



Mémoire Fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Option : management stratégique

Thème :

*Analyse stratégique d'une entreprise de portefeuille cas de :
entreprise national des industries de l'électroménager
l'ENIEM*

Réalisé Par :
Lina BELKHOUS

Encadré Par :
Dr. Mouloud GUERCHOUH

Date de soutenance 27/06/2024

Devant le jury composé de :

Présidente : Karima SI-SALAH-KISSOUM,
(FSECSG/UMMTO)

Rapporteur : Mouloud GUERCHOUH, (FSECSG/UMMTO)

Examinatrice: Hakima AMOKRANE-IBOUCHOUE,
(FSECSG/UMMTO)

Remerciement

Je rends grâce à notre Dieu qui nous a ouvert les portes du savoir et nous a permis de réaliser ce modeste travail.

J'adresse mes vifs remerciements à M. GUERCHOUH, mon promoteur, pour m'avoir encadré. Je lui exprime ma gratitude pour sa disponibilité, ses précieux conseils et le soutien qu'il m'a apporté tout au long de la préparation de ce mémoire.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à tout le personnel de l'entreprise ENIEM, en particulier à ceux du service marketing.

Mes sincères remerciements vont également aux membres du jury qui ont aimablement accepté d'évaluer et d'apprécier ce mémoire.

J'espère qu'ils en seront satisfaits.

Je tiens à exprimer une gratitude particulière à l'ensemble des enseignants qui ont accompagné mon cursus universitaire.

Enfin, je remercie chaleureusement tous ceux qui m'ont encouragé tout au long de mon parcours universitaire, ainsi que ceux qui ont contribué à ma formation de près ou de loin.

Dédicaces

C'est avec de profonds sentiments de respect et d'amour que je dédie ce travail.

À la mémoire de ma défunte maman, à la plus belle créature que Dieu a créée sur terre, je te rends hommage à travers ce travail, aussi modeste soit-il. Tu resteras éternellement dans mon cœur, et je t'exprime ma gratitude infinie. Merci, maman.

À mon défunt petit frère Adam, repose en paix.

À mon père, que je respecte profondément, qui peut être fier de voir ici le résultat de tant d'années de sacrifices. Un grand merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien constant que tu m'as apporté. Une pensée spéciale également pour ma belle-mère Samia.

A mes très chers frères et sœurs, Qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité. Dieu vous garde pour moi. À leurs époux et épouse, ainsi qu'à leurs enfants.

BELKHOUS Lina

Sommaire

Introduction générale :	1
Chapitre 1 : Concepts de base et Analyse Stratégique	6
Section 01 : la stratégie d'entreprise	6
1.1 Définition de la stratégie	7
1.2 Les Niveaux de la stratégie :	11
1.3 Processus de formalisation de la stratégie :	14
Section 2 : l'analyse stratégique.....	15
2.1 Définition et importance de l'analyse stratégique.....	15
2.2 Les domaines de l'analyse stratégique :	18
2.3 La Mise en place d'un processus d'analyse stratégique formalisée	41
Conclusion du chapitre	48
Chapitre 2 : Analyse de Portefeuille d'Activités et Outils d'Analyse stratégique	50
Section 1 : Analyse de Portefeuille d'Activités	50
1.1 définitions et concepts :	51
1.2 L'importance de l'analyse de portefeuille d'activités :	54
Section 2 : Outils d'Analyse de Portefeuille d'Activités	58
2.1 La matrice BCG :	58
2.2 La matrice BCG 2 :	62
2.3 La matrice McKinsey :	64
2.4 La matrice ADL :	65
Section 03 : types de stratégies d'entreprise et orientations stratégiques	69
3.1 Types de stratégies pour le portefeuille d'activités :	69
3.2 Les Orientations stratégiques pour les domaines d'activités stratégiques (DAS)	799
Conclusion du chapitre:	82
Chapitre 3 : Analyse Stratégique du portefeuille de l'Entreprise ENIEM	84
Section 1 : Présentation de l'ENIEM.....	84
1.1 Historique et contexte de l'entreprise.....	84
1.2. Structure organisationnelle de l'ENIEM.....	86
Section 2 : Analyse Stratégique de portefeuille d'activités de L'ENIEM :	89
2.1 Identification des DAS au sein de l'ENIEM et les produits ou services associés à chaque DAS	89

2.2 Évaluation de la contribution de chaque DAS aux résultats globaux de l'entreprise	93
2.3 Analyse de la concurrence dans chaque DAS :.....	966
Section 3 : Application de la Matrice BCG	97
3.1 analyse des différentes DAS a l'aide de matrice BCG :	988
3.2 Interprétations des résultats et implications stratégiques	104
Section 4 : Orientations Stratégiques pour les DAS et l'Ensemble de l'Entreprise	105
4.1 Les orientations stratégiques pour chaque DAS :	105
4.2 Stratégie globale pour l'ensemble de l'ENIEM :.....	107
Conclusion du chapitre:.....	108
Conclusion générale :	110
Bibliographie	112

List des abbreviations:

ADL: Arthur D. Little

BCG: Boston Consulting Group

CA : Chiffre d'Affaires

DAS : Domaines d'Activités Stratégiques

EPE : Entreprise Publique Economique

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager

ISO : International Standards Organisation

LCAG: Learnes, Christensen, Andrews et Guth

MDA : Millions de Dinars algérienne

PF : Produits Finis

SAV : Service Après-Vente

SPA : Société Par Actions

ENIEM : Entreprise national des industries de l'électroménager

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Les stratégies de croissance d'ANSOFF

Tableau n°02 : La DAS froid

Tableau n°03 : La DAS cuisson

Tableau n°04 : La DAS climatisation

Tableau n°05 : les chiffres d'affaires de l'ENEM de l'année 2021 et 2022

Tableau n°06 : Le marché total d'électroménager en Algérie.

Tableau n°07 : Le taux de croissance pour chaque DAS de l'ENIEM

Tableau n°08 : Les parts de marché pour les principaux concurrents

Tableau n°09 : Les parts de marché relative

Liste des figures :

Figure N°1 : Les niveaux de la stratégie

Figure N°2 : L'étude de l'environnement

Figure N°3 : Les éléments de PESTEL

Figure N°4 : La chaîne de valeur

Figure N°5 : La matrice SWOT

Figure N°6 : La matrice BCG

Figure N°7 : Les interprétations de la matrice BCG

Figure N°8 : La matrice BCG 2

Figure N°9 : La matrice MC Kinsey

Figure N°10 : Les prescriptions stratégiques du modèle ADL

Figure N°11 : L'organigramme de l'ENIEM

Figure N°12 : La contribution des DAS aux résultats de l'année 2021

Figure N°13 : La contribution des DAS aux résultats de l'année 2022

Figure N°14 : La matrice BCG de l'ENIEM

Introduction générale

Introduction générale :

Les entreprises évoluent dans un environnement économique difficile, caractérisé par une forte incertitude et une évolution permanente et imprévisible, ce qui le rend de plus en plus difficile à maîtriser. Ces conditions sont le résultat de divers facteurs tels que la mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), les bouleversements politiques, les crises et les incertitudes économiques et financières, ainsi que les changements climatiques et environnementaux. Ces derniers incitent les organisations à changer leurs façons de faire.

À partir de ce constat, les entreprises sont amenées à intégrer ces données dans leur comportement décisionnel et à piloter à long terme le développement de l'organisation, en s'appuyant sur une stratégie orientée vers la réalisation des objectifs fixés. Cette stratégie permet de fournir une vision claire, de guider les décisions, de créer un avantage concurrentiel et d'assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement en constante évolution.

En effet, la stratégie peut être considérée comme la feuille de route d'une entreprise, déterminant sa destination et les moyens pour y parvenir. Garrette. B, Dussauge. P et Rouziès.D (2015, P26) Afin de formuler une stratégie solide et éclairée, il est essentiel que l'organisation procède à une analyse stratégique approfondie. Cette analyse permet de fournir une base d'informations et une compréhension approfondie de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Elle implique l'évaluation des facteurs externes tels que le marché, la concurrence, les tendances économiques, les réglementations, ainsi que des facteurs internes tels que les ressources, les compétences et les capacités de l'entreprise. Grâce à cette analyse, l'entreprise peut identifier les opportunités à saisir, les menaces à anticiper, ainsi que ses propres forces et faiblesses. Ces éléments servent de fondement pour la formulation d'une stratégie adaptée, permettant à l'entreprise de naviguer efficacement dans son environnement concurrentiel et d'atteindre ses objectifs.

Le processus d'analyse stratégique mobilise des ressources humaines et matérielles conséquentes et préconise cette mobilisation sur une période plus ou moins longue, allant de quelques jours à quelques mois, selon la taille de l'organisation, l'objectif recherché et l'importance des moyens mobilisés. La mise en place de ce processus fait intervenir une panoplie d'outils, tels que la chaîne de valeur, les 5 forces concurrentielles et la matrice de choix stratégique d'Igor Ansoff. Des cabinets de conseil comme le Boston Consulting Group

(BCG), McKinsey et Arthur D. Little ont également développé des matrices plus ou moins élaborées et sophistiquées pour aider les managers dans leur choix stratégique. Ces outils sont principalement destinés aux grandes firmes évoluant dans un environnement concurrentiel avec un grand nombre de concurrents, ainsi qu'un portefeuille d'activités diversifié composé de plusieurs domaines d'activités. Ces grandes entreprises disposent de ressources financières importantes pour faire appel, si nécessaire, à des cabinets de conseils externes.

L'environnement des entreprises algériennes a connu une évolution significative au fil des décennies, façonnée par des changements politiques, économiques et sociaux. Depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, le pays a traversé différentes phases économiques, passant d'une économie administrée à une économie de marché. Cette transition a entraîné des transformations majeures dans le paysage des affaires, avec des répercussions profondes sur les entreprises opérant en Algérie Bouhou.K (2009.p5).

Cette évolution de l'environnement des entreprises a été marquée par des réformes visant à libéraliser l'économie, à encourager l'investissement privé et à favoriser la concurrence. L'ouverture des échanges commerciaux, la privatisation de certaines entreprises publiques et la mise en place de politiques économiques plus orientées vers le marché ont été autant de mesures clés adoptées pour dynamiser l'économie algérienne.

Dans ce contexte de transition, l'analyse stratégique est devenue un outil essentiel pour les entreprises algériennes, leur permettant de s'adapter à ces changements, de saisir de nouvelles opportunités et de gérer les défis émergents. L'analyse stratégique implique l'évaluation systématique de l'environnement externe et interne de l'entreprise, la formulation de stratégies appropriées et la mise en œuvre de mesures adéquates pour atteindre les objectifs fixés.

La problématique posée est la suivante : **Comment l'analyse stratégique peut-elle aider les entreprises algériennes à s'adapter à l'évolution de leur environnement économique ?**

Cette problématique soulève plusieurs questions clés : Qu'est-ce que l'analyse stratégique d'une entreprise et quelle démarche suivre ? Quelles méthodologies et outils d'analyse stratégique peuvent être utilisés pour faciliter l'adaptation aux changements dynamiques de l'environnement ? Comment les entreprises intègrent-elles les résultats de l'analyse stratégique dans leurs processus de planification et de mise en œuvre ? Comment l'analyse stratégique

Influence-t-elle la définition des objectifs et des orientations stratégiques d'une entreprise ?

La résolution de cette problématique permettra de mieux comprendre le rôle de l'analyse stratégique dans l'adaptation des entreprises algériennes à l'évolution de leur environnement économique. Notre recherche vise à explorer la nécessité d'une analyse stratégique au sein d'une grande entreprise algérienne diversifiée, avec un portefeuille d'activités important, à savoir l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), dans ce nouveau contexte économique en mutation.

Les hypothèses formulées sont les suivantes :

Hypothèse 1 : Selon les travaux d'Ansoff et son livre "Stratégie du Développement de l'Entreprise", il est clairement établi que l'analyse stratégique revêt une importance capitale pour les entreprises. En effet, cette démarche d'analyse approfondie permet d'évaluer les facteurs internes et externes qui influencent les performances et la compétitivité de l'entreprise. En comprenant les opportunités et les menaces de l'environnement concurrentiel, ainsi que les forces et les faiblesses internes, l'analyse stratégique offre une base solide pour la formulation de stratégies adaptées. Grâce à cette démarche, les entreprises peuvent non seulement anticiper les changements de leur environnement, mais aussi prendre des décisions éclairées, gérer efficacement leur portefeuille d'activités et atteindre leurs objectifs de manière durable.

Hypothèse 2 : L'utilisation d'outils spécifiques dans le processus d'analyse stratégique joue un rôle essentiel pour aider les entreprises à gérer leur portefeuille d'activités et à prendre des décisions éclairées. Selon les travaux de recherche de Michael Porter et Bruce Henderson, ces outils, tels que le Boston Consulting Group (BCG) et l'analyse des 5 forces concurrentielles, fournissent une compréhension approfondie de l'environnement concurrentiel et aident les entreprises à optimiser leur allocation de ressources, contribuant ainsi à leur succès. L'analyse stratégique permet d'identifier la stratégie business et globale de l'entreprise à partir des insights découlant de ces outils d'analyse. Elle offre un éclairage précieux pour la prise de décisions éclairées et la gestion efficiente du portefeuille d'activités.

Choix de la méthodologie :

Dans le cadre de ce mémoire, l'objectif de recherche repose sur l'application de la démarche de l'analyse stratégique et l'utilisation d'outils d'analyse stratégique pour étudier l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM). La méthodologie de recherche proposée s'appuie sur une approche déductive et comprend plusieurs étapes.

La première étape de la méthodologie consiste à effectuer une revue approfondie de la littérature académique et des données économiques pertinentes. Cette revue permettra d'établir un cadre théorique solide et d'acquérir une compréhension approfondie de l'importance de l'analyse stratégique dans un environnement en constante évolution.

La deuxième partie de cette méthodologie de recherche se concentre sur la réalisation d'une analyse stratégique approfondie de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager. L'objectif principal est d'analyser le portefeuille de l'entreprise, de déterminer la position de chaque Domaine d'Activités Stratégiques (DAS) et d'en déduire par la suite les stratégies business et corporate pour l'entreprise. Cette approche permettra de mettre en lumière les atouts et les défis spécifiques à chaque secteur d'activité, offrant ainsi des perspectives précieuses pour l'optimisation et le développement stratégique de l'ENIEM.

Pour collecter les données nécessaires à l'analyse, diverses sources seront utilisées, telles que des entretiens avec des gestionnaires et des employés clés de l'entreprise, des observations sur le terrain, ainsi que des données financières et des rapports d'entreprise. Cette collecte de données permettra d'obtenir une vision complète de l'entreprise et de son environnement, contribuant ainsi à une analyse stratégique approfondie.

En résumé, la méthodologie de recherche proposée repose sur une approche déductive et comprend une revue approfondie de la littérature académique et des données économiques pertinentes, suivi d'une analyse stratégique de l'entreprise ENIEM. Cette approche vise à fournir des recommandations pratiques à l'entreprise sur l'importance de l'analyse stratégique et sur la manière de l'appliquer efficacement pour naviguer avec succès dans un environnement en constante évolution.

Chapitre 1 : Concepts de base et Analyse Stratégique

Chapitre 1 : Concepts de base et Analyse Stratégique

L'analyse stratégique constitue un pilier indispensable dans le succès et la durabilité des entreprises, particulièrement dans un environnement concurrentiel en perpétuelle évolution. Elle représente un outil puissant permettant de décrypter les forces qui façonnent l'entreprise et son marché, anticiper les opportunités et les menaces, créer un avantage concurrentiel distinctif, et enfin, prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs stratégiques fixés. Ce chapitre se concentre sur les fondements de la stratégie d'entreprise, en mettant particulièrement l'accent sur l'analyse stratégique en tant que processus fondamental guidant les choix et les actions des dirigeants. La section dédiée à la stratégie d'entreprise explore en profondeur les concepts essentiels, de la définition précise de la stratégie à la distinction des différents niveaux stratégiques, tels que la stratégie corporate, la stratégie business et la stratégie opérationnelle. En parallèle, la section consacrée à l'analyse stratégique s'attarde sur la définition même de ce processus crucial, son rôle central dans le processus de prise de décision, ainsi que les domaines clés qui méritent une attention particulière. De l'analyse de l'environnement à la réalisation d'un diagnostic stratégique, chaque aspect de l'analyse stratégique est abordé en détail. Enfin, l'importance capitale de mettre en place un processus d'analyse stratégique formel au sein de l'entreprise est soulignée, avec une explication détaillée des étapes nécessaires pour concevoir et exécuter efficacement ce processus, ainsi que des meilleures pratiques pour garantir son succès.

Section 01 : la stratégie d'entreprise

L'art de la stratégie occupe une place centrale dans le monde des affaires. C'est le point de convergence où la réflexion, la vision, et l'action se rencontrent pour orienter le destin d'une organisation. La stratégie n'est pas une simple orientation, mais plutôt le fil conducteur qui guide une entreprise vers ses objectifs, tout en la préparant à affronter les défis d'un environnement en perpétuelle mutation.

Cette section, intitulée "Stratégie et Processus de Formulation", est une plongée profonde dans cet univers complexe et passionnant. Elle s'ouvre sur une exploration de la notion même de stratégie, dévoilant ses contours et ses multiples dimensions. De là, nous entrons dans le cœur du sujet, le processus de formulation de la stratégie, un voyage intellectuel qui va de la vision à l'exécution.

1.1 Définition de la stratégie

Avant de plonger dans la définition contemporaine de la stratégie, il est impératif de remonter à ses origines. La stratégie, en tant que concept fondamental de la gestion d'entreprise, a évolué au fil des siècles, empruntant des chemins variés pour parvenir à sa définition actuelle. Comprendre les racines historiques de la stratégie offre un éclairage précieux sur sa signification et son importance dans le contexte moderne.

1.1.1 L'Origine de la stratégie :

L'origine de la stratégie remonte à l'antiquité, où les dirigeants militaires et politiques utilisaient des stratégies pour atteindre leurs objectifs et remporter des batailles. Le mot « stratégie » trouve son origine dans le grec ancien « strategos » qui signifie « le général, chef de l'armée ».

L'idée de la stratégie a été largement développée et formalisée au cours du 20^e siècle. Au départ, elle était utilisée pour planifier et coordonner les opérations militaires renommés « Sun Tzu », le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre dans son ouvrage « l'art de la guerre » MARMUSE.C (1996, p58)

Selon Sun Tzu, la stratégie repose sur une compréhension approfondie de soi-même et de l'ennemi, ainsi que la maîtrise des principes fondamentaux de la guerre.

Il souligne l'importance de la planification minutieuse et de l'adaptation stratégique en fonction des circonstances.

Le concept de stratégie est souvent associé à la guerre, ou il s'agit de mener une bataille contre les concurrents, et au leadership, où le dirigeant est chargé de diriger une organisation bien organisée semblable à une armée, vers la victoire représentée par la performance économique. Cependant, il est essentiel de souligner que cette analogie est utilisée à des fins conceptuelles et métaphoriques.

Dans cette métaphore, l'entreprise est comparée à une armée, et le dirigeant joue le rôle du chef militaire. Tout comme dans une guerre, l'objectif est de protéger et d'enrichir « la nation » représentée par les actionnaires de l'entreprise. Cela implique de prendre des décisions stratégiques pour assurer la croissance et la rentabilité de l'entreprise, tout en préservant le bien-être des salariés, considéré comme les « soldats » de l'organisation. Garrette, B., Dussauge, P., & Bonet (2011, p.26)

Cependant, à partir des années 1950 et 1960, la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes distinctes de la stratégie militaire. Elle englobe les décisions fondamentales concernant l'allocation des ressources que les entreprises prennent afin de d'atteindre leurs objectifs et d'assurer leur pérennité.

