise nous procéderont au croisement avec les opportunité et menaces SWOT pour ressortir le type de stratégie à appliquer :

Les opportunités qu'offre le marché algérien sont plus importantes que ses menaces. Par ailleurs les faiblesses de l'ENIEM sont plus importantes que nos forces, dans ce cas le croisement sera Faiblesse / Opportunités la stratégie à conseiller pour l'ENIEM sera la stratégie d'adaptation au marché qui consiste à remonter les faiblesses de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché.

Comme cité plus haut, nous évoluons dans un marché oligopolistique et nous sommes en position du suiveur et les stratégies du suiveur sont :

- Imiter le leader sur un ou plusieurs aspects commerciaux.
- S'adapter aux changements sans attirer l'attention des concurrents le leader notamment.
- Maintenir les clients actuels et faire des efforts pour acquérir d'autres clients.

La nouvelle stratégie commerciale :

Les différentes matrices précédentes (PESTEL, PORTER et SWOT) ont fait ressortir ce qui suit :

- Les axes stratégiques à développer par l'entreprise.
- Les actions sûres à mener immédiatement et gagner un CA supplémentaire.
- Les changements qui s'imposent en interne pour améliorer le pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs pour avoir des meilleures offres sur le marché.
- Enfin, fixé des objectifs pour bien mener la stratégie d'adaptation au marché qui consiste essentiellement à remonter les faiblesses de la politique commerciale actuelle.

Section 03 : Proposition d'un Diagnostic stratégique au sein de l'entreprise ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM a maintenue quatre domaines d'activité stratégique. Nous allons analyser la cohérence de portefeuille d'activité en s'appuyant sur la matrice BCG qui utilise peu de variables.

1. La matrice BCG

La matrice BCG est un outil d'aide à la prise de décision, c'est une représentation graphique basée sur le taux de croissance du marché et la part de marché relative d'une entreprise. Elle tient son nom du Boston Consulting Group et participe à la gestion du portefeuille produits ou services d'une entreprise appelé également DAS.

Parmi les outils stratégiques incontournables se trouve la matrice BCG, cette approche se base sur deux aspects pour évaluer l'équilibre d'une activité sur un marché : le taux de croissance du marché et la part de marché relative de l'entreprise, c'est-à-dire la part détenue par rapport à son concurrent principal.

Ces deux dimensions composent le schéma de la matrice BCG, dans lequel s'intègrent quatre catégories de produits selon leur impact : les produits START, après produits DILEMME, produits VACHE A LAIT, et produits POINT MORT.

Il est important d'utiliser des outils tels que la matrice BCG pour comprendre la position des différents produits et services vendus par une entreprise et prendre en suite les décisions stratégiques nécessaires.

Et pour cela après avoir fait l'étude de cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM à l'interne est à l'externe nous avons mené a proposer un outil qui n'a pas été utiliser par l'entreprise qui est la matrice BCG (Boston Consulting Group)..