1.1.2 L'approche sociologique de la stratégie :

Après la seconde guerre mondiale, la sociologie des organisations a connu un développement significatif. MARCHESNAY.M (1997, p.10). De nombreux auteurs en théorie des organisations ont remis en question l'idée selon laquelle la stratégie est exclusivement déterminée par les forces du marché et de la concurrence, et ont souligné le rôle primordial des acteurs en tant que processus structurant. MARTINET.A (1984, p.51.)

L'entreprise en tant qu'organisation finalisée composée d'individus et de groupes, fonctionne essentiellement grâce aux relations interpersonnelles et intergroupes. La stratégie occupe une place centrale dans le comportement social des individus et des organisations, la question fondamentale consiste à comprendre comment les stratégies individuelles deviennent collectives et permettent de gérer la complexité. ?

Selon Crozier.M (1988, p.62) « le comportement stratégique d'un individu est déterminé par la rationalité, qui est lié au contexte de lutte-coopération, ainsi que par les relations de pouvoir en interaction »

Les individus se comportent de manière stratégique, ce que ne signifie pas nécessairement qu'ils savent ce qu'ils veulent, qu'ils formulent des objectifs et qu'ils s'y tiennent, leurs actions sont souvent changeantes et dépendent de des opportunités qui se présentent, s'inscrivant dans un processus continu. GERVAIS.M (2004, p.20.)

Le passage d'un comportement individuel à celui d'une organisation donne naissance à une stratégie collective. Chaque acteur, lorsqu'il fait partie d'une organisation, utilise toujours une stratégie. Comme le soulignent Crozier et Freidberg (1977, p.91.)

Chaque acteur s'efforce simultanément de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive), et d'échapper à leurs contraintes en protégeant sa propre marge de liberté et de manœuvre (stratégie défensive). L'importance respective de ses deux orientations stratégiques variera dans le temps et dans l'espace en fonction de la situation et des atouts propres à chaque acteur.

Ces deux orientations coexisteront néanmoins toujours dans toutes stratégies d'action. CROZIER.M et FREUDBERG.E (1977, p.91.)

Une stratégie collective requiert une cohérence et une intentionnalité suffisante, son émergence résulte d'une combinaison de quatre modalités :

- ❖ Le développement d'une vision forte qui est largement adoptée par les membres de l'organisation ;
- ❖ La poursuite des buts communs ou les individus sont contraints de les poursuivre, même si ces buts sont issus de leurs propres intérêts personnels ;
- ❖ La volonté des acteurs de partager volontairement des buts qui ne sont pas les leurs ;
- ❖ L'imposition des buts formels et de la stratégie de toute l'organisation par un détenteur d'influence dominant qui utilise l'autorité ;

Dans ce même contexte, l'identification de la stratégie adoptée par une organisation est influencée par les réseaux sociaux qui résultent des relations interindividuelles, ainsi par la culture de l'organisation, qui un ensemble de croyances partagées et implicites inspirées de son histoire, de son secteur d'activités, de sa localisation géographique ou de la présence dominante d'une profession spécifique en son sein. La culture interagit avec la perception que l'organisation a elle-même et de son environnement.

1.1.3 Définition de la stratégie

En ce qui concerne les affaires, il n'est pas possible de fournir une définition unique et universelle, car chaque auteur donne sa propre définition en fonction de son approche de recherche spécifique.

Il existe de multiples définitions de la stratégie s'entreprise dans la littérature :

- Selon Alfred Chandler (1962) : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir ses modes d'actions et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs. » Guy .k et grilles .t, (2010, p.104)
- Selon Igor Ansoff (1965, p241) : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ces activités spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeurs à exploiter et le profil à réaliser.» ;

- Selon Michael Porter (198 p.2412,) : « la stratégie face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquelles elle cherche à les atteindre. »
- Selon DESREUMAUX (1992, p.22) : « la stratégie est l'ensemble des actions spécifique devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de mission et de la politique générale de l'entreprise. »
- Selon Thiétart (1996, p.1) : « la stratégie, c'est l'ensemble constitué par la réflexion, des décisions, et des actions relatives aux choix des moyens de l'articulation des ressources en vue d'atteindre les objectifs. »
- Selon Frédéric Le Roy (2012, p.12) : « la stratégie est la fixation des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponible dans l'organisation, puis l'allocation de ses ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. »

Cependant, la plupart des auteurs sont d'accord sur l'idée que les trois piliers fondamentaux de la stratégie sont les suivant :

- La création de valeur ;
- L'affrontement concurrentiel ;
- Le choix de périmètre des activités ;

C'est pourquoi nous proposons la définition suivante :

« Pour une entreprise ; la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieure à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but créer de la valeur pour ses actionnaires. »

1.1.4L'importance de la stratégie :

La stratégie revêt une importance capitale sur les organisations, quelles que soit grandes ou petites. Voici quelque raison clés qui soulignent son importance. Jarzabkowski, P. (2016, p.16/17) :

- ✓ Orientation et direction : la stratégie permet de définir une orientation claire pour l'organisation. Elle définit les objectifs à long terme et fournit une vision globale de la destination que l'organisation souhaite atteindre. Cela permet de mobiliser les efforts de l'ensemble de l'organisation vers des objectifs communs et de coordonner les actions dans la même direction.

- ✓ **Avantage concurrentiel** : la stratégie permet à une organisation de se différencier des ses concurrents et de créer un avantage compétitif. Elle aide à identifier les forces internes, les ressources et les compétences uniques de l'organisation qui peuvent être exploitées pour offrir une proposition de valeur supérieure aux clients. Un avantage concurrentiel solide permet à l'organisation de se démarquer sur le marché et de maintenir sa position à long terme.
- ✓ **Allocation efficace des ressources** : la stratégie aide à déterminer comment les ressources de l'organisation, telles que le temps, l'argent, les talents et les compétences doivent être allouées de manière optimale pour atteindre les objectifs stratégiques. Elle permet de prioriser les initiatives et les investissements, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'éviter les gaspillages.
- ✓ **Adaptation à l'environnement changeant** : l'environnement dans lequel évolue une organisation est en constante évolution. La stratégie permet de s'adapter aux changements et aux réglementations et aux préférences des clients. Elle permet d'anticiper les défis futurs, de saisir les opportunités et de réagir de manière proactive aux changements plutôt que de simplement réagir de manière défensive.
- ✓ **Prise de décision éclairée** : la stratégie fournit un cadre de référence pour la prise de décision. Elle aide à évaluer les options et les alternatives, à analyser les risques et les avantages potentiels, et à guider les décisions impulsives et de prendre des décisions plus éclairées et alignées sur la vision et les objectifs de l'organisation.

1.2 Les Niveaux de la stratégie

Dans une organisation, trois niveaux de décision stratégique sont distingués : le niveau d'ensemble, également appelé niveau corporate, le niveau des activités ou business unités, et le niveau fonctionnelle .bertnard . G (2016, p.5). Ces trois niveaux se distinguent par leurs approches des problèmes, la formalisation des questions ainsi que par le niveau de responsabilité et les préoccupations inhérentes à leurs démarches spécifiques.

1.2.1 Niveau corporate

La stratégie d'ensemble, composante essentielle de la fonction de direction générale, elle englobe la politique globale de l'entreprise. Contrairement à une stratégie spécifique axée sur une activité ou un segment stratégique.

La stratégie d'ensemble englobe l'ensemble des activités de l'entreprise, dans tous les domaines de décision, elle consiste à renforcer les domaines d'activités promoteurs, à abandonner les activités non rentables et à regrouper les activités complémentaires.

La stratégie d'ensemble guide l'entreprise dans son engagement ou son retrait de secteur spécifique afin de constituer un portefeuille d'activités équilibrer.

La stratégie d'ensemble est fortement influencée par les parties prenantes, notamment les actionnaires. Les choix stratégiques sont souvent justifier en termes de création de valeur pour les actionnaires. Ils sont conçus de manière à maximiser les rendements pour les actionnaires de l'entreprise, Choffray, J.-M., & Lilien, G. L. (2019, p.23).

1.2.2 Niveau d'activité

La stratégie d'activité, également connu sous le nom de stratégie de domaine d'activité stratégique (DAS), concerne la partie spécifique d'une organisation qui possède sa propre stratégie son propre marché ses propres concurrents et une mission distincte des autres parties de l'entreprise. Un DAS est un sous ensemble des activités de l'entreprise qui partage des ressources et des compétences, tout en ayant des facteurs clé de succès similaires. Pour chaque domaine d'activité, l'entreprise devrait formuler une stratégie spécifique en tenant compte de la combinaison unique de facteur clé de succès. kalika,.O (1998,p35)

La stratégie d'activité vise à déterminer comment l'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses rivaux et à identifier ou construire de nouveaux marchés. Elle définit les actions que l'entreprise doit entreprendre pour se positionner favorablement face à ces concurrents dans un secteur donnée que se soit par le biais du prix, la différenciation ou de l'innovation.

Contrairement à la stratégie d'ensemble qui peut englober plusieurs secteurs de marché, la stratégie d'activité se concentre sur un marché spécifique ou un segment particulier du marché. Alors que la stratégie d'ensemble peut impliquer la répartition des ressources entre des activités opérant dans différent secteurs, la stratégie d'activité doit les distribuer entre les différentes fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer sa position concurrentielle.

1.2.3 Niveau fonctionnel

Dans le contexte des entreprises, les fonctions se réfèrent aux principales activités spécialisées qui composent une organisation. La finance, le marketing, la production, la recherche et développement ainsi que la gestion des ressources humaines sont considérées comme des fonctions principales.

Dans la gestion des unités opérationnelles, les chefs d'entreprises, notamment dans les petites et moyennes entreprises, ont pour responsabilité principale de coordonner ces fonctions de manière à assurer leurs intégrations et à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Il est également possible de formuler des objectifs et des stratégies spécifiques pour chaque fonction, on parle alors de stratégie financière, de marketing, de production, de recherche et développement, ainsi que de gestion de relations industrielles et du développement du personnel.

Ces stratégies déterminent comment les différentes composantes de l'organisation mettent effectivement en œuvre les stratégies définies au niveau global et au niveau des domaines d'activités stratégiques, en d'autres termes il s'agit de définir les stratégies et les objectifs pour chaque fonction de l'entreprise. pellicelli . G (2007, p29)

Figure N°1 : les 3 niveaux de la stratégie



Source : Métral, F., Tarondeau, J (2017, p. 55)

1.3 Processus de formalisation de la stratégie :

Le processus de formalisation de la stratégie consiste à transformer la vision stratégique d'une organisation en un plan d'action concret. Ils impliquent plusieurs étapes clés, qui peuvent varier en fonction du contexte spécifique de l'organisation, mais généralement il comprend les éléments suivants. AMARI, S., & MOKHEFI, A. (2018, p 1-5) :

- **Evaluation de la situation actuelle :**

Cette étape consiste à évaluer la situation actuelle de l'organisation en termes de ses forces, ses faiblesses, des opportunités et des menaces qui l'entourent. Cela peut impliquer une analyse de l'environnement externe, et une évaluation des ressources interne de l'organisation.

- **Définition de la vision et des objectifs stratégique :**

Sur la base de l'évaluation de la situation actuelle il est important de définir une vision claire de l'avenir souhaité de l'organisation et des objectifs stratégiques à long terme. La vision décrit l'état souhaité de l'organisation, tandis que les objectifs stratégiques définissent les résultats spécifiques à atteindre pour réaliser cette vision.

- **Analyse stratégique :**

Cette étape implique une analyse approfondie de l'environnement externe et interne de l'organisation. Cela comprend l'identification des opportunités clés, des menaces potentielles, des forces internes et des faiblesses, ainsi l'évaluation des ressources et des capacités de l'organisation. Des outils d'analyse tels que l'analyse SWOT, l'analyse des cinq forces de porter ou d'autres cadres d'analyse stratégiques peuvent être utilisés à cette étape.

- **Formulation de la stratégie :**

Une fois l'analyse stratégique réalisée, il est temps de formaliser la stratégie. Cela implique de prendre des décisions stratégiques clés sur les choix et les priorités de l'organisation, tels que le positionnement sur le marché ciblé, les stratégies de croissances, les avantages concurrentiels, etc. la stratégie formulée doit être alignée sur la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation.

- **Planification des actions :**

A cette étape, les objectifs stratégiques sont décomposés en objectifs plus spécifiques, mesurables et réalisables. Des plans d'actions sont élaborés, détaillant les étapes nécessaires, les ressources requises et les responsabilités.

- **Communication et engagement :**

Une fois la stratégie et les plans d'actions établis, il est crucial de communiquer la stratégie à l'ensemble de l'organisation. Cela implique de partager la vision, les objectifs stratégiques, la stratégie et les plans d'actions avec les membres de l'organisation, de les impliquer et de les mobiliser autour de la mise en œuvre de la stratégie.

- **Suivie et évaluation :**

Tout au long de mise en œuvre de la stratégie, il est important de surveiller et d'évaluer régulièrement des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques. Cela permet d'apporter des ajustements si nécessaires d'identifier les succès et les défis, et d'apprendre de l'expérience pour améliorer la stratégie à l'avenir.

Section 2 : l'analyse stratégique

L'analyse stratégique est un outil puissant pour les entreprises, car elle leur permet de prendre des décisions éclairées et de se positionner avantageusement sur leur marché. Chaque entreprise a des besoins et des circonstances uniques, et l'approche de l'analyse stratégique peut varier en fonction de ces facteurs.

2.1 Définition et importance de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique est un processus complexe et essentiel au sein des entreprises pour prendre des décisions éclairées en matière de direction, de planification et d'allocation des ressources afin d'atteindre des objectifs à long terme et de créer un avantage concurrentiel durable. Elle englobe une variété d'approches et de méthodes qui permettent de comprendre l'environnement de l'entreprise, d'évaluer ses propres capacités internes, de détecter les opportunités et les menaces émergentes, d'anticiper les défis futurs, et de formuler des stratégies appropriées pour s'adapter et réussir dans un contexte concurrentiel en constante évolution.

2.1.1 Définition

Selon Godet. M (1995,p.17) l'analyse stratégique est "l'ensemble des techniques permettant de décrire, expliquer, comprendre et anticiper les phénomènes de toute nature, qui affectent l'évolution de l'entreprise, de son environnement économique, technologique, politique et social." Cette définition souligne la dimension prospective et multidisciplinaire de l'analyse stratégique, en mettant l'accent sur l'importance de comprendre l'interaction entre l'entreprise et son environnement.

Pour Dussauge, P., & Garrette, B. (1995, p.33), l'analyse stratégique est "une démarche intellectuelle qui vise à comprendre les sources de la performance actuelle et future d'une entreprise, pour mieux la piloter et mieux en décider." Leur définition insiste sur l'importance de la performance de l'entreprise, tant dans le présent que dans l'avenir, et met en évidence le rôle décisionnel de l'analyse stratégique pour guider l'action managériale.

Selon Porter.M (1999, p.268), l'analyse stratégique repose sur l'identification des forces qui façonnent la concurrence dans une industrie donnée, ce qui lui a permis de développer le modèle des cinq forces de Porter. Il définit l'analyse stratégique comme "l'examen des concurrents d'une entreprise et de l'industrie dans laquelle elle évolue, pour comprendre les défis auxquels elle est confrontée et élaborer des stratégies qui lui permettront de se positionner favorablement dans le marché."

Pour Drucker, P. F. (1954, p56), pionnier du management moderne, l'analyse stratégique consiste en "l'identification systématique des opportunités que l'entreprise pourrait exploiter et des menaces qui la guettent." Cette définition met l'accent sur l'importance de la recherche des opportunités pour la croissance et le succès de l'entreprise, ainsi que sur la nécessité de se prémunir contre les risques et les défis qui peuvent surgir.

l'analyse stratégique est un processus continu et itératif qui combine des méthodes d'investigation, de réflexion et de planification pour comprendre le contexte externe de l'entreprise, évaluer ses ressources et compétences internes, anticiper les évolutions futures, identifier les opportunités et les menaces, et élaborer des stratégies cohérentes et efficaces pour créer un avantage concurrentiel soutenable et prospérer dans un environnement en perpétuelle transformation. Cette approche multidimensionnelle mobilise des outils analytiques, des techniques de recherche, des modèles de gestion, et s'appuie sur des données quantitatives et qualitatives pour guider les dirigeants et les décideurs dans leurs choix

stratégiques. Elle s'inscrit dans une démarche proactive qui vise à façonner l'avenir plutôt que de le subir, en développant une vision claire, une compréhension approfondie du marché et une agilité organisationnelle pour s'adapter aux évolutions et aux changements de l'environnement externe.

2.1.2 L'importance de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique est un pilier fondamental pour la survie et le succès des entreprises dans un environnement concurrentiel en perpétuelle évolution. Elle permet de comprendre les forces qui façonnent l'entreprise et son marché, d'anticiper les défis futurs, de créer un avantage concurrentiel significatif et de prendre des décisions éclairées pour façonner l'avenir de l'entreprise de manière proactive. Sans une analyse stratégique approfondie, l'entreprise risque de se laisser dépasser par ses concurrents et de subir les aléas du marché sans être préparée pour y faire face. L'analyse stratégique permet :

- **Prise de décision éclairée** : L'analyse stratégique fournit des informations pertinentes et approfondies sur l'environnement externe de l'entreprise, son secteur d'activité, ses concurrents, ainsi que sur ses propres capacités et performances internes. Ces données permettent aux dirigeants et aux décideurs de prendre des décisions plus éclairées et mieux informées pour orienter l'entreprise vers le succès.
- **Anticipation des opportunités et menaces** : En analysant son environnement, une entreprise peut anticiper les opportunités émergentes et les menaces potentielles. Cela lui permet de saisir les occasions favorables pour se développer et d'identifier les risques potentiels qui pourraient affecter sa viabilité à long terme.
- **Création d'un avantage concurrentiel** : L'analyse stratégique permet de comprendre les forces qui façonnent la concurrence dans un secteur donné, ce qui aide l'entreprise à élaborer des stratégies visant à se différencier de ses concurrents et à créer un avantage concurrentiel distinctif et durable.
- **Adaptation aux changements** : Dans un environnement en constante évolution, l'analyse stratégique aide l'entreprise à s'adapter rapidement aux changements économiques, technologiques, réglementaires et sociaux, en lui permettant d'identifier les tendances émergentes et de prendre des mesures proactives.

- **Allocation optimale des ressources** : L'analyse stratégique aide à identifier les domaines où l'entreprise a le plus de chances de réussir, ce qui permet une allocation plus efficace des ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) pour atteindre les objectifs stratégiques.
- **Alignement des objectifs** : Elle permet d'aligner les objectifs et les actions de l'entreprise sur une vision claire de son avenir souhaité, en assurant que tous les efforts vont dans la même direction pour créer une cohérence et une synergie organisationnelle.
- **Identification des points faibles et des opportunités d'amélioration** : L'analyse stratégique met en évidence les faiblesses internes de l'entreprise, ce qui permet de cibler les domaines qui nécessitent des améliorations ou des investissements supplémentaires.
- **Évaluation des performances** : En évaluant régulièrement les performances de l'entreprise, l'analyse stratégique permet d'identifier les facteurs clés de succès et de surveiller les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs stratégiques fixés.
- **Renforcement de la compétitivité** : En adoptant une approche systématique de l'analyse stratégique, l'entreprise peut améliorer sa compétitivité en développant des stratégies ciblées et en optimisant ses performances globales. cadle.J, (2018.p.11).

2.2 Les domaines de l'analyse stratégique :

La section 2 de ce mémoire se concentre sur les différents domaines de l'analyse stratégique. Parmi ces domaines, on distingue l'analyse de l'environnement, le diagnostic stratégique et l'analyse de portefeuille d'activités. Ces éléments constituent les piliers fondamentaux qui alimentent le processus global d'analyse stratégique d'une entreprise. En particulier, notre mémoire se focalise sur le domaine de l'analyse stratégique de portefeuille d'activités. Cela revêt une importance capitale, d'où la dédications d'un chapitre entier à son étude approfondie.

2.2.1 L'étude de l'environnement

L'environnement d'une entreprise est constitué d'un ensemble de facteurs externes qui ont un effet sur son évolution. Ces éléments extérieurs peuvent avoir un impact direct ou indirect, et leur influence peut varier en termes d'ampleur et de portée. Certains événements ou facteurs peuvent être localisés et n'affecter qu'un petit nombre d'entreprises, tandis que d'autres peuvent avoir des répercussions plus larges sur tout un secteur d'activité économique.

Les activités d'une entreprise se développent en interdépendance avec son environnement, qui impose des contraintes et offre des opportunités. L'entreprise doit donc adopter des comportements et utiliser des moyens pour s'adapter aux conditions de son environnement, ce qui nécessite une bonne connaissance de ses différentes composantes.

La définition de l'environnement selon Bruecker. R (1995, p.26) englobe tous les éléments extérieurs à l'entreprise qui ne sont pas directement soumis à son contrôle, mais qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle et sa capacité à atteindre ses objectifs. Cela inclut des acteurs tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents, ainsi que des variables plus générales comme la technologie et l'économie, dont les évolutions sont le résultat des interactions entre ces acteurs.

2.2.1.1 Les caractéristiques de l'environnement

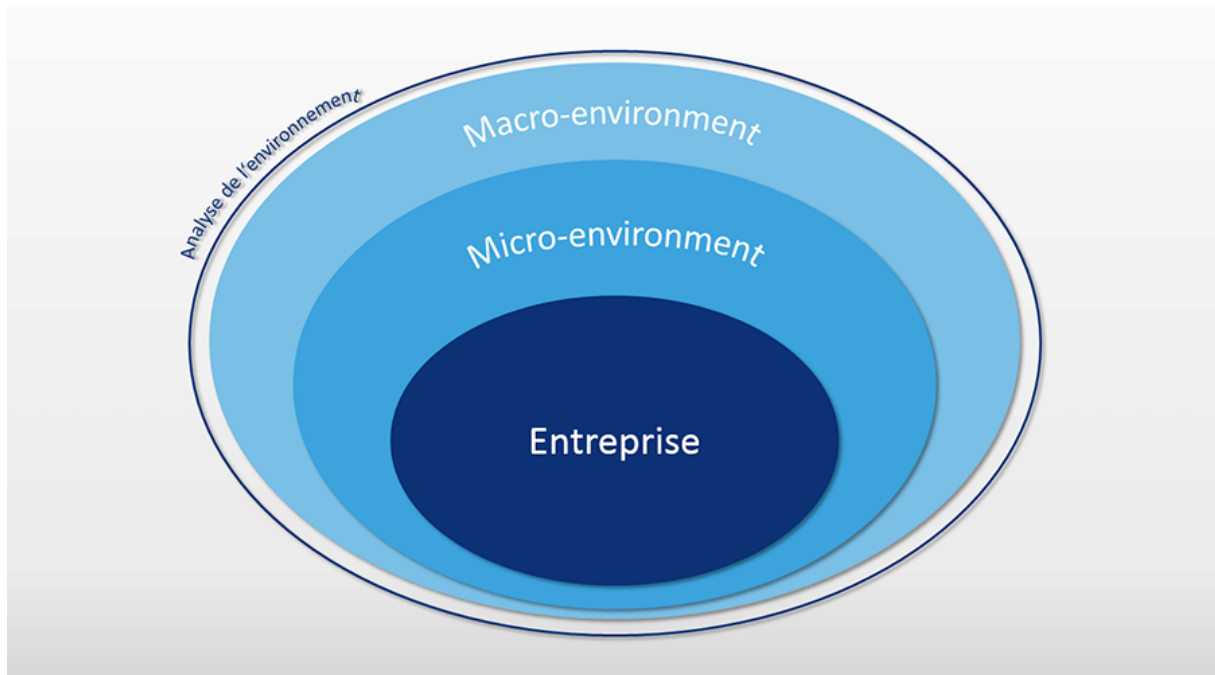
L'environnement de l'entreprise peut se présenter dans différents états et cela en fonction de trois caractéristiques principales qui sont :

- **La stabilité** : Fréquence et rapidité des changements.
- **La complexité** : importances des relations d'interdépendances qui relient les différentes variables de l'environnement (effet qu'un changement peut apporter).
- **L'incertitude** : disponibilité de l'information et possibilité de prévoir les évolutions de l'environnement.

Comprendre et analyser ces caractéristiques de l'environnement permet à l'entreprise d'anticiper les changements, de s'adapter aux contraintes et aux opportunités, et de formuler des stratégies appropriées pour maintenir sa compétitivité et atteindre ses objectifs.

2.2.1.2 Les niveaux d'étude de l'environnement

Figure N°2 : l'étude de l'environnement



Source : ionos.2019, p.10

A) Le microenvironnement

Le microenvironnement, également connu sous le terme d'environnement spécifique, est constitué des acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes et sur lesquels elle a une certaine capacité d'action grâce à sa stratégie. Ces acteurs sont souvent désignés comme les parties prenantes ou les stakeholders, et ils sont les personnes, les groupes et les institutions qui sont directement ou indirectement impactés par les résultats obtenus par l'entreprise Allek, H., & Demmou, M, (2020, P 56).

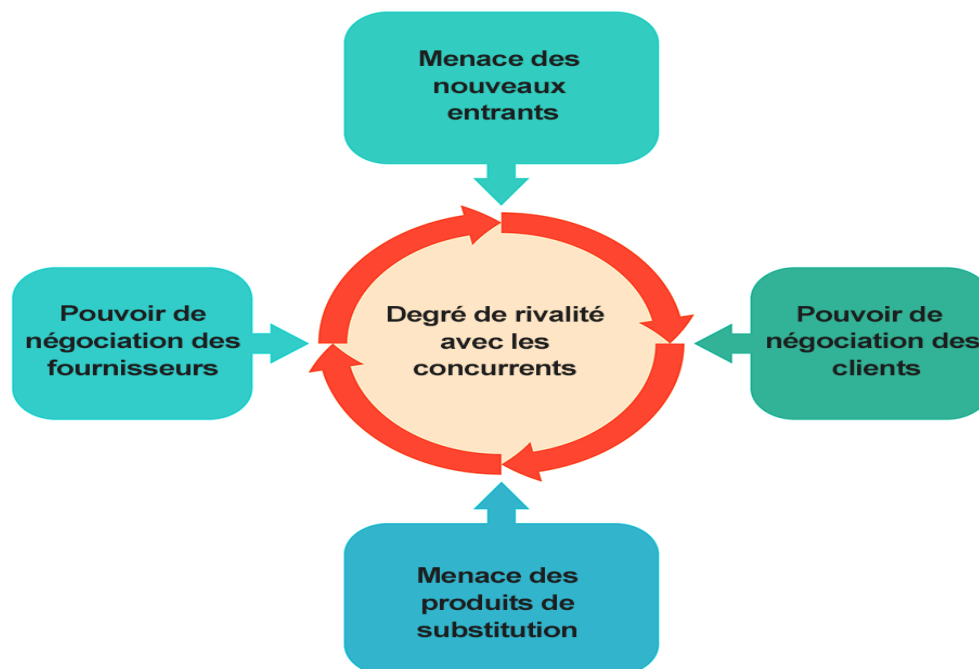
Le microenvironnement comprend généralement les clients, les réseaux de distribution, les concurrents, les fournisseurs, les produits de substitution, les concurrents potentiels et les collectivités locales. Ce sont les acteurs qui interagissent directement avec l'entreprise dans son activité quotidienne.

L'analyse du microenvironnement permet de comprendre les relations et les dynamiques spécifiques entre ces acteurs et l'entreprise. Elle aide à identifier les opportunités de collaboration et de partenariat, à évaluer la concurrence, à surveiller les produits de substitution et à prendre en compte les attentes des clients et des parties prenantes.

En étudiant le microenvironnement, l'entreprise peut adapter sa stratégie et ses actions en fonction des interactions avec ces acteurs clés. Il s'agit d'une composante importante de la gestion stratégique, car la compréhension des forces et des dynamiques du microenvironnement permet à l'entreprise de développer des avantages compétitifs et de répondre aux besoins du marché de manière efficace.

L'analyse du microenvironnement, en particulier à travers le modèle des "5 forces" de Michael Porter, revêt une grande importance pour les entreprises. Ce modèle permet d'évaluer l'intensité de la concurrence au sein d'un secteur économique donné. Voici pourquoi les "5 forces" de Porter sont importantes :

Figure N°3:les 5 forces de porter



Source : Porter .M (2005, P.04)

a. Rivalité entre les firmes existantes : Cette force examine la concurrence directe entre les entreprises du secteur. Elle prend en compte des éléments tels que les prix, la qualité des produits, les stratégies de différenciation, etc ;

b. Pouvoir de négociation des fournisseurs : Il s'agit de la capacité des fournisseurs à influencer les conditions d'approvisionnement, les prix, les délais de livraison, etc. Plus le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé, plus il peut exercer une pression sur les entreprises du secteur.

c. Pouvoir de négociation des clients : Cette force représente la capacité des clients à influencer les conditions d'achat, les prix, les délais de paiement, etc. Si les clients ont un fort pouvoir de négociation, cela peut limiter les marges bénéficiaires des entreprises du secteur.

d. Risque de nouveaux entrants : Il s'agit de la menace que de nouvelles entreprises entrent sur le marché et concurrencent les entreprises existantes. Plus les barrières à l'entrée sont élevées (par exemple, coûts élevés, réglementations strictes, accès limité aux ressources), moins le risque de nouveaux entrants est élevé.

d. Risque de produits ou services de substitution : Cette force examine la menace que des produits ou services alternatifs puissent remplacer ceux des entreprises du secteur. Si les clients ont des alternatives viables, cela peut réduire la demande pour les produits ou services de l'entreprise.

En analysant ces cinq forces, il est possible de mieux comprendre la dynamique concurrentielle et les contraintes auxquelles les entreprises du secteur sont confrontées. Cette analyse aide les entreprises à formuler des stratégies compétitives et à identifier les opportunités et les menaces dans leur environnement sectoriel.

Les facteurs essentiels qui influencent les 5 forces

a) La rivalité entre les firmes

Une partie essentielle de l'analyse de l'environnement de l'entreprise est l'étude approfondie du secteur économique dans lequel elle opère. Cette analyse vise à comprendre les forces structurantes du secteur et les conséquences qu'elles ont sur la concurrence et les stratégies des entreprises. Parmi ces forces, la rivalité entre les firmes occupe une place primordiale, Garibaldi, G (2001, p 94).

La rivalité entre les firmes dans un secteur est influencée par divers facteurs qui renforcent cette concurrence intense. Ces facteurs comprennent notamment :

- La faible croissance du marché, où chaque entreprise cherche à s'approprier une part de marché plus importante face à une demande limitée.
- Le niveau élevé des frais fixes, qui incite les entreprises à conquérir davantage de parts de marché pour amortir ces coûts sur un plus grand nombre de produits.
- La faible différenciation de l'offre, qui conduit à une concurrence basée sur le prix et à une lutte acharnée pour attirer les clients.
- La surcapacité de production, qui pousse les entreprises à se disputer les parts de marché disponibles pour occuper leur capacité de production.
- La diversité des concurrents, avec des cultures différentes, entraînant des actions déstabilisantes et des réponses disproportionnées.
- Les barrières fortes à la sortie, qui incitent les entreprises à se battre plus longtemps avant de quitter le secteur.
- La présence de nombreux concurrents.

b) Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs

Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs est un élément clé à prendre en compte dans l'analyse de l'environnement. Plusieurs facteurs influencent ce pouvoir de négociation et déterminent la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à l'entreprise. Garibaldi, G (2001, p 95) :

- **Concentration des fournisseurs** : Si le nombre de fournisseurs est limité par rapport au nombre de clients, les fournisseurs ont davantage de poids et peuvent exercer une pression plus forte sur l'entreprise. Dans cette situation, ils peuvent imposer des conditions plus favorables en termes de prix, de délais de livraison ou de qualité des produits.
- **Dépendance des produits** : Si les produits fournis par les fournisseurs sont essentiels pour l'entreprise et qu'il est difficile de les remplacer par des alternatives provenant d'autres secteurs, cela renforce le pouvoir de négociation des fournisseurs. L'entreprise se retrouve dans une position de vulnérabilité, car elle est fortement dépendante de ces fournisseurs spécifiques.

- **Importance stratégique des produits** : L'importance stratégique des produits fournis par les fournisseurs peut également influencer leur pouvoir de négociation. Plus les produits achetés sont stratégiques pour l'entreprise, notamment en termes de différenciation de ses produits finaux, plus les fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé. Ils peuvent utiliser cette position pour imposer des prix plus élevés ou des conditions plus avantageuses.
- **Coût élevé de transfert** : Si le coût de transfert d'un fournisseur à un autre est élevé, par exemple en raison d'investissements spécifiques dans des équipements ou des relations de longue date, l'entreprise peut se retrouver dans une situation où elle a peu de marge de manœuvre pour changer de fournisseur. Cela renforce le pouvoir de négociation des fournisseurs existants, car ils savent que l'entreprise est moins susceptible de chercher des alternatives.
- **Menace d'intégration en aval** : Dans certains cas, les fournisseurs peuvent représenter une menace crédible en termes d'intégration verticale, c'est-à-dire s'ils décident de se lancer dans la production ou la commercialisation de produits similaires à ceux de l'entreprise. Cette menace peut renforcer leur pouvoir de négociation, car l'entreprise est consciente des risques potentiels en termes de concurrence directe.
- **Excédent de la demande sur l'offre** : Si la demande des produits fournis par les fournisseurs dépasse l'offre disponible, cela peut augmenter leur pouvoir de négociation. Ils peuvent choisir de privilégier certains clients et d'imposer des conditions plus favorables à ceux qui sont considérés comme plus importants pour leur activité.
- **Poids du secteur** : Enfin, le poids du secteur économique dans lequel opèrent les fournisseurs peut également jouer un rôle. Si le secteur économique représente une part importante de leur activité, ils peuvent être moins enclins à faire des concessions importantes, notamment en termes de prix, pour conserver leurs clients.

En analysant attentivement ces facteurs, l'entreprise peut évaluer le pouvoir de négociation de ses fournisseurs et anticiper les éventuelles conséquences sur sa chaîne d'approvisionnement, ses coûts et sa capacité à répondre aux attentes de ses clients. Cela permet à l'entreprise de mettre en place des stratégies d'approvisionnement appropriées et de gérer efficacement ses relations avec ses fournisseurs.

c) Le pouvoir de négociation avec les clients

Le pouvoir de négociation avec les clients joue un rôle crucial dans la gestion de la relation client. Plusieurs facteurs peuvent influencer ce pouvoir de négociation, ce qui permet aux clients d'imposer leurs conditions à l'entreprise Garibaldi, G (2001, p 95) :

- **Achat par quantité importante** : Lorsque les clients réalisent des achats en grande quantité, ils deviennent un marché attrayant pour les fournisseurs. Cette situation leur confère un pouvoir de négociation plus élevé, car ils ont la capacité d'influencer les prix, les conditions de livraison et d'autres aspects de la relation commerciale.
- **Coût de transfert faible** : Si les produits ou services achetés sont peu différenciés ou ont une faible image de marque, il est plus facile pour les clients de remplacer un fournisseur par un autre. Cela réduit la loyauté envers un fournisseur spécifique et renforce le pouvoir de négociation des clients.
- **Importance des coûts ou des achats** : Lorsque les produits ou services fournis par l'entreprise représentent une part significative des coûts ou des achats des clients, ceux-ci sont particulièrement attentifs aux conditions d'achat. Ils chercheront à obtenir des prix compétitifs et des avantages supplémentaires pour optimiser leurs dépenses.
- **Obligation de réduction des coûts** : Lorsque les clients sont confrontés à des contraintes budgétaires ou à une pression pour réduire les coûts, ils cherchent à obtenir des conditions plus favorables de la part de leurs fournisseurs. Cela peut inclure des demandes de réductions de prix, de délais de paiement étendus ou de services supplémentaires sans coût supplémentaire.
- **Faibles profits des clients** : Si les clients opèrent dans un secteur où les marges bénéficiaires sont faibles, ils sont plus sensibles aux prix et cherchent à obtenir des offres avantageuses de la part de leurs fournisseurs. Ils ont une plus grande volonté de négocier pour améliorer leur rentabilité.
- **Menace d'intégration en amont** : Dans certains cas, les clients peuvent représenter une menace crédible d'intégration en amont, c'est-à-dire s'ils décident de produire eux-mêmes les produits ou services qu'ils achètent actuellement. Cette menace peut renforcer leur pouvoir de négociation envers les fournisseurs, car ils peuvent utiliser cette alternative pour faire pression sur les prix et les conditions.

- **Indépendance du produit par rapport à la qualité de l'offre :** Si le produit ou le service fourni par l'entreprise n'a pas d'impact significatif sur la qualité de l'offre proposée par les clients, ceux-ci peuvent être enclins à chercher le meilleur rapport qualité-prix. Cela les pousse à privilégier les fournisseurs offrant des prix compétitifs sans compromettre la qualité de leurs propres produits ou services.

Il est important de noter que le pouvoir de négociation des clients s'étend également aux intermédiaires, tels que les distributeurs. Si la distribution est concentrée, représente une part importante des ventes, bénéficie de la fidélité des clients ou fournit des services essentiels aux utilisateurs, son pouvoir de négociation peut être renforcé. Les services fournis par les distributeurs peuvent jouer un rôle clé dans la relation client, ce qui leur confère une position privilégiée pour négocier avec les fournisseurs.

En comprenant et en évaluant attentivement ces facteurs, l'entreprise peut adapter sa stratégie commerciale, améliorer sa proposition de valeur et renforcer sa relation avec les clients. Elle peut également identifier les risques potentiels liés au pouvoir de négociation des clients et développer des stratégies pour y faire face de manière proactive. Le coin des entrepreneurs, (2021, p.6)

d) Le risque des nouveaux entrants

Le risque des nouveaux entrants constitue une menace potentielle pour les entreprises d'un secteur donné. Cependant, la présence de barrières à l'entrée peut dissuader ces nouvelles entreprises d'entrer sur le marché. Les barrières à l'entrée sont des obstacles ou des conditions qui rendent difficile l'entrée et la concurrence de nouveaux acteurs Garibaldi, G. (2001 p 96). L'Analyse stratégique. .

Il existe différents types de barrières à l'entrée :

- **Les économies d'échelle :** elles exigent des entrants potentiels des investissements importants pour atteindre le volume de production nécessaire et bénéficier d'une efficacité opérationnelle.
- **La différenciation :** les entreprises établies peuvent avoir réussi à créer une image de marque forte, à fidéliser les clients, à offrir des services spécifiques ou à concevoir des produits innovants, ce qui rend difficile pour les nouveaux entrants de se démarquer.

- **Les besoins en capitaux importants** : les secteurs nécessitant des investissements financiers importants peuvent dissuader les entrants qui ont des ressources limitées ou qui perçoivent un risque élevé et des délais de récupération prolongés.
- **Les coûts de transfert** : les nouveaux entrants peuvent être confrontés à des coûts élevés lorsqu'ils doivent changer de fournisseurs ou de canaux de distribution.
- **L'accès limité aux circuits de distribution** : si les entreprises établies ont un contrôle significatif sur les canaux de distribution spécifiques au secteur, il peut être difficile pour les nouveaux entrants d'accéder à ces canaux.
- **Les avantages de coûts détenus par les concurrents existants** : les entreprises déjà présentes sur le marché peuvent bénéficier d'un accès privilégié à la technologie, aux matières premières, aux subventions publiques ou à des emplacements stratégiques, ce qui crée un avantage de coûts difficile à égaler pour les nouveaux entrants.
- **La courbe d'apprentissage** : dans les secteurs où l'expérience et l'apprentissage jouent un rôle important, les entreprises établies ont souvent un avantage significatif en termes de coûts, ce qui dissuade les nouveaux entrants.
- **La politique de l'État** : les réglementations et les politiques gouvernementales peuvent favoriser ou défavoriser l'entrée de nouveaux concurrents dans un secteur.
- **L'anticipation de représailles** : les entreprises établies peuvent exercer des représailles économiques ou stratégiques pour dissuader les nouveaux entrants, en particulier si elles ont une position de pouvoir, une forte présence sur le marché ou des alliances solides.