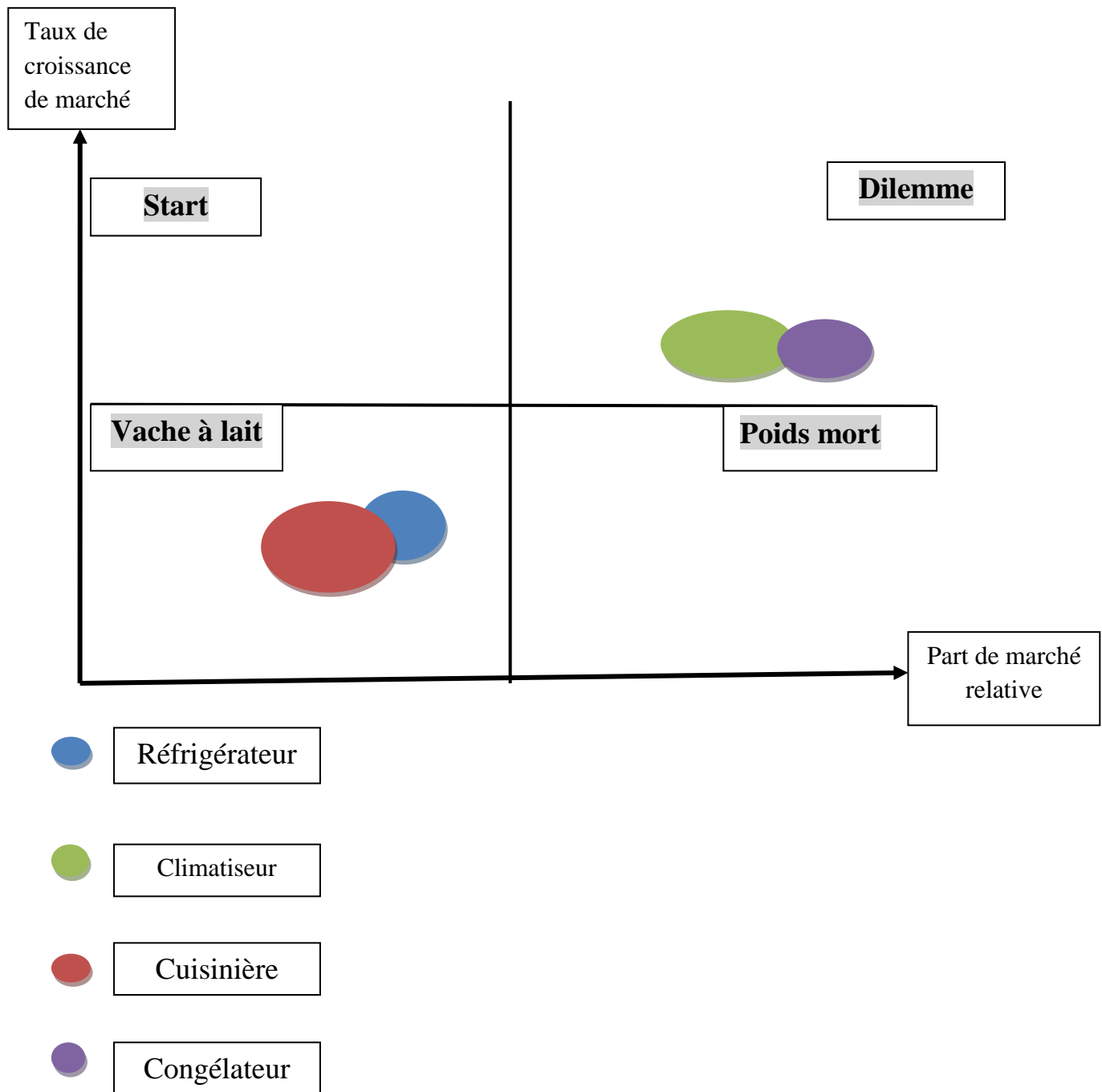
Tableau n° 07 : le tableau des cordonnées de chaque DAS

Domaine d'activité stratégique (DAS)	Part de marché relative	Taux de croissance
DAS n°1 Réfrigérateur	6%	6% à 8%
DAS n° 2 Cuisinière	5%	+5%
DAS n° 3 Congélateur	7%	+9%
DAS n°4 Climatiseur	7%	+10%

Source : Elaboré par nous même a partir des données de l'entreprise ENIEM.

A partir de ce tableau on à représenter graphiquement les quatre produite de domaine d'activité stratégique de l'entreprise ENIEM au niveau de l'axe des cordonnées ou on a représenté le taux de croissance et l'axe des abscisses nous avons la part de marché relative et le croisement des deux axes donne quatre cadrent.

Figure n°27: Représentation graphique de la matrice BCG au sein de l'entreprise ENIEM



Source : Documentation interne de l'entreprise ENIEM

2. Analyse de la matrice BCG au sein de l'entreprise ENIEM

En situation actuelle la matrice BCG s'applique difficilement à l'entreprise ENIEM, puisque sa position concurrentielle est défavorable sur le marché, elle n'est pas parmi les acteurs du marché sa position est dégradée voir en dessous de la 5^{ème} position.

Sa part de marché est de moins de 7% donc il est très difficile de déterminer le ou les concurrents directs pour pouvoir calculer la part de marché relative du concurrent direct.

Par ailleurs le marché de l'électroménager est toujours en croissance de cette manière :

- Réfrigérateur : de 6 à 8 %
- Cuisinière : + de 5 %
- Congélateur : + 9 %
- Climatiseur : +10%

La croissance du marché est l'une des opportunités qui peuvent remettre l'ENIEM sur les rails.

3. Recommandation de la matrice BCG

3.1. Les produits Stars

L'ENIEM n'a pas de produits qui génèrent un Chiffre d'affaires important qui peut les classer dans la catégorie des stars.

3.2. Les produits Dilemme

Deux gammes de produits figurent dans la classe des Dilemme, les climatiseurs avec une part de marché qui avoisine 7 % et les congélateurs aussi qui avoisinent près de 8%.

Ces deux gammes de produits peuvent devenir des stars si l'entreprise apporte quelques investissements de plus pour mieux positionner ses deux produits.

3.3. Les produits Vache à lait

L'ENIEM possède deux gammes de produits en Vache à lait, les réfrigérateurs et les cuisinières, ces deux gammes avec une variété de lignes de produits génèrent un chiffre d'affaires qui peut être augmenté tant que la croissance du marché y est.

3.4. Poids mort

L'ENIEM n'a pas de produits ou de gamme de produits la classe des poids morts.

Malgré les difficultés auxquelles est confrontée l'entreprise financière notamment, les opportunités qu'offre le marché sont considérable et peut à tout moment reprendre des parts demarché et investir dans les DAS qui se positionne bien.

Malgré les difficultés financières aux quelles est confrontée l'entreprise ENIEM notamment, les opportunités qu'offre le marché sont considérable et peut à tout moment reprendre des parts de marché et investir dans les DAS qui se positionne bien en position de DILEMME qui sont les deux produits : congélateur et le climatiseur.

Après l'analyse de cette matrice nous avons confirmé que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM ne peut pas améliorer sa situation à cause de sa mauvaise politique de gestion mais aussi en raison de sa problématique de trésorerie persistante malgré les aides de l'ETAT pour l'améliorer est réaliser les objectifs fixés.

ENIEM s'en face sévèrement dans la crise financière, elle ne sait plus faire face à ses problèmes financiers et risque de faire faillite.

Conclusion

Pourconclure ce troisième chapitre qui a porté sur la présentation de l'entreprise nationale d'industrie de l'électroménager et sa situation durant la période de difficulté qu'elle vécu ces dernières années, nous pouvons dire que l'ENIEM est l'une des entreprises publiques nationales qui dispose d'un potentiel industriel et de capacités de production considérables. Cela se matérialise par les caractéristiques générales de l'ENIEM, sa situation géographique, les ressources dont elle dispose et ses potentialités qui peuvent lui permettre d'être leader sur le marché national de l'électroménager. Mais l'entreprise ENIEM a vécu plusieurs périodes de crise et de difficulté consistant en des problèmes dans le cycle de fabrication, insuffisances dans la gestion et de graves problèmes financière.

Conclusion Générale

Dans un environnement caractérisé par une forte incertitude et une concurrence intense, ainsi que des évolutions rapides dans tous les aspects du marché des produits électroménagers (qu'il s'agisse du domaine commercial, technologique, politique ou socioculturel), il est essentiel pour une entreprise de périodiquement évaluer ses performances et de définir ses orientations à moyen et long terme.

Notre implication au sein de l'entreprise de fabrication d'appareils électroménagers ENIEM nous a permis d'obtenir une vision globale de la démarche du diagnostic stratégique, ainsi qu'un cadre méthodologique précieux pour les professionnels au sein de l'entreprise.

Cette démarche repose sur une harmonisation entre nos connaissances théoriques et les compétences pratiques de l'entreprise.

Le concept de compétition est devenu un élément régulateur majeur sur le marché des appareils électroménagers, où les barrières à l'entrée sont particulièrement faibles. En outre, l'ENIEM est confrontée à l'influence exercée par ses fournisseurs, la puissance de ses clients, la menace des nouveaux entrants et la disponibilité de produits de substitution.

Le travail que nous avons mené nous a permis de confirmer que l'entreprise ENIEM utilise le diagnostic stratégique lors du grand événement : lors d'une crise, ou lors des changements à faire.

En dehors des événements cités le diagnostic le plus utilisé c'est le diagnostic financier est celui qui permet de mesurer la santé financière de l'entreprise à travers plusieurs indicateurs périodiques de gestion à l'instar du chiffre d'affaires, les résultats financiers ... etc.