Il est important de noter que certaines de ces barrières peuvent être le résultat des actions collectives des entreprises du secteur, tandis que d'autres peuvent être inhérentes à la nature de l'activité économique. De plus, la présence de barrières de sortie élevées, telles que des actifs spécifiques au secteur ou des coûts de reconversion élevés, renforce la protection du secteur en rendant difficile pour les entreprises de quitter le marché. La compréhension des barrières à l'entrée permet d'évaluer le degré de concurrence et de prévoir la stabilité des revenus dans un secteur donné.

e) Le risque de produits ou services de substitution

Le risque de produits ou services de substitution constitue une autre force à prendre en compte dans l'analyse stratégique d'un secteur. Dans tous les secteurs, il existe une possibilité que le marché trouve un intérêt accru pour des produits ou services de substitution, ce qui accélère l'obsolescence des offres existantes et diminue la valeur marchande des produits et services actuels Garibaldi, G. (2001 p 97)..

L'intérêt pour les produits ou services de substitution peut prendre différentes formes. Par exemple, le produit de substitution peut offrir des fonctionnalités supplémentaires, des avantages en termes de coûts d'achat, d'approvisionnement, d'appropriation ou de mise en œuvre, une meilleure adaptation aux besoins des clients, ou encore une réduction significative des coûts grâce à une conception ou à un mode de production différents. De plus, si le produit de substitution est proposé par des secteurs performants et rentables qui ont déjà amorti une grande partie des coûts de développement, il peut représenter une réelle menace pour les produits existants. Mehennaoui, H., & Mhanaoui (A, 2021, P.85)

La substitution peut prendre différentes formes, directes ou indirectes, telles que la disparition d'intérêt pour l'utilisation du produit, la réduction de son utilisation, l'intégration par l'amont dans la filière, ou encore l'intégration par l'aval. Ces cinq types de substitution sont généralement influencés par des facteurs tels que les niveaux de prix relatifs des produits de substitution, les coûts de conversion, d'adaptation ou d'appropriation, et le comportement de fidélité des clients.

L'identification des produits ou services de substitution est souvent un défi, notamment lorsque la concurrence se joue entre différentes formes de divertissement. Il est donc essentiel de mener une veille technologique sérieuse afin de détecter les tentatives de nos concurrents visant à offrir un meilleur rapport qualité-prix, des gains de temps ou des avantages en termes de coûts d'appropriation.

Il convient de souligner que ces cinq forces évoluent dans le temps en fonction d'événements et de transformations. Les entreprises doivent donc être attentives à ces évolutions et tenir compte des transformations qui auront le plus d'effet sur le jeu concurrentiel. Cette compréhension permettra aux entreprises de mieux anticiper les risques liés aux produits ou services de substitution et de développer des stratégies adaptées pour rester compétitives sur le marché.

B) Le macro-environnement

Le macro-environnement désigne l'ensemble des facteurs externes qui entourent une entreprise et qui échappent à son contrôle direct. Il englobe des domaines tels que l'économie, la politique, la société, la technologie, l'environnement et la législation. Ces éléments ont le potentiel d'influencer profondément les opérations, la performance et les perspectives d'une entreprise. Laurent. G (2023, p. 1)

L'analyse du macro-environnement permet aux entreprises de se tenir informées des tendances et des évolutions susceptibles d'avoir un impact sur leur secteur d'activité. En comprenant ces facteurs externes, les entreprises peuvent anticiper les changements, identifier les opportunités et les menaces, et ajuster leurs stratégies en conséquence.

L'importance de l'analyse du macro-environnement réside dans sa capacité à fournir une vision globale de l'environnement dans lequel une entreprise opère. Cela permet de prendre en compte les forces économiques, politiques et sociales qui façonnent l'industrie, et de comprendre les attentes des consommateurs, les tendances de consommation, les réglementations en vigueur, les avancées technologiques et les défis environnementaux.

En examinant ces facteurs, les entreprises peuvent identifier les opportunités de croissance, les menaces concurrentielles et les risques potentiels. Par exemple, l'émergence de nouvelles technologies peut créer de nouvelles possibilités d'innovation et de différenciation, tandis que des changements politiques peuvent entraîner l'adoption de réglementations plus strictes ou la mise en place d'incitations favorables à certains secteurs.

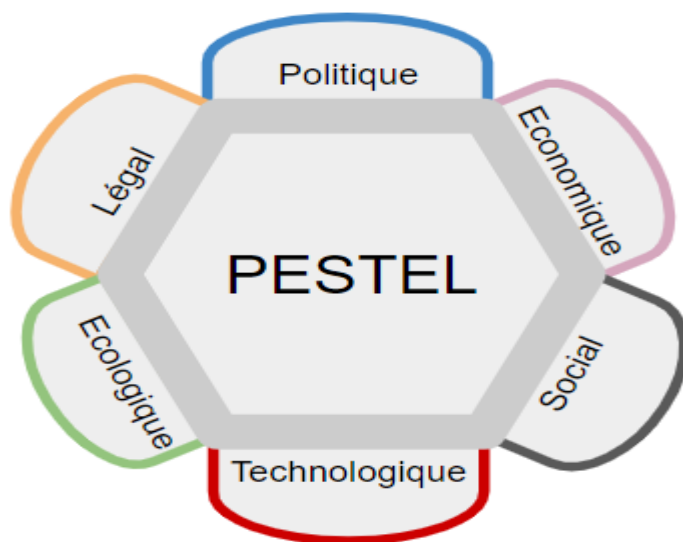
L'analyse du macro-environnement fournit également un contexte stratégique pour évaluer la position concurrentielle d'une entreprise et prendre des décisions éclairées en matière de développement de produits, d'expansion géographique, de partenariats stratégiques et de diversification.

Le macro-environnement, également connu sous le nom de "contexte externe", est un élément clé de l'analyse stratégique d'une entreprise. Il englobe les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui ont un impact sur l'environnement dans lequel une entreprise évolue.

a. L'analyse des éléments du PESTEL

Smith, J. (2021, p.8) “La méthode PESTEL est une méthode d’analyse stratégique qui a pour but de préciser l’analyse de l’environnement en découpant celui-ci en grands domaines. Il s’agit, pour l’analyste, d’identifier les influences clés de l’environnement, c’est-à-dire les facteurs susceptibles d’affecter celui-ci de manière durable. La méthode PESTEL consiste simplement à rassembler une masse d’information afin d’identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l’environnement”.

Figure N°4 : Les éléments du PESTEL



Source : Claude. G (2020, P.15)

Facteur politique

Il est important d'analyser les actions de l'État et de ses administrations publiques qui vont influencer le domaine d'activité de l'entreprise étudiée. Certains éléments à prendre en compte sont Smith, J. (2021, p.9) :

- Les subventions accordées par les autorités locales pour soutenir l'implantation d'entreprises sur leur territoire.
- L'attractivité d'une région et la volonté de l'État de la développer.
- Les politiques industrielles visant à lutter contre la désindustrialisation ou à relancer certains secteurs.

- Les politiques économiques favorisant l'ouverture du pays aux échanges internationaux, que ce soit en termes d'importations ou d'exportations.
- Les variations des taux d'imposition.

Facteur économique

Cette analyse concerne le marché sur lequel l'entreprise évolue. Certains éléments à considérer sont les suivants Smith, J. (2021, p.9) :

- L'état du marché, s'il est en crise (menace) ou en croissance (opportunité).
- Le niveau de chiffre d'affaires, s'il est élevé et en progression (opportunité).
- Le degré de concurrence, s'il est intense (menace) ou faible (opportunité).
- La présence d'une forte concurrence étrangère et/ou nationale sur le marché.
- L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché (menace).
- Les barrières à l'entrée qui peuvent protéger le marché et limiter l'arrivée de nouveaux concurrents (par exemple, des investissements élevés requis).

Facteur socio-culturel

L'analyse de ce facteur met l'accent sur les consommateurs. Certains éléments à prendre en compte sont Smith, J.(2021, p.10):

- Les habitudes et les comportements de consommation.
- Le taux de fidélisation dans le secteur.
- Le profil des consommateurs.

Facteur technologique

Ce facteur concerne le degré d'innovation et les types d'innovations qui peuvent impacter les entreprises sur le marché. Certains éléments à considérer sont les suivants Smith, J (2021, p.10) :

- Les innovations produits ou procédés.
- Le développement de l'économie numérique.
- Les possibilités d'installation et d'utilisation de systèmes d'information.
- Les outils de veille technologique disponibles.
- Le nombre de brevets déposés.

Facteur écologique

C'est le développement durable et les mesures de protection de l'environnement qui sont au cœur de cette analyse. Il est important de relever et d'analyser des éléments tels que :

- Les initiatives de réduction des gaz à effet de serre.
- Les méthodes d'économie d'énergie.
- Les conditions météorologiques.
- Les considérations climatiques.

Facteur légal

Ce facteur implique de repérer les éléments législatifs et leur évolution qui vont impacter l'activité de l'entreprise. Certains éléments à prendre en compte sont les suivants Smith, J. (2021, p.11) :

- La difficulté de lutter contre la contrefaçon.
- Les droits des marques et de la propriété intellectuelle.
- Les réglementations concernant les établissements accueillant du public.
- Les évolutions en matière de droit du travail.

En analysant ces éléments du PESTEL, il est possible de comprendre les influences politiques, économiques, socio-culturelles, technologiques, écologiques et légales sur l'environnement stratégique de l'entreprise. Cette compréhension approfondie permet d'identifier les opportunités à saisir et les menaces à anticiper, et ainsi d'élaborer des stratégies adaptées pour rester compétitif sur le marché.

2.2.2) Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est un domaine essentiel de l'analyse stratégique d'une entreprise. Il consiste à analyser et à comprendre l'impact de l'environnement externe, des capacités stratégiques de l'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes.

L'origine du terme "diagnostic" remonte au domaine médical, où il désigne l'identification d'une maladie à partir de ses symptômes. Dans le contexte de l'entreprise, le diagnostic stratégique vise à identifier les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces externes.

C'est une étude globale qui examine différentes fonctions et activités de l'entreprise, ainsi que les pressions provenant de son environnement.

Selon Chandler, A. D. (1962, p30), 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 ».

Pour Sallenave, J.-P. (1993, p.55) « 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 ».

L'objectif du diagnostic stratégique est d'obtenir une compréhension synthétique de la situation actuelle de l'entreprise dans son environnement et de son évolution probable à l'avenir, afin de modifier éventuellement le cours des événements en choisissant une nouvelle stratégie. Il s'agit 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) vise à identifier les facteurs clés de succès et les compétences nécessaires pour réussir dans un secteur d'activité donné, dans le métier que l'entreprise a choisi ou dans lequel elle souhaite entrer. L'analyse interne (forces et faiblesses) vise à détecter les contraintes internes que l'entreprise s'impose souvent à elle-même, ainsi que ses forces et faiblesses essentielles. Les contraintes internes expriment le poids du passé. Elle consiste également à identifier les avantages concurrentiels détenus par l'entreprise, ainsi que sa compétence et/ou son avantage distinctif ou différenciateur.

2.2.2.1 Le diagnostic stratégique interne

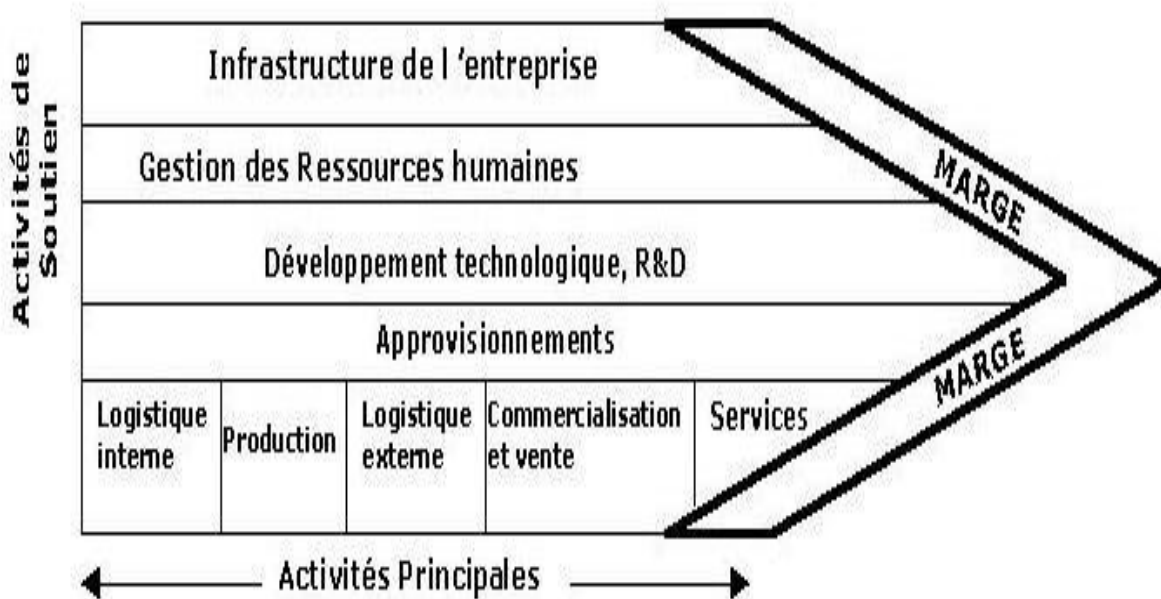
Le diagnostic interne se concentre sur l'évaluation des ressources et des compétences internes de l'entreprise. Il vise à identifier les atouts et les faiblesses spécifiques à l'entreprise qui peuvent influencer sa performance sur le marché. Cela comprend l'analyse des ressources tangibles (infrastructures, technologies, finances) et des ressources intangibles (marque, réputation, savoir-faire, compétences clés), Brunet, T., Combes, M., & Le Goff, L. (2006, p. 139).

L'objectif du diagnostic stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement. Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, les ressources et les compétences.

A. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique interne développé par M. Porter en 1986 pour repérer les activités qui permettent à une entreprise de créer de la valeur pour le client. Elle se compose de neuf catégories d'activités liées entre elles :

FigureN°5 : décompositions de la chaine de valeur



Source : PORTER.M (1987, p.53)

- **Cinq activités principales** : logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, service après-vente.
- **Quatre activités de soutien** : approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines (GRH), infrastructure de l'entreprise.

L'analyse de la chaîne de valeur permet :

- D'identifier les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client et qui sont sources d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.
- De comparer la valeur créée par chaque activité à son coût.
- De comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celle de ses concurrents.
- De décider quelles activités doivent être internalisées au sein de l'entreprise et celles qui peuvent être externalisées.

B. L'analyse des ressources

L'approche par les ressources a été développée par Penrose. E en 1959. Les ressources sont définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance.

Cette analyse peut être menée au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS). On distingue trois types de ressources : tangibles, intangibles et stratégiques.

Les ressources tangibles : sont les actifs matériels nécessaires à l'activité de l'entreprise, tels que les ressources physiques (usines, magasins, outils de production), les ressources financières et les ressources humaines. L'analyse des ressources tangibles permet d'évaluer la position financière de l'entreprise, ses capacités de production et les compétences de son personnel.

Les ressources intangibles : comprennent les ressources technologiques, les ressources organisationnelles et les ressources mercatiques. Elles représentent des atouts immatériels tels que les brevets, le savoir-faire, la structure organisationnelle et l'image de marque.

Les ressources stratégiques : sont celles qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel. Elles sont évaluées en termes de valeur pour le client et d'exclusivité pour l'entreprise.

L'identification de ces ressources stratégiques permet à l'entreprise de prendre conscience de ses forces et faiblesses, et de déterminer quelles ressources peuvent lui procurer un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

C. Le diagnostic des compétences d'une entreprise

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par Hamel .G et Prahalad.K dans les années 1990. Une compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus.

Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. Pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale, quatre conditions doivent être remplies :

- -La compétence doit permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou d'échapper à une menace.
- La compétence doit permettre de réduire les coûts ou de générer un supplément de valeur pour le client.
- La compétence ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels.
- La compétence doit être difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels.

À partir de ses compétences distinctives, une entreprise peut :

- ❖ Faire évoluer ses activités existantes de manière à conserver un avantage concurrentiel.
- ❖ Se lancer dans de nouvelles activités.
- ❖ Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché.

Porter (1947) a développé la théorie de la chaîne de valeur, conceptualisant les différentes étapes qui contribuent à la création de valeur pour le client.

Penrose. E (1914-1996) a développé la théorie des compétences. Selon elle, une entreprise est un ensemble de ressources humaines, matérielles et immatérielles productives. Ce sont les compétences distinctives utilisant ces ressources qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel et qui déterminent sa performance.

Hamel.G (1955) et Coimbatore. K (1941) ont développé le concept des compétences clés. Pour obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable par ses concurrents, une entreprise doit construire un ensemble de compétences clés.

2.2.2.2. Le diagnostic externe

Il est primordial pour une entreprise de connaître son environnement externe, car cela lui permet d'appréhender les opportunités et les menaces qui se présentent à elle. En comprenant les dynamiques et les enjeux du secteur dans lequel elle opère, l'entreprise peut prendre des décisions éclairées quant à ses investissements, son positionnement et sa compétitivité.

L'objectif du diagnostic externe est multiple. Il vise tout d'abord à analyser l'attractivité d'un secteur, c'est-à-dire évaluer son potentiel de rentabilité et de croissance. En identifiant les opportunités et les menaces présentes dans le secteur, l'entreprise peut déterminer les voies à suivre pour saisir les chances de développement ou se prémunir contre les risques. Bouzid, A, (2019, p.32)

A) L'analyse de secteur

L'analyse de secteur constitue une composante essentielle du diagnostic externe, dans la mesure où elle permet de déceler les opportunités de développement et les menaces potentielles présentes dans l'environnement de l'entreprise. Pour prendre des décisions éclairées quant aux investissements à réaliser ou aux secteurs dans lesquels se désinvestir, il est primordial d'avoir une vision claire de la situation du marché dans lequel l'entreprise évolue.

Dans la pratique, le diagnostic du secteur s'articule généralement autour de quatre rubriques principales : la demande, l'offre, les groupes stratégiques et l'intensité concurrentielle.

a. La demande

La première rubrique du diagnostic externe concerne l'analyse de la demande. L'objectif est d'identifier les opportunités et les menaces provenant du marché dans lequel l'entreprise évolue. Cette étude permet de comprendre le marché actuel et futur, ainsi que les caractéristiques de la demande et leur évolution. L'analyse de la demande aide à évaluer les perspectives de marché et à prendre des décisions stratégiques en conséquence.

b. L'offre

La deuxième rubrique du diagnostic externe concerne l'analyse de l'offre. Il s'agit d'examiner la structure du secteur dans lequel l'entreprise opère, en se concentrant sur des aspects tels que la capacité de production des concurrents, les barrières à l'entrée, les coûts de structure, les fournisseurs et les technologies.

c. Les groupes stratégiques

La troisième rubrique du diagnostic externe concerne l'analyse des groupes stratégiques. Un groupe stratégique est l'ensemble des entreprises partageant des caractéristiques stratégiques similaires et adoptant des comportements stratégiques communs au sein d'une industrie.

d. L'intensité concurrentielle

La quatrième rubrique du diagnostic externe concerne l'intensité concurrentielle. Il s'agit d'évaluer les actions, réactions et luttes engagées par les concurrents d'un secteur pour accroître ou maintenir leur position. L'intensité concurrentielle permet de mesurer les rapports de forces au sein du secteur et de comprendre la nature de la rivalité entre les différentes entreprises.