Lors des changements qui s'imposent, l'entreprise réalise souvent le SWOT à tous les niveaux.

Le dernier diagnostic stratégique réalisé c'est en 218 et il contient PESTEL, SWOT et les 5 forces+1 de M.Porter.

Bibliographie

Ouvrages

1. A.C.Martinet « diagnostic stratégique » Librairie Vuibert ; Paris 1990.
2. Alain Vas « stratégie d'entreprise », 2^e édition Dunod Paris, 2017p 26
3. Alain-Charles Martinet « diagnostic stratégique » Edition Vuibert, Paris 1988, p.14.
4. carrette, et al, « strategor » , 8^{ème} édition , dunod ,2019,p71
5. B.Bachy,et al « Management » Dunod paris 2010 p 61
6. Bernard Garrette, et al... «stratégor » 4^{ème} édition ; Dunod ; Paris ; 2004.P.11.
7. DERRAY-A.LAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPES,2001,p8
8. F .Brulhart,etal « stratégie »Dunod paris 2015 p 63
9. F.Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégiques »,Eyrolles,2009 p 61
10. G.Johnson, et al « stratégique » ,9^e édition pearsin, 2001.p58-59-60
11. G.Johnson, et all... «stratégique » ; 7^{ème} édition ; Pearson ; paris ;2005 ;p69
12. Gérard Garibaldi ; « Analyse stratégique » ;Eyrolles ; Paris ;2008 P.39
13. Gilles A.Léchoy « stratégie et conduite du changement »Maxima, Paris 2017 p 59
14. H.A SIMON, The New Science of Management Decision, Harper et Row, 1960(in MARMUSE,1996 p 134)
15. J .P.Helfer, et al « management stratégique » 10^e édition, vuibert.
16. Jean David Avenel « l'essentiel de la stratégie des organisations » 2^e édition Gualino ,paris 2012 p 39-40.
17. Jean –Pierre Helfer,et al « management stratégique » 9^e édition ,Vuibert, paris 2013 p163-165
18. Jean-pierredetrie , « strategor », 4^e édition dunod ,2004 p 86.
19. J-P HELFER, M.KALIKA, J.ORSONI. Management stratégie et organisation 7^{ème}édition.Paris.p80-99
20. J-P.HELFER, M.KALIKA, J.ORSONI.Management Stratégie et organisation.7^{ème} édition. Paris p43
21. J-P.HELFER,M.KALIKA,J.ORSONI. Management stratégique et organisation.7^{ème} édition. Paris. P81
22. K.Keller Manceau « Marketing Management »Pearson 2015 p 96
23. Larned E.P , Christensen C.R, Andrews K.R. et Guth WD,(in stratégor,1997,p10)
24. Larousse de poche : dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaires ; librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p122.
25. Lasary « Diagnostic et redressement de l'entreprise » ; Collection c'est pas facile ;2002

26. Lasary « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ;Alger ;2007
27. M. PORTER « choix stratégique et concurrence », economica,1982 ;p12.
28. M.Capet,G.Causse, J.Meunier ; Diagnostic, organisation, planification de l'entreprise ; formes et transformations de la firme ; 3^{ème} édition ; economica ;2005 ;pars
29. M.GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica .2003.p.40-42
30. M.MARCHESNAY .Management stratégique. Les éditions chihah, 1997.p.168
31. Manuel Cartier ,et al « maxi fiche de stratégie » Dunod paris 2010 p 42.
32. Olivier meier , « diagnostic stratégique » 4^e édition dunod,paris ,2015 p 155
33. Olivier Meier « diagnostic stratégique: évaluer la compétitivité de l'entreprise » Op.Cit p 193.
34. R-A.THIETART,j-M.XUEREB « stratégie, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, paris, 2005,p50.
35. Serge Oréal « Management stratégique de l'entreprise » ;Economica ;Paris ;1993
36. STRATEGOR « politique générale de l'entreprise » 3^e édition, dunod, Paris, 1997,p104
37. Ulrike Mayrhofer, « management stratégique » Bréal 2007 p 71-72
38. Vincent lervilleAnger ,et al « conduire le diagnostic globale d'une unité industrielle » édition d'organisation 2001 p 18-19-21.

Sites internet

39. <https://fsecsg.ummtto.dz> » économie d'entreprise
40. <https://fsecsg.ummtto.dz> » économie d'entreprise
41. <https://lecolefrancaise.fr/strategie-d-entreprise-histoire/>
42. Lepasseportdumanager.com

Annexes

Guide d'entretien :

Question 01 :

Combien de produit dépose t-il l'entreprise ENIEM ?

Question 02 :

Est-ce que l'entreprise ENIEM fournis des produits secondaire ?

Question 03 :

Quelles sont les caractéristiques techniques des produits ?

Question 04 :

Quelles sont les principaux concurrents de l'entreprise ENIEM ?

Question 05:

Quelle est la part du marché de l'entreprise ENIEM ?

Question 06 :

Quelle est l'évolution financière de l'entreprise ENIEM ?

Question 07 :

Quelle est la situation concurrentielle de l'entreprise ENIEM ?

Question 08 :

En lien avec la clientèle et la concurrence et le marché y a-t-il de nouveau objectif a court et moyenne et a long terme ?

Question 09 :

Est-ce que l'ENIEM dispose-telle d'un Diagnostic stratégique ?

Question10 :

Quel type du diagnostic stratégique utilise l'entreprise ENIEM ?

Question 11 :

Est-ce que vous utilisez L'analyse SWOT dans votre entreprise ENIEM ?

Question 12 :

Est-ce que cette analyse a permis de déterminer les points forts et les points faibles dans votre entreprise ENIEM ?

Question 13 :

Quelles sont les points forts et les points faibles de l'entreprise ENIEM ?

Question 14 :

Quelles sont-les menaces et les opportunités de l'entreprise ENIEM ?

Question 15 :

Quelles sont les compétences et les ressources de l'entreprise ENIEM ?

Question 16 :

Est-ce que vous utilisez l'analyse de la chaîne de valeur au sein de votre entreprise ENIEM ?

Question 17 :

Est-ce que vous utilisez l'analyse PESTEL dans votre entreprise ENIEM ?

Question18 :

Est-ce que vous utilisez l'analyse des 5 forces de Porter dans votre entreprise ENIEM ?

Question 19 :

Est-ce que vous utilisez la matrice ADL au sein de votre entreprise ENIEM ?

Question 20 :

Est-ce que vous utilisez la matrice Mc Kisney dans votre entreprise ENIEM ?

Question 21 :

Est-ce que vous utilisez la matrice BCG dans votre entreprise ENIEM? C'est si oui comment ? Et c'est si non pourquoi ?

Question 22:

Quelle est la démarche du diagnostic stratégique de l'entreprise ENIEM ?

Question 23 :

Quelles sont les acteurs du diagnostic stratégique ?

Question 24:

Selon vous, à quoi sert le Diagnostic Stratégique?

Question 25 :

Quelles sont les contraintes que vous rencontrez lors de l'élaboration du diagnostic stratégique ?

Question 26 :

Quelles sont les avantages et les inconvénients du diagnostic stratégique de l'entreprise ENIEM ?

Question 27 :

Selon vous, les outils utilisés sont-ils efficaces ?

Question 28 :

Selon vous votre mission est-elle clairement établie ? C'est-à-dire si oui quel moyen avez-vous utilisé pour fixer et vérifier les objectifs de votre entreprise ?

Question 29 :

Actuellement l'ENIEM est une entreprise :

- en difficulté
- en cours de redressement

Question 30 :

Quelles sont les stratégies adaptées pour sortir de la crise ?

Question 31 :

Quelles sont les différentes étapes et outils du diagnostic stratégique mobilisés par l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM) ?