En organisant le diagnostic externe autour de ces quatre rubriques, l'entreprise peut obtenir une vue d'ensemble complète de son environnement externe, identifiant ainsi les opportunités à saisir et les menaces à surmonter. Cela permettra à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques éclairées pour investir dans les secteurs prometteurs et se désinvestir des secteurs moins attractifs.

B. Synthèse du diagnostic stratégique

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de l'organisation. La matrice SWOT est un outil d'analyse qui permet d'évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles fait face une organisation. Elle consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est adaptée pour faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier ou de créer des opportunités pour mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.

L'analyse SWOT vise à déterminer si l'organisation dispose déjà de la capacité stratégique nécessaire pour répondre aux évolutions de son environnement, ou si des ajustements sont nécessaires. Cette analyse permet de mettre en évidence les alignements entre les forces et les opportunités, ainsi que les faiblesses et les menaces. Elle offre des informations clés pour la formulation de la stratégie de l'organisation.

L'objectif ultime de l'analyse SWOT est d'aider l'organisation à exploiter ses atouts internes tout en se protégeant contre les facteurs externes défavorables. Cela permet à l'organisation de prendre des décisions stratégiques éclairées, en capitalisant sur ses forces et en atténuant les faiblesses, afin de saisir les opportunités et de faire face aux menaces de son environnement.

Les étapes d'une analyse SWOT :

a. Déterminer la portée de l'analyse SWOT

Une analyse SWOT peut être exhaustive ou faire partie d'une réflexion plus globale sur les orientations de l'organisation. Il est important de définir clairement l'objectif et la portée de l'analyse.

b. Recueillir des informations sur la concurrence et l'environnement

Il est essentiel de collecter le maximum d'informations sur la concurrence, les facteurs environnementaux et la performance de l'organisation. Cela peut impliquer des recherches, des analyses de marché, des études de cas, etc.

c. analyser les tendances de l'environnement externe

Cette analyse consiste à prendre en compte les changements technologiques, les tendances économiques, les évolutions de l'industrie, les caractéristiques démographiques, les préférences des consommateurs, les changements politiques et réglementaires, les forces et faiblesses des concurrents, ainsi que les meilleures pratiques à imiter, etc.

d. Identifier les opportunités et les menaces

Sur la base de l'analyse des tendances, il est important de découvrir les opportunités et les menaces qui découlent de ces évolutions. Cette étape nécessite généralement une réflexion créative en groupe, par exemple en utilisant des techniques de brainstorming.

e. Analyser les forces et les faiblesses de l'environnement interne

Cette étape consiste à évaluer les forces et les faiblesses internes de l'organisation. Des questions pertinentes peuvent être posées et les réponses peuvent être classées comme forces ou faiblesses, selon le cas.

f. Classer les forces et les faiblesses selon leur importance

Une fois les forces et les faiblesses identifiées, il est utile de les classer en fonction de leur importance. Cela peut être réalisé dans une matrice SWOT, où les forces et les faiblesses sont placées dans des quadrants correspondant à leur niveau d'importance.

En réalisant ces étapes Lanore. P (2023, P. 15), l'organisation peut obtenir une vision globale de sa situation, en identifiant les facteurs clés à prendre en compte pour élaborer une stratégie efficace. L'analyse SWOT offre des informations précieuses pour la prise de décisions stratégiques et permet de maximiser les opportunités et de minimiser les risques liés à l'environnement externe et interne de l'organisation.

Figure N°6 : la matrice SWOT



Source : Lanore. P (2023, P. 18)*

2.3 La Mise en place d'un processus d'analyse stratégique formalisée

La stratégie d'entreprise doit prendre en compte les aspirations des dirigeants ainsi que la vision de l'avenir de l'entreprise. Pour répondre à cette vocation et construire l'entreprise du futur, il est essentiel de concevoir et d'explicitier une stratégie corporate. Afin d'atteindre les objectifs fixés par cette stratégie, l'entreprise doit identifier les domaines où elle a le plus de chances de réussir, ce qui constitue le domaine de l'analyse stratégique concurrentielle.

La mise en place d'un processus formalisé de gestion de l'analyse stratégique est cruciale pour guider les efforts de l'entreprise dans cette direction. Ce processus peut être initié avant même que la stratégie corporate ne soit entièrement définie, mais il nécessite en priorité la mise en place d'un système de collecte de données indispensables pour son bon déroulement Garibaldi. G (2001, p.180).

Lorsqu'une entreprise envisage de lancer une analyse stratégique concurrentielle, il est courant de se concentrer sur les défis liés à la collecte d'informations et à la détermination des pondérations appropriées. Cependant, avec l'expérience, on réalise que ces défis sont souvent moins importants qu'ils ne le semblent au premier abord. Le coût de la collecte des données est généralement inférieur aux attentes, compte tenu du nombre et de la diversité des sources d'informations disponibles. De plus, des sociétés de services spécialisées peuvent être sollicitées pour sous-traiter certaines recherches.

Toutefois, il est primordial de comprendre l'importance des systèmes d'information de haute qualité, en particulier en ce qui concerne les coûts. Les véritables enjeux résident dans ces systèmes, car il est difficile de contrôler les informations internes depuis l'extérieur. Ainsi, une entreprise qui ne dispose pas de systèmes de reporting internes de qualité court de gros risques. Il est également crucial de s'assurer que ces systèmes ont un temps de réponse compatible avec les exigences de la lutte concurrentielle, surtout pour les entreprises proposant un large éventail de produits ou de références.

L'évolution rapide des nouvelles technologies de l'information fait des systèmes d'information un enjeu stratégique majeur pour les années à venir. Les entreprises capables d'intégrer leurs systèmes d'information dans leur planification stratégique, y compris dans l'analyse stratégique, seront mieux préparées à réagir rapidement et efficacement aux actions de la concurrence.

L'informatique est devenue une arme stratégique qui permet de réagir aux événements majeurs de la lutte concurrentielle, de mettre en relation les différentes entités de l'entreprise avec l'environnement et de suivre de manière pertinente l'évolution des segments stratégiques.

Pour démarrer une analyse stratégique dans de bonnes conditions, il est essentiel de penser simultanément au schéma directeur et aux divers systèmes d'information qui seront utilisés. Il n'est pas réaliste de se lancer dans un processus d'analyse stratégique sans avoir préalablement mis en place un système d'information stratégique (SIS). Ce système joue un rôle essentiel, de la stratégie corporate à la planification stratégique en passant par l'analyse concurrentielle.

La recherche des données stratégiques constitue une obligation majeure dans ce contexte, tout comme la nécessité de les assimiler pour tous les acteurs concernés par l'analyse stratégique. Pour garantir l'accès à ces données et en réduire les coûts, cette recherche ne peut pas être la responsabilité exclusive de quelques individus au sein de l'entreprise. Elle doit devenir une culture d'entreprise où chaque membre est impliqué.

2.3.1 La Recherche des données stratégiques

La première étape du processus formalisé d'analyse stratégique consiste à effectuer une recherche approfondie des données stratégiques nécessaires à la prise de décision éclairée. Cette recherche vise à collecter des informations pertinentes et fiables dans trois domaines clés : l'environnement économique général, le secteur de l'entreprise et l'entreprise elle-même Garibaldi. G (2001, p.181).

A. Environnement économique général : Comprendre les grandes tendances lourdes de l'économie et repérer les acteurs et les variables susceptibles d'influencer l'avenir de l'entreprise. Cela implique de surveiller les changements macroéconomiques tels que les politiques gouvernementales, les taux d'intérêt, l'évolution démographique, les tendances socioculturelles, les avancées technologiques, les enjeux écologiques, ainsi que les réglementations et les exigences légales qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise.

B. Secteur de l'entreprise : Comprendre la structure du secteur dans lequel l'entreprise opère et les conditions de la concurrence. Cela nécessite d'analyser les caractéristiques du marché, la dynamique de la concurrence, les forces concurrentielles telles que les clients, les fournisseurs, les produits de substitution, les nouveaux entrants potentiels, ainsi que les tendances et les innovations spécifiques au secteur. Il est également important de surveiller les acteurs clés du secteur, leurs stratégies et leur position concurrentielle.

C. L'entreprise elle-même : Analyser la position concurrentielle et les possibilités de manœuvre de l'entreprise. Cela implique de comprendre les forces et les faiblesses internes de l'entreprise, ses compétences distinctives, ses ressources et ses capacités, ainsi que son historique de performances. Il est essentiel d'évaluer les performances financières, la rentabilité, la productivité, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients pour avoir une vision complète de la situation actuelle de l'entreprise.

La recherche des données stratégiques doit également tenir compte des tendances émergentes telles que le développement durable et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). L'entreprise doit être consciente de l'impact de ces tendances sur sa stratégie et son positionnement concurrentiel.

Il est important de souligner que la recherche des données stratégiques ne peut être la responsabilité exclusive d'un seul individu ou d'un département. Elle doit être une activité collaborative qui implique toutes les parties prenantes de l'entreprise. La mise en place de systèmes d'information stratégique (SIS) joue un rôle crucial dans la collecte, l'organisation et la diffusion des données stratégiques au sein de l'entreprise.

2.3.2. La Classification des données stratégiques

Pour faire la somme des données qu'il est nécessaire de gérer, il suffit de se reporter aux différents chapitres et voir ainsi ce qui doit être pris en compte pour alimenter les outils afin de procéder aux analyses successives. Pour faciliter la constitution de la nomenclature des données stratégiques, on peut faire usage de la classification suivante : Yonli, M (2016 , p 62)

A. Données macroéconomiques : Il s'agit des données sur l'économie générale, les tendances économiques, les politiques gouvernementales, les taux d'intérêt, les facteurs sociaux, les enjeux juridiques et réglementaires. Ces données aident à comprendre le contexte global dans lequel l'entreprise opère.

B. Données sur le secteur : Ces données concernent la structure du secteur d'activité de l'entreprise, la concurrence, les fournisseurs, les clients, les produits de substitution, les barrières à l'entrée, les réglementations spécifiques au secteur, les tendances et les innovations. Elles permettent d'évaluer l'intensité concurrentielle et d'identifier les opportunités et les menaces du secteur.

C. Données sur les concurrents : Ces données portent sur les stratégies, les capacités, les compétences, la position concurrentielle et les mouvements des concurrents actuels. Elles comprennent la spécialisation, le positionnement par rapport aux coûts, la différenciation, la politique de prix, la couverture géographique, la réputation de la marque, etc. Ces données aident à évaluer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

D. Données sur l'évolution de la lutte concurrentielle : Ces données sont liées à la veille concurrentielle et permettent de surveiller les changements dans l'environnement concurrentiel, les mouvements des concurrents, les innovations technologiques, les fusions et acquisitions, etc. Elles aident à anticiper les évolutions futures de la concurrence.

E. Données sur la population et les clients : Ces données concernent la taille de la population, les caractéristiques démographiques, les comportements des clients, les préférences des consommateurs, les segments de marché, etc. Elles permettent de mieux comprendre les besoins des clients et d'adapter les stratégies en conséquence.

F. Données sur les techniques et les fournisseurs : Ces données sont liées aux techniques de production, de distribution, de marketing, ainsi qu'aux fournisseurs et partenaires de l'entreprise. Elles comprennent les technologies utilisées, les processus de production, la logistique, les canaux de distribution, etc. Ces données aident à évaluer les capacités opérationnelles de l'entreprise.

2.3.3. Les Modes de recherche des données stratégiques

Pour recueillir les données stratégiques nécessaires à l'analyse, différentes approches peuvent être utilisées. Voici les quatre principaux modes de recherche. Garibaldi. G (2001, p.182):

A. L'espionnage : Ce mode de recherche, bien qu'illégal et contraire à l'éthique, existe et est de plus en plus répandu. Il est essentiel de prendre conscience de son existence et de se protéger contre ses dangers potentiels. Cependant, il est crucial de respecter les lois et les principes éthiques dans la recherche d'informations stratégiques.

B. L'intelligence : Ce mode consiste à établir des relations solides avec des acteurs clés afin d'échanger des informations stratégiques, de collaborer dans certains domaines ou de développer des stratégies communes ou similaires. Ces acteurs clés peuvent être des membres de la filière, tels que des fournisseurs ou des clients avec lesquels des relations de confiance ont été établies.

L'intelligence reste généralement du ressort des dirigeants et peut être une excellente façon pour les petites et moyennes entreprises de pallier le manque de ressources en termes de temps et d'argent.

C. L'observation des manifestations extérieures : Il est souvent difficile d'obtenir des informations sur la conception stratégique des concurrents, mais il est relativement facile d'observer les mouvements extérieurs qui annoncent leurs actions futures. En recueillant ces observations, il est possible de reconstruire la stratégie la plus probable d'un concurrent en se basant sur ses stratégies passées, les mouvements actuels et les indicateurs tels que les dépôts de marques, les acquisitions, les investissements spécifiques, etc. Cette méthode nécessite de recueillir les informations clés sur les mouvements des concurrents, de vérifier leur qualité, d'organiser les données recueillies, de mettre à jour régulièrement la base de données stratégiques et d'utiliser activement les résultats.

D. Le benchmarking : Le benchmarking consiste à rechercher les meilleures pratiques et méthodes utilisées dans une activité, sans se limiter à un seul secteur ou aux concurrents directs. Il s'agit d'étudier les meilleurs, quel que soit leur secteur, d'examiner les clients des concurrents pour lesquels les efforts de l'entreprise restent infructueux et d'explorer des pratiques inhabituelles. Le benchmarking nécessite le soutien du management, le consensus sur la méthode, les partenaires et les objectifs, ainsi que la compréhension des résultats. Il permet de concevoir un avantage concurrentiel et est un outil stratégique puissant lorsqu'il est utilisé de manière constante, cohérente et exhaustive.

En utilisant ces différents modes de recherche, il est possible de recueillir les données stratégiques nécessaires à l'analyse et de disposer d'une base solide pour prendre des décisions éclairées.

2.3.4. Les sources d'information stratégiques

Dans le domaine de la collecte des données stratégiques, la diversité des sources est un atout essentiel pour les entreprises françaises, qui bénéficient d'un riche réseau de statistiques. Les sources d'informations peuvent être classées en deux catégories : internes et externes. Admin .M (2017, p.9)

Les sources internes : sont privilégiées pour débiter la collecte d'informations, car elles présentent plusieurs avantages : elles sont économiquement avantageuses, elles favorisent la motivation des collaborateurs à participer activement à la collecte, elles permettent de tester et de mettre à jour le système de remontée d'informations depuis la base, et elles constituent une richesse souvent sous-exploitée au sein de l'entreprise. En partant du "connu", on peut plus facilement aborder l'"inconnu".

Les sources externes : quant à elles, sont également riches en informations stratégiques. Parmi elles, on retrouve la recherche documentaire, qui inclut les bilans, comptes d'exploitation, rapports annuels d'activité des concurrents faisant appel à l'épargne publique, et les revues de presse qui répertorient les articles sur un sujet donné. Les publications gouvernementales, internationales, et les organismes spécialisés fournissent également des données pertinentes. Les bases de données existantes, les annuaires spécialisés, et l'utilisation d'Internet avec des métamoteurs de recherche complètent cette liste.

En outre, la recherche personnalisée, spécifique à chaque entreprise, est cruciale. Cela comprend les enquêtes sur le marché, les panels de consommateurs, de détaillants ou de professionnels, les interviews de fournisseurs pour déterminer les prix de revient des concurrents, les enquêtes auprès de laboratoires professionnels, et les entretiens avec d'anciens employés des concurrents, tout en respectant une éthique correspondant aux valeurs de l'entreprise. Allek.H (2021. P55)

2.3.5. La conception du processus d'analyse stratégique

La conception du processus d'analyse stratégique est essentielle pour assurer la collecte et la circulation efficace des informations stratégiques au sein de l'entreprise. La formalisation de ce processus peut varier en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, de sa culture, de son organisation actuelle et de ses ressources disponibles. Cependant, quelques aspects doivent être pris en compte pour formaliser ce processus :

A. Création d'un comité stratégique : Il est nécessaire de créer un comité stratégique chargé de mener l'analyse stratégique. Ce comité doit définir clairement son rôle et lister les participants. Idéalement, il devrait inclure la direction générale, les principaux centres opérationnels et les directions fonctionnelles pertinentes. Les membres du comité doivent être capables de prendre du recul par rapport aux problèmes quotidiens et être ouverts à la collaboration, en évitant les divisions internes.

B. Formation des membres du comité : Il est important de vérifier que tous les membres du comité ont une connaissance suffisante de l'analyse stratégique. Si nécessaire, des formations doivent être fournies pour leur permettre de participer activement aux travaux et de comprendre les mouvements stratégiques à mettre en œuvre avec leurs équipes.

C. Organisation du recueil, de la transmission et de l'analyse des données : Il faut choisir un mode d'organisation efficace pour la collecte, la transmission et l'analyse des données stratégiques. Si cela n'est pas déjà en place, des structures doivent être créées pour réaliser ces tâches et assurer la gestion des bases de données.

D. Établissement d'un planning des travaux : Un planning détaillé des travaux doit être établi, y compris des temps d'échange avec les représentants du niveau politique. Cela garantit que les travaux d'analyse stratégique sont alignés sur les décisions prises à ce niveau.

E. Mise à jour régulière : Il est recommandé de prévoir une mise à jour annuelle des analyses réalisées afin de prendre en compte les changements importants dans les conditions de la concurrence.

F. Loyauté et honnêteté des participants : Il est essentiel que tous les participants au processus d'analyse stratégique agissent avec loyauté et honnêteté. L'analyse stratégique perd de sa valeur si le comportement des participants ne répond pas à ces critères. Il est recommandé de confier la modélisation des outils d'analyse à des personnes indépendantes des responsables opérationnels pour garantir une évaluation objective.

G. Vérification de la faisabilité des stratégies : Il est crucial de vérifier la faisabilité des stratégies choisies en utilisant des outils de calcul du risque stratégique et en évaluant la capacité de maîtrise de la chaîne de valeur associée.

En mettant en œuvre ces différentes étapes Garibaldi. G (2001, p.233/234), l'entreprise pourra concevoir un processus d'analyse stratégique solide qui favorisera la collecte, l'analyse et l'utilisation efficace des informations stratégiques pour prendre des décisions éclairées.

Conclusion :

La mise en place d'un processus formalisé de gestion de l'analyse stratégique est essentielle pour guider les efforts de l'entreprise dans cette direction. Ce processus peut être initié avant même que la stratégie corporate ne soit entièrement définie, mais il nécessite en priorité la mise en place d'un système de collecte de données indispensables pour son bon déroulement. Lorsqu'une entreprise envisage de lancer une analyse stratégique concurrentielle, il est courant de se concentrer sur les défis liés à la collecte d'informations et à la détermination des pondérations appropriées. Cependant, avec l'expérience, on réalise que ces défis sont souvent moins importants qu'ils ne le semblent au premier abord. Le coût de la collecte des données est généralement inférieur aux attentes, compte tenu du nombre et de la diversité des sources d'informations disponibles.