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA STRATEGIE D'ENTREPRISE	
Introduction	04
Section 01 : Cadre conceptuel sur la stratégie d'entreprise	04
1-1- Historique de la stratégie d'entreprise	04
1-2- Définition de la stratégie d'entreprise	05
1-3- Les caractéristiques est l'intérêt de la stratégie d'entreprise	06
1-3-1- Les caractéristique de la stratégie d'entreprise	06
1-3-2- L'intérêt de la stratégie de l'entreprise	07
Section 02 : Les niveaux de la stratégie est les niveaux de la décision stratégique	08
2-1- Les niveaux de la stratégie	08
2-1-1- Le niveau politique	09
2-1-2- Le niveau stratégique	10
2-1-3- Le niveau tactique	10
2-1-4- Le niveau opérationnelle	11
2-2- Les niveaux de la décision stratégique	11
2-2-1- La stratégie de l'entreprise	11
2-2-2- La stratégie d'activité	11
2-2-3- La stratégie fonctionnelle	12
Section 03 : La démarche stratégique	12
3-1- Les étapes de processus d'élaboration de la stratégie	12
3-1-1- Le diagnostic stratégique	13
3-2- La segmentation stratégique	14
3-2-1- Le diagnostic externe	15
3-2-2- Le diagnostic interne	16
3-2-3- Le diagnostic humain	16
3-2-4- Le diagnostic financier	17
3-2-5- Le diagnostic technologique	18
3-2-6- Le diagnostic organisationnelle	18
3-2-7- Les outils de diagnostic stratégique	18
3-2-7-1- La matrice BCG	18
3-2-7-2- Les hypothèses de la matrice BCG	19
3-2-7-3- L'analyse SWOT	21
3-2-7-4- Opportunités er Menaces de l'entreprise	22
3-2-7- 5- Forces est Faiblesse de l'entreprise	22
3-2-8- La décision stratégique	23
3-2-9- La mise en œuvre de la stratégie	25
3-2-10- Le contrôle	25

3-2-11- Les stratégies génériques	25
Conclusion.....	27
CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE	
Introduction	29
Section 01 : Généralités sur le diagnostic stratégique.....	29
1- Définition du diagnostic stratégique	29
1-1- Définition du diagnostic stratégique	29
1-2- Clarification terminologique	30
1-2-1- Différence entre analyse audit, et diagnostic	30
1-2-2- La différence entre stratégique globale est générale	30
1-2-3- Objectif du diagnostic stratégique	31
1-3- Acteurs de diagnostic stratégique	32
1-4- Contexte du diagnostic stratégique	33
1-4-1- Fonction occasionnelle ou permanente	33
1-4-2- But de management et but d'intervention externe sur l'entreprise	33
1-4-3- Situation normale est situation exceptionnelle	34
1-5- Démarche générale du diagnostic stratégique	34
1-5-1- démarche descriptive.....	34
1-5-1-1- Présentation	34
1-5-1-2- Avantage de la démarche descriptive	34
1-5-1-3- Les inconvénients de la démarche	34
1-5-2- Les démarches formaliser	35
1-5-2-1- Présentation	35
1-5-2-2- Caractéristiques des démarches formalisées (BCG, ADL).....	35
1.5.2.3. Avantages et limites des démarches formalisées	38
1-5-3- Les démarches ouvertes	39
1-5-3-1- Présentation	39
1-5-3-2- L'analyse de la situation concurrentielle	39
1-5-4- La méthode de genèse	40
1-5-5- Le cadre générale de diagnostic stratégique	41
1-5-5-1- Les fondements théoriques	41
1-5-5-2- Des qualités méthodologiques	41
Section 02 : diagnostic interne est ses outils	42
1- Analyse de la chaine de valeur	42
2- Les ressources et compétence de l'organisation	44
2-1- Les ressources	44
2-1-1- Les différents types de ressources	44
2-2- Les compétences	45
2-2-1- Différents type de compétences	46
3- Les synthèses de diagnostic stratégique	48
3-1- Analyse SWOT.....	48
3-2- Analyse portefeuille d'activité	50
3-2-1- La Matrice BCG	50
3-2-1-1- Les indicateurs utilisée	51

3-2-1-2- La position des activités sur le matrice	51
3-2-2- La matrice Mc kinsey	52
3-2-2-1- L'analyse de la matrice Mc Kinsey	53
3-2-3- La Matrice ADL	54
3-2-4- Les intérêts est les limites de la matrice ADL.....	55
Section 03 : Diagnostic externe est ses outils.....	56
3-1- L'environnement globale	56
3-1-1- Analyse PESTEL	56
3-1-2- La construction des scénarios	58
3-1-3- L'analyse de secteur	61
3-1-4- Les facteurs clés de succès	65
Conclusion.....	67

CHAPITRE III : ETUDE DE CAS AU SEIN DE L'ENTREPRISE NATIONAL DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER ENIEM

Introduction	68
Section 01 : Généralité sur l'entreprise ENIEM	68
1- présentation générale de l'entreprise ENIEM	68
1-1-présentation de l'historique de l'entreprise ENIEM	68
1-1- Les missions est les objectifs de l'entreprise ENIEM	69
1-2-1- Les missions de l'entreprise ENIEM	69
1-2-2- Les objectifs de l'entreprise ENIEM	69
1-2-3- Les activités de l'entreprise ENIEM	69
1 3- L'organigramme général de l'entreprise ENIEM.....	70
1-3-1- La direction générale de l'ENIEM	72
1-3-2- Complexe des appareils manager	72
1-3-3- Gamme des produits	73
2- Présentation de l'unité commerciale	74
2-1-Organigramme de l'unité commerciale	74
2-2- L'organisation de l'unité commerciale	74
2-2-1- Le rôle de chaque service	75
2-2-1-1- Le département administration de gestion des ressources humaines	75
2-2-1-2- Le département finances est comptabilité	75
2-2-1-3- Le département marketing est exportation	75
2-2-1-4- Le département vente	75
2-2-1-5- Le département service après ventes	75
2-2-1-6- Département gestion des stocks	76
2-2-1-7- Contrôle de gestion	76
2-2-1-8- Assistant juridique	76
2-2-1-9-Assistant qualité est environnement	76
3- Présentation de département marketing	76
3-1- les missions de département marketing	76
3-2- L'organisation de département marketing et exportation	77
3-2-1- Chef de département marketing	77
3-2-2- Chef de produit	77

3-2-3- Chargé de communication	77
3-2-4- Chargé d'exportation	78
3-2-5- Chargé d'analyse est synthèse	78
Section 02 : présentation de diagnostic interne est externe au sein de l'entreprise	
ENIEM	78
1- Le diagnostic interne de l'entreprise ENIEM	78
1-1-Diagnostic des ressources humaines	78
1-2-Diagnostic financier	79
1-3-Diagnostic technologique	79
2- Diagnostic externe de l'entreprise ENIEM	80
2-1- L'analyse PESTEL	80
2-1-1- La tendance politique	80
2-1-2- La tendance économique	80
2-1-3- La tendance socioculturelle	80
2-1-4- La tendance technologique	80
2-1-5- La tendance environnementale.....	81
2-1-6- La tendance légale	81
2-2- Les grands axes de la stratégie commerciale dans le court terme	82
2-3- L'analyse SWOT	84
Section 03 : Proposition d'un diagnostic stratégique pour l'entreprise ENIEM	86
1- La matrice BCG	86
2- Analyse de la matrice BCG	89
3- Recommandation de la matrice BCG	89
3-1- Les produits START.....	89
3-2-Les produits DILEMME	89
3-3- Les produits VACHE A LAIT	89
3-4- Les produits POIDS MORT	90
Conclusion	90
Conclusion générale	91
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Dans un contexte économique mondial marqué par une concurrence féroce à l'échelle internationale et nationale, les entreprises algériennes, tout comme celles du reste du monde, sont confrontées à de nombreux défis qu'elles doivent surmonter avec succès. Les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter aux évolutions de leur environnement économique et à faire face à ces changements se retrouvent en difficulté. Dans de telles situations, plusieurs stratégies de redressement peuvent être envisagées pour rétablir leur situation.

L'Entreprise Nationale des Industries et de l'Électroménager (ENIEM), consciente de la compétition intense sur le marché, s'efforce de suivre son plan annuel et de garantir la réalisation de ses objectifs conformément à sa stratégie établie. Les dirigeants de l'entreprise ont donc exprimé leur désir de réaliser un diagnostic stratégique approfondi. Cette démarche vise à analyser la position de l'entreprise et de ses produits sur divers marchés, tout en évaluant sa performance dans ces domaines stratégiques.

De plus, cette approche a pour objectif de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes à cette démarche, de les responsabiliser et de les impliquer activement dans la recherche de solutions pertinentes pour l'entreprise.

L'objectif de notre travail de recherche consiste donc en proposition d'un diagnostic stratégique au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménagère (ENIEM) à fin de réaliser ces objectifs.

Mot clés : ENIEM, diagnostic stratégique, matrice, stratégie, interne, externe, démarche.