De plus, des sociétés de services spécialisées peuvent être sollicitées pour sous-traiter certaines recherches. L'évolution rapide des nouvelles technologies de l'information fait des systèmes d'information un enjeu stratégique majeur pour les années à venir. Les entreprises capables d'intégrer leurs systèmes d'information dans leur planification stratégique, y compris dans l'analyse stratégique, seront mieux préparées à réagir rapidement et efficacement aux actions de la concurrence. L'informatique est devenue une arme stratégique qui permet de réagir aux événements majeurs de la lutte concurrentielle, de mettre en relation les différentes entités de l'entreprise avec l'environnement et de suivre de manière pertinente l'évolution des segments stratégiques. Pour démarrer une analyse stratégique dans de bonnes conditions, il est essentiel de penser simultanément au schéma directeur et aux divers systèmes d'information qui seront utilisés. Il n'est pas réaliste de se lancer dans un processus d'analyse stratégique sans avoir préalablement mis en place un système d'information stratégique (SIS). Ce système joue un rôle essentiel, de la stratégie corporate à la planification stratégique en passant par l'analyse concurrentielle. La recherche des données stratégiques constitue une obligation majeure dans ce contexte, tout comme la nécessité de les assimiler pour tous les acteurs concernés par l'analyse stratégique. Pour garantir l'accès à ces données et en réduire les coûts, cette recherche ne peut pas être la responsabilité exclusive de quelques individus au sein de l'entreprise. Elle doit devenir une culture d'entreprise où chaque membre est impliqué.

Chapitre 2 : Analyse de Portefeuille d'Activités et Outils d'Analyse stratégique

Chapitre 2 : Analyse de Portefeuille d'Activités et Outils d'Analyse stratégique

L'analyse stratégique d'un portefeuille d'activités constitue un pilier fondamental dans la prise de décision au sein d'une entreprise. Elle offre une clarté stratégique essentielle et renforce la compétitivité organisationnelle. Ce chapitre plonge au cœur de cette analyse vitale, explorant ses concepts fondamentaux et les outils qui la sous-tendent. De la définition des domaines d'activités stratégiques à l'utilisation des matrices d'évaluation, cette étude éclaire la complexité de la stratégie d'entreprise.

Sans se restreindre à un simple exercice de classement, l'analyse stratégique du portefeuille d'activités forme le socle des grandes orientations de l'entreprise. La compréhension et l'évaluation minutieuses de chaque composante du portefeuille s'avèrent cruciales pour des prises de décision éclairées et la création de stratégies alignées sur les objectifs globaux de l'organisation.

La deuxième section de ce chapitre se penche sur les outils spécifiques qui facilitent l'évaluation précise et la gestion efficiente du portefeuille d'activités. Parmi ces outils, les matrices BCG, McKinsey et ADL fournissent une grille d'analyse riche et nuancée.

Enfin, la troisième section explore les diverses stratégies envisageables à l'échelle du portefeuille d'activités. Elle englobe des approches globales ainsi que des orientations spécifiques pour les domaines d'activités stratégiques (DAS), offrant une vision complète des choix et opportunités disponibles pour les organisations.

Ce chapitre ambitionne d'établir une base solide pour l'analyse du portefeuille d'activités, mettant en lumière son rôle incontournable dans la définition et la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. Chaque section apportera un éclairage unique, contribuant ainsi à une compréhension globale et approfondie de ces concepts clés.

Section 1 : Analyse de Portefeuille d'Activités

L'analyse du portefeuille d'activités est le pilier de la prise de décision stratégique au sein d'une entreprise. Elle offre une clarté inestimable et établit une compétitivité solide. Cette section se plonge dans les profondeurs de cette analyse capitale, en explorant ses fondements conceptuels et l'importance de l'analyse pour l'entreprise.

1.1 définitions et concepts :

Avant d'explorer les outils qui permettront d'analyser et de valoriser les différentes composantes du portefeuille d'activités, il est essentiel de cerner les concepts fondamentaux qui sous-tendent cette notion. Comprendre en profondeur ce qu'englobe le portefeuille d'activités offre une perspective inestimable pour les choix stratégiques à venir.

1.1.1 Le portefeuille d'activités :

Le portefeuille d'activités d'une organisation englobe l'ensemble de ses Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) et revêt une grande importance dès lors qu'une organisation opère dans plusieurs gammes de produits ou de services réparties en activités distinctes.

L'auteur Porter.M (1987, p.365) décrit le portefeuille d'activités comme l'ensemble des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise. Un domaine d'activité stratégique (DAS) est une partie de l'entreprise qui a sa propre clientèle, ses concurrents et ses propres technologies pour réaliser ses activités. Le portefeuille d'activités d'une entreprise peut être composé de plusieurs DAS, qui peuvent être regroupés en fonction de leur similitude ou de leur complémentarité.

La gestion du portefeuille d'activités requiert une réflexion approfondie, car elle constitue un enjeu crucial pour l'entreprise à un niveau global, celui de la stratégie d'entreprise (niveau CORPORATE). La performance globale de l'entreprise découle en fin de compte des performances de chaque DAS, ainsi que des synergies éventuellement créées entre eux. De plus, étant donné que les ressources d'une entreprise sont limitées, la gestion du portefeuille d'activités s'avère essentielle pour une allocation efficiente de ces ressources.

1.1.2 Les domaines d'activités stratégiques (DAS) :

Les domaines d'activités stratégiques (DAS) sont des segments ou des unités opérationnelles spécifiques au sein d'une entreprise, chaque DAS étant caractérisé par un ensemble distinct de produits ou de services destinés à un groupe de clients particulier. Ces DAS évoluent dans des environnements concurrentiels spécifiques qui peuvent différer considérablement les uns des autres. Les DAS sont essentiels au sein du portefeuille d'activités de l'entreprise, car ils jouent un rôle stratégique en contribuant de manière unique à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. En conséquence, les DAS sont gérés de manière distincte, avec des stratégies et des tactiques spécifiques, pour optimiser leur performance et maximiser leur contribution à la réussite globale

Selon Armstrong, G. Stewart, A. DENIZE, S. KOTLER, F (2014, p.39) : « Un domaine d'activité stratégique est un secteur d'affaires de l'entreprise qui a une mission et des objectifs distincts, et qui peut donc être planifié indépendamment des autres activités de l'entreprise. Il peut s'agir d'une division tout entière, d'une chaîne de production, ou même parfois d'une marque ou d'un produit en particulier. »

1.1.3 Les facteurs clés de succès (FCS) :

Les facteurs clés de succès (FCS) sont des éléments, des caractéristiques ou des conditions qui sont essentiels pour qu'une entreprise puisse prospérer et atteindre ses objectifs dans un marché donné. Ils varient en fonction de l'industrie, du secteur d'activité et de la stratégie commerciale spécifique de l'entreprise. En général, ces facteurs sont des déterminants pour la compétitivité d'une entreprise et peuvent inclure :

- **Connaissance du marché** : Une compréhension approfondie des besoins, des préférences et du comportement des clients est souvent essentielle. Savoir ce que veulent les clients permet de créer des produits ou des services adaptés.
- **Innovation** : La capacité à innover, que ce soit dans la conception de produits, les processus de fabrication, la technologie ou d'autres domaines, est cruciale pour rester compétitif et répondre aux évolutions du marché.
- **Qualité** : Offrir des produits ou des services de haute qualité peut être un facteur clé de succès, car cela renforce la réputation de l'entreprise et la fidélité de la clientèle.
- **Coûts compétitifs** : Dans de nombreux secteurs, maintenir des coûts compétitifs est essentiel. Cela peut impliquer des économies d'échelle, des processus d'efficacité ou des relations avec les fournisseurs.
- **Réactivité aux changements du marché** : Les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement aux évolutions du marché, qu'il s'agisse de nouvelles tendances, de changements réglementaires ou d'autres facteurs.
- **Gestion des ressources humaines** : Avoir les bonnes compétences au sein de l'entreprise, motiver et retenir les talents, ainsi que favoriser une culture d'entreprise positive, sont des éléments clés de succès.
- **Marketing et communication efficace** : Une stratégie marketing solide, y compris une communication efficace avec les clients, est souvent nécessaire pour se démarquer de la concurrence.

- **Réseaux et partenariats** : Dans certaines industries, des alliances stratégiques ou des partenariats avec d'autres acteurs peuvent être essentiels.
- **Gestion financière prudente** : Une gestion financière solide est cruciale pour maintenir la stabilité et la croissance de l'entreprise.
- **Conformité réglementaire** : Respecter les réglementations en vigueur dans le secteur d'activité est souvent un FCS, car les non-conformités peuvent entraîner des sanctions ou des perturbations opérationnelles. Facon, P. (2021, p1/2)

Il est important de noter que les FCS peuvent évoluer avec le temps en raison des changements dans l'environnement commercial, de la technologie, de la concurrence et d'autres facteurs. Par conséquent, les entreprises doivent régulièrement réévaluer leurs FCS pour rester compétitives

L'allocation efficace des ressources est un aspect crucial de la gestion d'entreprise. Les ressources, qu'elles soient financières, humaines ou temporelles, sont limitées. Par conséquent, il est essentiel d'utiliser de manière judicieuse ces ressources pour maximiser les avantages pour l'entreprise. C'est là que l'analyse du portefeuille d'activités entre en jeu Coster, M. (2009, p.39/40).

Lorsqu'une entreprise gère ses activités, elle a différents domaines d'activité en cours, chacun nécessitant des ressources pour fonctionner. Cependant, toutes ces activités ne sont pas également rentables ou stratégiquement importantes. Certaines peuvent contribuer de manière significative à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise, tandis que d'autres peuvent être moins performantes ou moins prometteuses.

1.1.3 L'analyse de portefeuille d'activités :

Est un processus stratégique qui consiste à évaluer et à gérer l'ensemble des domaines d'activités stratégiques (DAS) au sein d'une entreprise. Elle vise à comprendre en profondeur chaque DAS, à les comparer les uns aux autres et à déterminer comment ils contribuent à la performance globale de l'entreprise. DESREUMAUX, A.WARNIER, V (2013, p.113). L'objectif principal de l'analyse de portefeuille est de prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources, les investissements, les ajustements stratégiques et les orientations futures de l'entreprise en fonction de la contribution de chaque DAS à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

L'analyse de portefeuille est un processus qui permet à une entreprise de mieux comprendre ses activités individuelles, d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, de prioriser les investissements et les ressources, et d'ajuster sa stratégie globale pour maximiser la création de valeur et atteindre ses objectifs commerciaux. Elle est particulièrement importante pour les entreprises diversifiées ou celles opérant dans plusieurs secteurs d'activité.

1.2 L'importance de l'analyse de portefeuille d'activités :

L'analyse de portefeuille d'activités est l'un des domaines essentiels de l'analyse stratégique qui vise à évaluer la performance et la contribution de chaque domaine d'activité au sein de l'entreprise. Cela permet de prendre des décisions éclairées quant à la répartition des ressources et à la définition des orientations stratégiques. En examinant de près chaque segment d'activité, l'entreprise peut identifier les opportunités de croissance, les domaines à fort potentiel, ainsi que ceux qui nécessitent des ajustements ou des désinvestissements. De plus, cette analyse offre une vision globale du positionnement concurrentiel de l'entreprise et de la manière dont elle peut tirer parti de ses atouts pour rester compétitive sur le marché. Ainsi, l'analyse de portefeuille d'activités joue un rôle crucial dans la définition de la stratégie globale de l'entreprise en lui permettant d'exploiter au mieux ses ressources et de saisir les opportunités qui se présentent.

L'analyse de portefeuille d'activités permet :

A) Allocation efficace des ressources : L'analyse du portefeuille d'activités consiste à évaluer chaque domaine d'activité stratégique (DAS) en fonction de ses performances actuelles et de son potentiel futur. Cela permet de classer ces activités en fonction de leur contribution à la valeur globale de l'entreprise. Les DAS les plus prometteurs, ceux qui offrent le meilleur retour sur investissement, sont identifiés. Ensuite, l'entreprise peut allouer ses ressources de manière à renforcer ces DAS à fort potentiel. Cela signifie investir davantage en termes de capital, de personnel, de marketing, etc., dans ces domaines. En conséquence, l'entreprise est plus susceptible de générer des revenus et des profits plus importants grâce à ces activités.

D'un autre côté, les activités moins performantes ou moins stratégiques peuvent être soumises à une allocation de ressources plus limitée, voire à une réduction progressive de ces ressources. Cela peut inclure la réduction des dépenses marketing, la réaffectation du personnel vers des activités plus critiques ou la décision de mettre fin à certaines activités qui ne sont plus viables.

L'objectif de cette allocation efficace des ressources est de maximiser la création de valeur pour l'entreprise. Elle permet d'exploiter les opportunités de croissance là où elles sont les plus fortes tout en réduisant les coûts là où ils sont moins justifiés. Cela contribue à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise et à améliorer sa rentabilité globale.

B) La priorisation des investissements

La priorisation des investissements est une démarche stratégique essentielle pour toute entreprise. Elle consiste à déterminer où allouer les ressources financières, humaines et matérielles de manière à maximiser le rendement sur investissement et à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. HAFSI, T. FRALICH, R (2019.p124).

L'analyse du portefeuille d'activités joue un rôle clé dans ce processus. Elle permet à l'entreprise d'évaluer ses différentes activités ou domaines d'activités stratégiques (DAS) en fonction de leur performance actuelle et de leur potentiel de croissance future. Cette évaluation se base sur des critères tels que la rentabilité, la croissance du marché, la part de marché, les coûts, et d'autres facteurs pertinents.

Une fois que chaque DAS a été évalué, l'entreprise peut classer ces activités en fonction de leur attractivité et de leur contribution à la stratégie globale. Les DAS qui affichent les meilleures perspectives de rentabilité et de croissance sont considérés comme prioritaires.

En conséquence, l'entreprise peut allouer davantage de ressources, qu'il s'agisse de budgets, de personnel qualifié, de temps ou d'autres actifs, à ces DAS prioritaires. Cela peut inclure des investissements pour développer de nouveaux produits ou services, pour pénétrer de nouveaux marchés, ou pour renforcer la position concurrentielle dans des segments clés du marché.

D'un autre côté, les DAS moins performants ou moins prometteurs peuvent voir leurs investissements réduits ou même éliminés. Cela permet de libérer des ressources qui peuvent être réaffectées vers des activités plus stratégiques.

En fin de compte, la priorisation des investissements vise à optimiser l'utilisation des ressources limitées de l'entreprise pour atteindre ses objectifs de manière efficiente. Elle permet de concentrer l'effort là où il est le plus nécessaire, assurant que chaque investissement contribue de manière significative à la création de valeur et à la réalisation de la vision stratégique de l'entreprise.

C) L'adaptation à l'environnement

L'adaptation à l'environnement est une compétence cruciale pour toute entreprise cherchant à maintenir sa compétitivité à long terme. Le marché et l'environnement commercial sont en constante évolution, soumis à des forces telles que les progrès technologiques, l'arrivée de nouveaux concurrents, les changements dans les préférences des consommateurs et les réglementations gouvernementales. L'incapacité à réagir de manière agile à ces changements peut entraîner un déclin rapide de la performance et de la rentabilité Hafsi, T. Fralich, R (2019. p125 /126).

C'est là qu'intervient l'analyse du portefeuille d'activités. Cette analyse permet à l'entreprise d'identifier les domaines d'activités stratégiques (DAS) qui sont les plus sensibles aux changements de l'environnement. Ces DAS sont souvent ceux qui sont fortement liés à des technologies en évolution rapide, à des tendances de marché volatiles ou à des marchés fortement concurrentiels.

Une fois ces DAS identifiés, l'entreprise peut mettre en place des mécanismes pour surveiller de près leur environnement. Cela peut inclure la veille technologique, la surveillance concurrentielle, la collecte de données sur les tendances du marché et l'analyse des réglementations en évolution.

L'objectif est de détecter rapidement les signes de changement, de manière à ce que l'entreprise puisse ajuster sa stratégie en conséquence. Par exemple, si de nouvelles technologies émergent, l'entreprise peut décider d'investir dans la recherche et le développement pour rester à la pointe de l'innovation. FORTIN, D (1997, p 122). Si de nouveaux concurrents entrent sur le marché, des mesures défensives ou des stratégies d'expansion peuvent être envisagées.

L'adaptation à l'environnement permet à l'entreprise de rester flexible et réactive aux forces externes en évolution constante. Elle lui donne un avantage concurrentiel en lui permettant de prendre des décisions éclairées et rapides pour saisir les opportunités et atténuer les menaces, contribuant ainsi à sa pérennité et à sa croissance à long terme.

D) Création de valeur pour les actionnaires

Les actionnaires sont les investisseurs essentiels d'une entreprise, cherchant généralement à obtenir un retour sur leur investissement. L'analyse du portefeuille vise à garantir que l'entreprise maximise la création de valeur pour ces actionnaires. Cela se fait en identifiant et en concentrant les ressources sur les activités qui ont le potentiel de générer les meilleurs rendements sur investissement. En optimisant l'allocation des ressources, l'entreprise peut accroître sa rentabilité, distribuer des dividendes attractifs et accroître la valeur des actions, ce qui profite directement aux actionnaires.

E) Communication de la stratégie :

Une analyse approfondie du portefeuille offre une vision claire de la manière dont l'entreprise crée de la valeur à travers ses différentes activités. Cette compréhension profonde de la stratégie est essentielle pour communiquer efficacement avec toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Les employés, les investisseurs, les clients et les partenaires commerciaux ont tous besoin de comprendre comment l'entreprise fonctionne et comment elle prévoit d'atteindre ses objectifs. En communiquant clairement sa stratégie basée sur l'analyse du portefeuille, l'entreprise renforce la confiance de ces parties prenantes, ce qui peut contribuer à renforcer sa réputation et à favoriser la coopération avec ses partenaires commerciaux, tout en attirant de nouveaux investisseurs et clients potentiels. Cette communication transparente est essentielle pour obtenir le soutien nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

F) Alignement avec la mission et la vision

L'ensemble des activités d'une entreprise doit être en adéquation avec sa mission fondamentale et sa vision à long terme. L'analyse du portefeuille joue un rôle essentiel dans cette perspective. Elle permet d'évaluer si les activités en cours sont en cohérence avec les objectifs définis dans la mission de l'entreprise et si elles contribuent à la réalisation de sa vision à long terme. Si des écarts sont identifiés, cette analyse facilite la prise de décision quant aux ajustements nécessaires pour garantir que l'ensemble du portefeuille d'activités soutienne pleinement la mission et la vision de l'entreprise. Ce processus d'alignement assure que les efforts de l'entreprise sont dirigés vers l'accomplissement de ses objectifs stratégiques les plus importants, renforçant ainsi sa capacité à réaliser sa vision à long terme.

L'analyse du portefeuille d'activité est une méthode utilisée par les entreprises pour évaluer et gérer leurs différentes activités ou unités commerciales en fonction de leurs performances et de leurs contributions à la stratégie globale de l'entreprise. Plusieurs modèles et outils d'analyses du portefeuille d'activité sont disponibles, dont les plus connus sont ; la matrice BCG, Mc Kinsey et la matrice ADL.

Section 2 : Outils d'Analyse de Portefeuille d'Activités

L'analyse de portefeuille d'activités repose sur l'utilisation d'outils et de modèles spécifiques qui aident à évaluer et à classer les différentes activités d'une entreprise. Voici quelques-uns des outils d'analyse de portefeuille d'activités les plus couramment utilisés :

2.1 La matrice BCG

La matrice BCG, qui est la plus célèbre, repose sur deux variables clés; d'une part le taux de croissance de chaque domaine d'activité, qui mesure l'attractivité des segments stratégiques, et d'autre part, la part de marché relative de l'entreprise de chaque activité, qui évolue la position concurrentiel.

La part de marché relative est la ration suivante :

$$\frac{\textit{part de marché de l'entreprise}}{\textit{part de marché du concurrent principale}}$$

Dans les domaines d'activité où l'entreprise est leader en volume, on divise donc sa part de marché par celle du concurrent qui est en deuxième position, on obtient ainsi un ratio supérieur à 1. Pour tous les autres domaines d'activités, on divise la part de marché de l'entreprise par celle du concurrent leader en volume et on obtient un ratio inférieur à 1. Le choix de cette variable fait référence à l'effet d'expérience, en effet selon cette théorie, l'entreprise qui a de l'expérience la plus forte a les coûts les plus bas. La part de marché est donc un indicateur de la position de sa position concurrentiel qui mesure l'écart en termes de part de marché entre le leader et ses suiveurs.

Quant au taux de croissance, il est, dans ce modèle, le facteur essentiel de l'attractivité de segment stratégique, l'idée est que les activités en croissance connaissent des baisses de coût important et permettent la création d'avantage de coût-volume durable, à condition d'investir suffisamment pour développer la production. A l'inverse, dans les activités stable, les coûts, ainsi que les parts de marché, sont figés et il n'est pas pertinent d'investir. DEL MARMOL, t (2014.p58).

- **La part de marché relative** : est mesuré sur une échelle logarithmique allant, de droite à gauche, de 0 à 10, la valeur médiane se situant à 1. La césure sépare, à gauche, les activités où l'entreprise est leader en volume de celle, à droite, où elle est dominée par au moins un concurrent plus gros.
- **Le taux de croissance** : s'établit sur une échelle croissante, de bas en haut, allant de 0% à 20%. A la naissance du modèle, la valeur médiane était de 10%, elle est devenue par la suite le taux de croissance du PIB.

Les deux valeurs médianes permettent de constituer quatre quadrants, dans lesquelles les domaines d'activités sont placés selon leurs caractéristiques :

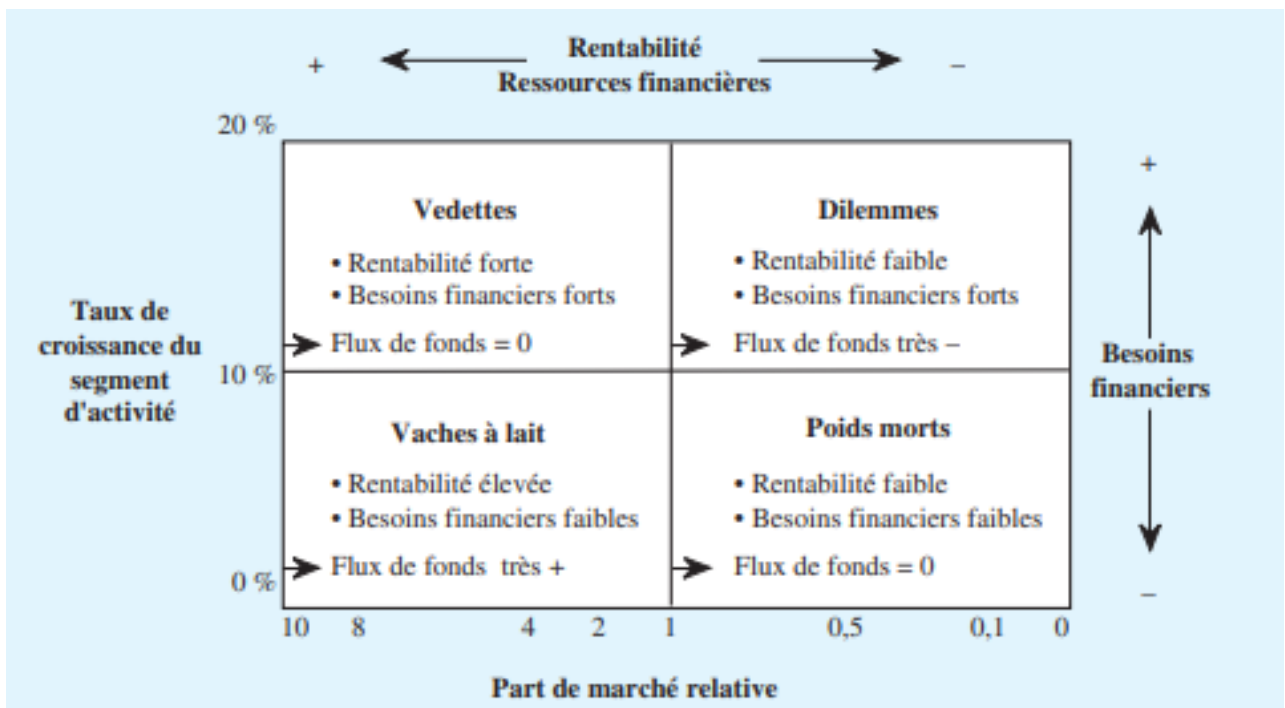
- **Les activités « vedettes »** : sont en croissance rapide. Elles dégagent un flux financier important mais celui-ci est consommé pour suivre le rythme de croissance du secteur. L'entreprise étant dominante et ayant les coûts les plus faibles et la rentabilité la plus forte, les vedettes doivent être cibles d'investissement prioritaires. En investissant massivement pour augmenter autant que possible sa part de marché dans les vedettes, l'entreprise prépare le futur, car ces vedettes, en vieillissant, deviendront des « vaches à lait »
- **Les « vaches à lait »** : sont des domaines d'activités à faible croissance qui exigent peu d'investissements nouveaux, tant en capacité de production qu'en financement du besoin en fonds de roulement. Des investissements de productivité pour maintenir l'avantage de coût sont cependant nécessaires.

Ce sont des activités rentables, dans la mesure où l'entreprise occupe la position dominante, celle du leader par les coûts. Ces activités dégagent un flux financier important, qui devra être réinvesti dans des activités vedettes ou dilemmes.

- **Les « dilemmes »** : sont aussi en croissance mais l'entreprise occupe une position concurrentielle médiocre, ce sont des activités peu rentables malgré leur croissance élevée. D'où le dilemme : faut-il investir massivement pour améliorer la position sur la courbe des coûts en profitant de la progression du marché et ainsi réduire l'écart avec les leaders, ou faut-il vendre l'activité parce que l'écart avec les concurrents est trop grand et qu'il sera trop difficile de transformer le dilemme en vedette.

- Les « poids mort » : ont un faible potentiel de développement. Leur rentabilités est faibles, voire négative, l'entreprise étant mal située sur la courbe d'expérience par rapport à son concurrent principale, si l'activité est encore rentable, c'est que l'entreprise bénéficie d'une ombrelle de prix créée par le concurrent dominant, dans ce cas, l'entreprise peut conserver un « poids mort » à condition de se contenter de dégager les liquidités. Dans le cas où l'activité n'est pas rentable, mieux vaut l'abandonner, en la vendant ou en la laissant mourir. Dans cette dernière hypothèse, il faut se désengager en pratiquant de façon sélective des prix assurant la meilleure rentabilité possible. DESREUMAUX.A, LECOCQ .X (2009, p .116/117)

Figure N°7 : la matrice BCG

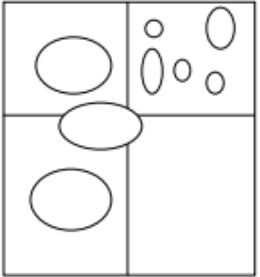
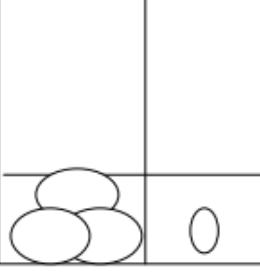
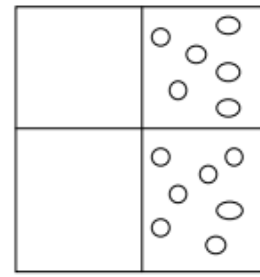


Source : arrette, B., Dussauge, P., Bonet. D (2011, p .273)

2.1.1 Les interprétations de la matrice BCG :

La matrice BCG peut être interprétée de différentes manières, voici quelques interprétations possibles de la matrice BCG :

FIGURE N°8 : Les interprétations de la matrice BCG

Portefeuilles	Situation stratégique	Situation financière	Situation organisationnelle et culturelle
	<p>Portefeuille équilibré</p> <p>Les DAS sont présents dans les 4 quadrants</p> <p>-Le développement est assuré par les « vedettes » et l'avenir par les nombreux « dilemmes »</p>	<p>Satisfaisante car l'essentiel du CA est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité</p> <p>-Les « vaches à lait » financent les « dilemmes »</p>	<p>Sereine, organisation capable d'innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes</p> <p>-Bon équilibre entre R&D, production, Marketing</p>
	<p>Portefeuille déséquilibré</p> <p>Situation inquiétante à moyen terme du fait de l'absence de DAS d'avenir (« vedettes », « dilemmes »)</p> <p>Avenir compromis. Le stratège est inquiet !</p>	<p>Excellente rentabilité</p> <p>Situation de TR très satisfaisante. Le banquier et le comptable est heureux !</p>	<p>Vieillissante, incapable d'innover ou d'acquérir à l'extérieur des activités nouvelles</p> <p>-Culture du passé, organisation qui s'est endormie.</p>
	<p>Portefeuille déséquilibré</p> <p>Situation inquiétante car les « dilemmes » se transforment en « poids morts » sans devenir des « vedettes », puis des « vaches à lait ».</p>	<p>Difficulté de rentabilité et de TR</p> <p>Risque de cessation de paiement à CT et de perte d'indépendance.</p>	<p>Créative, bouillonnante d'idées</p> <p>Aptitude au lancement de nouvelles activités</p> <p>Mauvaise coordination entre R&D et marketing.</p>

Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni (2013, p.96).

2.1.2 Avantage et inconvénients

La matrice BCG présente des avantages indéniables, mais elle a également été soumise à un examen critique, ce qui a conduit à identifier ces principaux atouts ainsi que ces inconvénients.

➤ Avantage :

La fusion réussie des dimensions stratégiques (croissance, investissement, désinvestissement) et financières (financement du bilan supérieur et inférieur) est un fort de cette approche ;

La nature visuelle et synthétique de cette approche permet de représenter efficacement de multiples activités au sein d'un portefeuille d'entreprise diversifié ;

La simplicité et la nature pédagogique de cette méthode fournissent aux dirigeants un cadre d'analyse claire pour comprendre leurs décisions stratégiques essentielles. Laurent GRANGER, (2023, p.3).

➤ Inconvénients :

La matrice offre la possibilité de réaliser diverses manipulations, notamment en modifiant le marché de référence, ce qui entraîne des changements dans la part de marché relative, et par conséquent dans la position au sein de la matrice ;

La simplification excessive des défis stratégiques des entreprises en se basant uniquement sur deux dimensions mesurées par des indicateurs quantitatifs ;

L'approche se limite à prendre en compte uniquement les marchés où le concept d'expérience est applicable, tout en ignorant les situations où la concurrence ne repose pas sur les coûts, mais plutôt sur des facteurs tels que la qualité, le service ou l'innovation technologique. Laurent GRANGER (2023, p.4).

2.2 La matrice BCG 2 :

En réponse au critique, BCG a ultérieurement introduit une deuxième matrice connue sous le nom de BCG2. Cette nouvelle matrice croise la différenciation des prix (avantage de prix) avec la domination par les coûts (avantage coût), EDOUARD. A (2020, p.52/53).

Figure N°9 : la matrice BCG 2

		Prime de prix	
		+	-
+	fragmentation	spécialisation	
-	impasse	volume	
		-	+
		Avantage de coût	

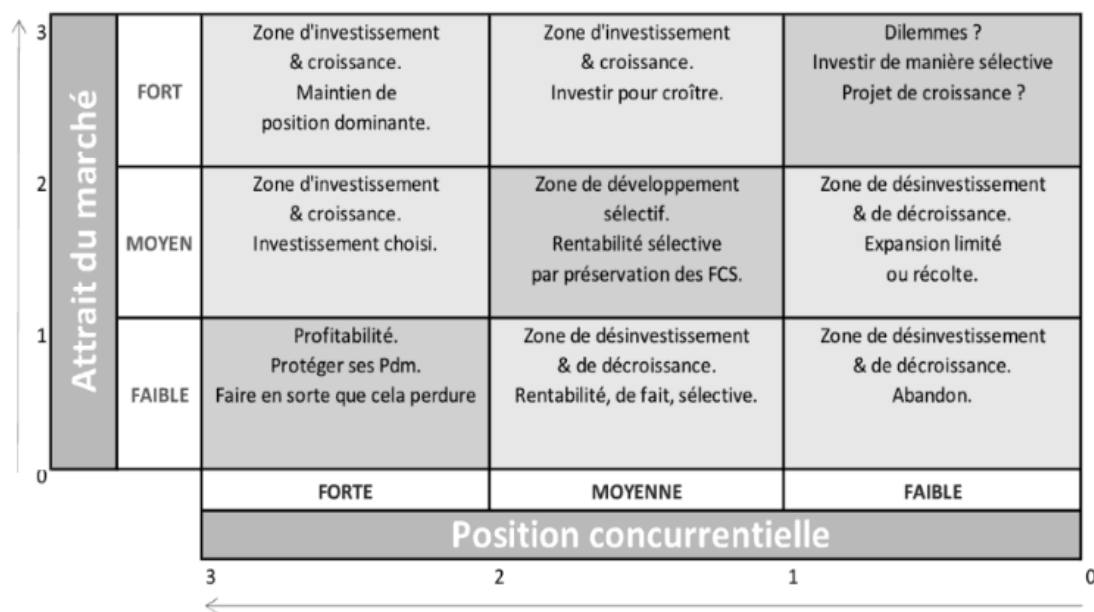
Source : Mayrhofer.u (2013, p. 75)

- **Les activités de volume :** se démarque par un avantage concurrentiel élevé et par un nombre limité d’option de différenciation. Cet avantage d’écoule de la quantité d’activité, et la rentabilité de l’entreprise est largement déterminer par sa part de marché. Dans ce contexte, les concurrents ne peuvent se distingués que par leurs tailles.
- **Les activités d’impasse :** se définissent par un nombre limité de source de différenciation et un potentiel d’avantage concurrentiel faible. Les entreprises affichent des niveaux de rentabilités très similaires. Lorsque la croissance du secteur est forte, les entreprises présentes ne perçoivent généralement pas la situation d’impasse. Cependant, lorsque cette croissance ralentit ou s’arrête, les rentabilités connaissent une forte baisse.
- **Les activités fragmentées :** se distinguent par une multitude de source de différenciation, mais elle ne parvient pas à générer un avantage concurrentiel solide pour une entreprise dominante. Bien que de nombreuses entreprises puissent prospérer, aucune d’entre elle n’est capable d’établir un avantage concurrentiel durable.
- **Les activités de spécialisation :** se distinguent par de nombreuses sources de différenciation, ce qui engendre un potentiel d’avantage concurrentiel considérable. Plusieurs entreprise spécialisées et leaders dans un créneau donné ont la possibilité de réaliser des profits satisfaisants. Cependant, ces activités exigent une attention contenue car elles sont difficile à gérer à la fois sur le plan stratégique et opérationnel.

2.3 La matrice McKinsey

La matrice élaborer par le cabinet de conseil McKinsey repose sur des principes similaires a ceux de la matrice BCG. Elle vise à positionner les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise sur un cadre résultant de la combinaison de deux dimensions : d'une part, l'attrait de l'activité, et d'autre part, la position concurrentielle de l'entreprise dans ces DAS. Chacune de ces deux dimensions est évaluer selon une échelle de trois niveaux : élevée, moyenne, faible.

Figure N°10 : La matrice McKinsey



Source : BROSIA. S (2021, p.66)

2.3.1 La différence entre la matrice McKinsey et la matrice BCG

La distinction par rapport à la matrice BCG réside dans la méthode de mesure de ces deux dimensions, car les critères utilisés pour la matrice McKinsey sont diversifiés et doivent être ajustés de manière spécifique en fonction de l'entreprise en question du secteur d'activité concerné.

Pour évaluer la dimension de la position concurrentielle, le modèle prend en compte la capacité relative de l'entreprise à gérer les facteurs clés de succès du domaine d'activité stratégique par rapport à ces concurrents. En effet, la compétence dans la gestion des FCS constitue un indicateur solide de l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, ainsi que du niveau de risque concurrentiel auquel elle est confrontée et de rentabilité potentielle.

L'analyse doit tout d'abord identifier les FCS pertinentes pour l'activité, puis évaluer le degré de maîtrise de ces FCS par l'entreprise, en prenant en compte leurs importances respectives. Cette démarche aboutit à la création d'un « score » de position concurrentielle. Pour évaluer l'attractivité de l'activité, la matrice McKinsey combine deux évaluations : elle considère la valeur intrinsèque de l'activité en tenant compte de facteur de marché (taille, croissance, etc.), facteur réglementaire (norme, fiscalité, etc.), de facteur socio-économique (risque environnementaux, pressions syndicales, etc.) et de facteurs industriels (pouvoir des fournisseurs, des clients, etc.). Elle prend également en compte la valeur relative de l'activité en fonction du profil globale de l'entreprise, en prenant en considération les opportunités de synergie générée par cette activité (cout, image, expérience, etc.) notamment grâce à la maîtrise par l'entreprise d'un FCS critique. La combinaison de ces deux axes aboutit une matrice à neuf cases (zones) représentant différentes recommandations stratégiques.

Comme dans le cas de la matrice BCG, les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise sont positionnés sur la matrice et représenté par des cercles de taille proportionnelle à leur contribution relative au chiffre d'affaire.

2.4 La matrice ADL

La matrice ADL utilise pour se faire le degré de maturité de l'activité. Ce critère est fondé sur les quatre phases du cycle de vie de l'industrie : démarrage, croissance, maturité et déclin. Intégrant le taux de croissance de l'activité, il mesure, comme dans le modèle BCG, les besoins financiers des activités qui sont important dans les deux premières phases du cycle de vie et déclinent fortement par la suite. Mais il permet également de donner une indication sur le niveau du risque sectoriel, c'est-à-dire de la probabilité de variations importantes ou de ruptures imprévues de l'activité (réglementation nouvelles, innovations technologiques, explosion du marché). Une activité en démarrage est en effet davantage sujette à ce type de mutation qu'une activité est mûre et stable.

2.4.1 La configuration et le fonctionnement du modèle ADL

Le modèle ADL intègre deux critères de caractères qualitatifs

- **A) La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité :** élaborer en se basant sur le niveau de compétence des domaines par rapport aux facteurs clés de succès du segment examiné.
- **B) Le degré de maturité de l'activité :** s'appuyant sur les quatre phases du cycle de vie du produit.

a) La position concurrentielle de l'entreprise : La position concurrentielle de l'entreprise est un critère qui permet de définir la puissance et l'efficacité d'une activité par rapport à la concurrence. La comparaison avec ses concurrents peut concerner l'un des domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'entreprise ou l'ensemble de ses activités.

De multiples critères permettent de comparer son entreprise aux autres, comme le prix de revient, l'efficacité des distributeurs ou encore la puissance de l'image de marque. Benoît Demil, (2013, p.151).

La matrice ADL identifie plusieurs positions concurrentielles :

- **La position marginale :** les performances de l'entreprise sont moyennes et elle présente une faiblesse qui réduit le périmètre de son positionnement. Elle a peu de chances de survivre, mais elle peut encore améliorer sa position.
- **La position défavorable :** les performances de l'entreprise sont suffisamment satisfaisantes. Ses chances de maintenir sa position sont toutefois inférieures à la moyenne.
- **La position favorable :** l'entreprise bénéficie des outils suffisants pour élaborer une stratégie afin de maintenir sa position face à la concurrence.
- **La position forte :** l'entreprise a toutes ses chances de conserver sa position concurrentielle sur le long terme.
- **La position dominante :** l'entreprise peut contrôler le comportement de ses concurrents. Elle est en pleine capacité d'orienter sa stratégie comme elle le souhaite.

b) Le degré de maturité de l'activité : Le degré de maturité de l'activité prend en compte les 4 phases du cycle de vie sur un marché, à savoir :

- Le démarrage.
- La croissance.
- La maturité.
- Le déclin.

La matrice ADL s'intéresse au cycle de vie d'une activité, car les besoins financiers exprimés par l'entreprise ne sont pas les mêmes en fonction du degré de maturité dans lequel se trouvent ses activités :

- En phase de démarrage : il est essentiel d'investir à la fois dans le produit et dans les technologies pour optimiser ses chances de réussite.
- En phase de croissance : les investissements sont plus lourds pour que l'activité puisse croître rapidement.
- En phase de maturité : les coûts sont parfaitement optimisés.
- En phase de déclin : il faut réduire les coûts pour rationaliser l'activité.

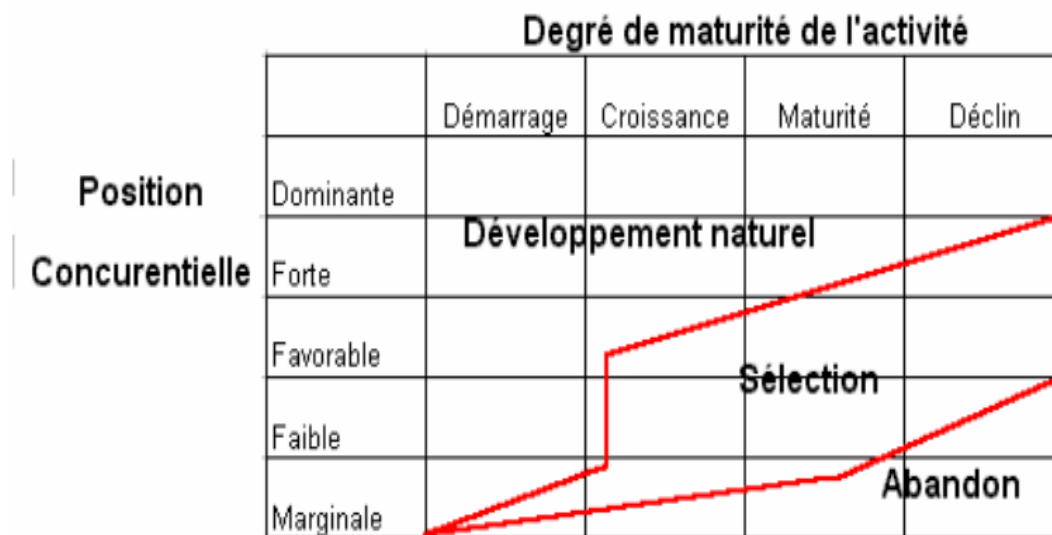
2.4.2 Les prescriptions stratégiques du modèle ADL :

En combinant ces deux critères, nous identifions quatre secteurs qui correspondent à trois alternatives stratégiques : le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation et l'abandon.

- **Le développement naturel :** nécessite l'allocation complète des ressources requises pour accompagner la croissance. Cette approche s'applique aux activités où l'entreprise détient une position concurrentielle solide, tout en incluant également l'ensemble des segments émergents (en phase de démarrage).
- **Le développement sélectif :** s'applique aux activités ayant une position concurrentielle moyenne voire faible. L'objectif est d'améliorer la position concurrentielle et par conséquent d'accroître la rentabilité.

- **La réorientation et l'abandon :** s'applique aux activités ayant une position concurrentielle relativement faible, mais qui se trouve en phase de maturité avancée. Dans ces cas, une réorientation vers de nouveaux domaines est préférable pour éviter le déclin. L'abandon est la meilleure option pour les activités peu rentables où la position concurrentielle de l'entreprise est faible

Figure N°11 : Les prescriptions stratégiques du modèle ADL



Source : Stratégor (2013 p.150)

2.4.3 Intérêt et limites du modèle :

Contrairement au modèle BCG, le modèle ADL ne se limite pas à la compétitivité basée uniquement sur les coûts, il distingue par sa plus grande dynamique, d'une part, car l'évaluation de la position concurrentielle dépend des atouts de l'entreprise plutôt que de sa seule part de marché à un moment donné, et, d'autre part, car l'attrait du segment est évalué en fonction de son cycle de vie, prenant ainsi en compte son évolution. En revanche, en étant plus axé sur la qualité que le modèle BCG, le modèle ADL fournit des informations moins simplifiées et moins catégoriques.

Section 03 : types de stratégies d'entreprise et orientations stratégiques

Dans un environnement commercial concurrentiel et en constante évolution, l'élaboration de stratégies d'entreprise efficaces est essentielle pour la croissance et la réussite à long terme. Cette section se concentre sur les types de stratégies d'entreprise, notamment les stratégies de spécialisation et les stratégies de diversification, qui sont appliquées à l'ensemble du portefeuille d'activités d'une entreprise. Nous explorerons également les orientations stratégiques, telles que la différenciation, la domination par coûts, qui sont les différents stratégies qui guident les actions spécifiques de chaque activité au sein de l'entreprise. Comprendre ces approches stratégiques est essentiel pour les dirigeants d'entreprise afin de faire des choix éclairés et de développer des plans d'action cohérents avec les objectifs de l'entreprise, maximisant ainsi sa performance globale.

3.1 Types de stratégies pour le portefeuille d'activités :

Les décisions stratégiques au sein d'une entreprise sont prises à deux niveaux : au niveau global de l'entreprise (stratégie corporate) et au niveau de chacun de ses domaines d'activités stratégiques (stratégie business). Il est important de noter que les choix stratégiques effectués à un niveau donné peuvent avoir un impact sur la position de l'entreprise dans son ensemble. De même, les orientations prises au niveau corporate influent inévitablement sur chaque activité de l'entreprise. En d'autres termes, les décisions prises à ces deux niveaux sont interdépendantes et doivent être prises en considération de manière simultanée. Les orientations stratégiques sont fondées sur les diagnostics de l'entreprise dans l'objectif de favoriser sa croissance.

Pour stimuler l'activité et favoriser la croissance des produits de l'entreprise, on peut classer les stratégies de croissance en quatre catégories, en utilisant une matrice croisée produit/marché. Les stratégies globales, telles que définies par Igor Ansoff, se basent sur les domaines d'activités produit/marché où l'entreprise opère et maîtrise les facteurs clés de succès. Deux axes de croissance se dessinent : la spécialisation dans les métiers actuels et la diversification vers de nouveaux secteurs d'activités.

Tableau N°1 : les stratégies de croissance d'ANSOFF

MARKET /PRODUCT Marché / Produit	PRESENT/ ACTUEL	NEW/ NOUVEAU
PRESENT Actuel	MARKET PENETRATION Spécialisation	PRODUCT DEVELOPMENT Diversification de produit
NEW Nouveau	MARKET DEVELOPMENT Diversification marché	DIVERSIFICATION Diversification totale

Source : Ansoff et E. McDonnell (1989, p 414)

3.1.1 Les stratégies de spécialisation

À différents stades du cycle de vie d'une activité, il est essentiel de choisir le moment opportun pour se spécialiser. La spécialisation n'est pas recommandée lorsqu'une activité atteint sa maturité, mais plutôt à des phases où elle offre des perspectives de développement significatives. De manière générale, la spécialisation va de pair avec la croissance.

Les stratégies de spécialisation sont appropriées pour les domaines d'activité offrant des perspectives de croissance importantes. Dans un domaine neuf et très prometteur, la réussite revient à celui qui sait rapidement étendre ses opérations en mettant l'accent sur la croissance de la production (spécialisation intensive).

Dans les phases de maturité ou de déclin, l'entreprise peut maintenir sa spécialisation développée (spécialisation passive) sur un nombre restreint de segments de marché, tant que sa position concurrentielle reste favorable.

Cependant, certaines entreprises se trouvent dans des situations concurrentielles difficiles dans des domaines d'activité en phase de maturité. Les modèles d'analyse stratégique recommandent alors l'abandon."

3.1.1.1 Typologies des stratégies de spécialisation

a) La Stratégie de Pénétration du Marché

La stratégie de pénétration de marché est une approche de croissance qui comporte un niveau de risque relativement bas. Elle est couramment utilisée par les entreprises qui cherchent à promouvoir leur offre existante sur des marchés déjà établis. L'objectif principal est d'élargir

La clientèle et d'augmenter les ventes auprès des clients actuels. Cette stratégie repose souvent sur une connaissance solide de l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

Dans le contexte des entreprises B2B (business to business), la force de vente joue un rôle central dans la mise en œuvre de cette stratégie. Il s'agit de conquérir des parts de marché en renforçant la présence auprès des clients existants et en prospectant de nouveaux clients pour élargir le portefeuille client. Des actions telles que des promotions commerciales et une politique tarifaire agressive sont également utilisées pour stimuler la croissance, en perturbant éventuellement la concurrence. La fidélisation de la clientèle est un aspect essentiel de cette stratégie, visant à renforcer les bases de l'entreprise.

La stratégie de pénétration de marché vise à

- 1. Densification du réseau de vente :** Cela implique d'augmenter le nombre de commerciaux ou de distributeurs pour renforcer la présence sur le marché existant.
- 2. Mener des actions promotionnelles :** Les promotions commerciales peuvent attirer l'attention des clients existants et inciter de nouveaux clients à acheter.
- 3. Révision de la politique de prix :** Une politique tarifaire plus compétitive peut être mise en place pour gagner des parts de marché en offrant des prix attractifs.
- 4. Repositionnement de la marque :** L'entreprise peut revoir sa stratégie de marque pour se démarquer davantage sur le marché.

La stratégie de pénétration de marché est souvent considérée comme la première étape pour de nombreuses entreprises qui se lancent dans la recherche d'opportunités de croissance stratégique.

Cependant, cette approche n'est pas sans risques. Voici quelques-uns des risques potentiels associés à la stratégie de pénétration de marché :

- **Manque de potentiel de croissance:** Si l'entreprise n'a pas la capacité de développer davantage son marché existant, cela peut la rendre vulnérable. Par exemple, l'entrée d'un concurrent puissant sur un marché mature peut réduire la part de marché de chaque acteur existant, affectant ainsi leur rentabilité.

- **Intensification de la concurrence :** La recherche de croissance sur un marché existant peut intensifier la rivalité entre concurrents. Cela peut se traduire par une guerre des prix, des dépenses accrues en marketing (communication, promotion, etc.) pour gagner en visibilité, ce qui peut à son tour compromettre la rentabilité.

- **Sensibilité aux variations conjoncturelles :** Se concentrer sur un marché existant peut rendre l'entreprise sensible aux fluctuations conjoncturelles de ce marché, ce qui peut avoir un impact sur la stabilité financière de l'entreprise.

Il est important de noter que le choix de la stratégie dépendra des spécificités de l'entreprise, de son marché et de son environnement concurrentiel. Une analyse approfondie est essentielle pour évaluer les avantages et les risques potentiels de cette stratégie.

b) La Stratégie d'Extension de Marché

Le développement de marchés est une stratégie qui vise à étendre la portée d'une entreprise en proposant ses produits ou services existants sur de nouveaux marchés. Cela peut impliquer une expansion géographique vers de nouvelles zones, ou une diversification vers de nouveaux segments de clientèle ou utilisations. Par exemple, cela pourrait signifier cibler les professionnels si l'entreprise avait jusqu'à présent visé les consommateurs individuels.

Le déclencheur habituel de cette stratégie est l'identification de besoins sur d'autres marchés qui peuvent être satisfaits avec les produits ou services actuels de l'entreprise.

Des ressources financières sont nécessaires pour atteindre ces nouveaux marchés, notamment:

- Des études marketing approfondies pour identifier les facteurs clés de succès et évaluer les opportunités.
- Une possible réorganisation des moyens commerciaux, y compris les canaux de distribution et la force de vente.
- Une communication efficace pour se faire connaître et établir une présence sur ces nouveaux marchés.

Adaptations possibles : Dans la plupart des cas, il peut être nécessaire d'apporter des ajustements à l'offre de produits ou services. Cela peut impliquer des modifications dans le packaging, le design, ou d'autres aspects pour mieux correspondre aux attentes du nouveau marché.

Risques associés :

- Le manque de connaissance du nouveau marché peut entraîner une incertitude élevée quant aux prévisions de pénétration.
- Les réactions des concurrents déjà établis sur ce marché peuvent représenter un défi majeur pour la réussite du projet.
- Sous-estimer les coûts opérationnels, organisationnels et marketing associés à la mise en place de cette stratégie.
- Il est important de noter que cette stratégie peut aussi entraîner un désinvestissement involontaire dans les clients du marché traditionnel, ce qui pourrait affaiblir la part de marché existante de l'entreprise.

En mettant en place cette stratégie, une entreprise vise à élargir son empreinte et à diversifier ses opportunités de croissance. Cependant, cela nécessite une planification minutieuse et une compréhension approfondie des nouveaux marchés visés.

c)La Stratégie de Développement de Produit :

Le développement de produits est une stratégie qui consiste à mettre sur le marché de nouveaux produits ou des variantes de produits existants, mais en ciblant les marchés déjà desservis par l'entreprise. Cette stratégie implique généralement une étroite collaboration entre les équipes de recherche et développement (R&D) et le département marketing.

Processus :

1. Identification d'opportunités : Cette stratégie naît souvent de l'identification de nouvelles opportunités sur les marchés existants. Il peut s'agir d'améliorer les caractéristiques des produits actuels pour les rendre plus performants ou de créer de nouveaux produits en réponse à des besoins identifiés.

2. Investissements importants : Le développement de produits peut nécessiter des investissements significatifs. Cela inclut l'acquisition de nouvelles compétences, la conception de lignes de production dédiées, et parfois même l'utilisation de technologies totalement nouvelles.

3. L'innovation en tant que fer de lance : L'objectif principal de cette stratégie est souvent d'innover. Cela peut signifier l'amélioration des fonctionnalités, de l'utilisation ou du coût des produits existants.

Risques associés :

Les risques liés au développement de produits dépendent du degré de nouveauté des produits et de l'utilisation de nouvelles technologies. Parmi les risques possibles :

- Ne pas prendre conscience de l'enjeu : Plus on s'éloigne des compétences actuelles de l'entreprise, plus les investissements et l'incertitude augmentent. Cette stratégie peut parfois nécessiter l'utilisation de technologies complètement nouvelles.
- Oublier de planifier certains coûts et effets secondaires : Cela peut inclure l'impact sur le réseau de distribution, la commercialisation des produits existants (cannibalisation), le stockage des nouveaux produits, etc.

En fin de compte, le développement de produits vise à maintenir la compétitivité de l'entreprise en offrant des produits innovants ou améliorés, mais il nécessite une gestion minutieuse des risques et des investissements.

3.1.2.1 Les Stratégies de Diversification

La stratégie de diversification consiste pour une entreprise à élargir son champ d'activité en investissant dans de nouveaux domaines ou métiers. Cette approche permet à l'entreprise de s'aventurer au-delà de son domaine d'expertise initial, ou d'explorer des marchés qui lui sont inconnus. Il est important de noter que la notion de "nouveau" peut être sujette à interprétation et qu'évaluer le degré de cette nouveauté peut être complexe. C'est pourquoi il existe plusieurs typologies de diversification qui cherchent à catégoriser les différentes approches que les entreprises peuvent adopter lorsqu'elles décident de diversifier leurs activités.

3.1.2.1 La typologie d'Ansoff

La typologie d'Ansoff proposée en 1968, vise à classer les diversifications en examinant les manœuvres possibles autour des différents paramètres caractéristiques des domaines d'activité. Elle distingue les types suivants. Ansoff.I (1968, p116):

- **Diversification horizontale** : Cette stratégie implique l'expansion vers des activités situées au même niveau dans la chaîne de production. Elle se déroule à l'intérieur du secteur qui entoure la firme, ce qui implique des synergies ;
- **Intégration verticale** : Cette approche implique l'acquisition de stades de production en amont ou en aval, dans une logique de filière. Elle permet à l'entreprise de s'approprier les stades de création de valeur considérés comme cruciaux. Cependant, elle renforce la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de sa filière ;
- **Diversification concentrique** : Cette stratégie consiste en un développement en périphérie des activités actuelles tout en ménageant un certain nombre de synergies. Cela peut concerner la distribution et la technologie connexes, la distribution connexe ou encore la technologie connexe ;
- **Diversification hétérogène ou conglomérale** : Dans ce cas, il y a peu ou pas de synergie entre les nouvelles activités et les anciennes. Ce type de diversification peut sembler plus disparate et moins lié aux compétences et aux activités actuelles de l'entreprise.

3.1.2.2 La typologie de C. Rochet

La typologie de C. Rochet, élaborée en 1981, propose les distinctions suivantes :

- **Diversification internationale** : Cette stratégie implique le développement de l'activité actuelle de l'entreprise sur des marchés étrangers ;
- **Diversification de renforcement** : Cette approche peut être horizontale lorsqu'il s'agit de multiplier des activités similaires à l'activité actuelle sous une nouvelle identité, ou verticale par intégration en amont ou en aval ;
- **Diversification de proximité (produit)**: Il s'agit d'introduire de nouveaux produits sur les marchés actuels ;
- **Diversification de proximité (marché)** : Cette variante concerne le développement de nouvelles applications pour les technologies déjà maîtrisées ;
- **Diversification totale** : Dans ce cas, de nouveaux produits sont lancés sur un marché inconnu de l'entreprise, représentant une approche plus risquée et ambitieuse.

3.1.2.3 La typologie de Rumelt

La typologie de Rumelt, proposée en 1982 se base sur le degré de parenté entre activités comme paramètre central pour définir les logiques de diversification. Voici les trois formes de diversification qu'il distingue :

- **Diversification "contrainte"** : Caractérise les entreprises dont les différentes activités partagent une même base de compétences ou de ressources ;
- **Diversification reliée ou en chaîne** : La composition du portefeuille d'activités émerge progressivement à partir d'une activité initiale. En d'autres termes, chaque nouvelle activité est liée à la précédente sur le plan commercial ou technologique, bien que l'ensemble ne repose pas sur une compétence unique ;
- **Diversification non reliée** : L'entreprise se positionne sur un ensemble d'activités sans liens entre elles, et aucune n'est dominante dans la composition du chiffre d'affaires.

Ces distinctions permettent de mieux comprendre comment les entreprises évoluent et se développent en fonction des similarités ou des disparités entre leurs activités .RUMELT, (1982, p 56).

3.1.2.4 La typologie de Caloris et Harvatopoulos (1988) :

Ces auteurs bâtissent une typologie de la diversification en termes de finalité poursuivie. Les distinguent la diversification offensive et la diversification défensive dont l'objet peut être soit l'amélioration de la performance en termes de rentabilité ou croissance de l'entreprise soit l'exploitation cohérente d'un ensemble de savoir-faire ou de ressources. Ainsi distinguent-ils CALORIS et ATAMER. T (1997, p.128) :

- La diversification de type "relais" qui traduit la volonté de réagir face au déclin des activités initiales en investissant dans des domaines où peuvent être employées les ressources ou compétences acquises ;
- ce même souci joint au désir de renforcer ou de développer une position, caractérise une diversification de type "extension";
- lorsque l'objectif poursuivi est prioritairement de se placer sur un sentier de croissance et de maximiser les résultats financiers la diversification est de déploiement ou de redéploiement selon que le secteur d'activité initial offre encore ou non des opportunités de développement.

3.1.2.5 La typologie de Détrie et al

La typologie de Détrie et al (1981) classe la diversification en quatre catégories principales, en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise et des perspectives de développement de son activité initiale. DETERIE, J.P (1997, p.59) :

- a. Diversification de placement :** Elle concerne les entreprises qui sont très bien positionnées sur leur marché et cherchent simplement à rentabiliser à long terme les ressources dont elles disposent ;
- b. Diversification de redéploiement :** Lorsque le secteur d'activité initial ne présente plus suffisamment de perspectives de développement, l'entreprise explore de nouveaux secteurs qui offrent un bon potentiel à moyen ou long terme ;
- c. Diversification de confortement :** Cette catégorie concerne les entreprises qui ont une position concurrentielle moyenne. Elles cherchent à renforcer leurs activités initiales afin d'exploiter des synergies et améliorer leur compétitivité ;

d. Diversification de survie : C'est une stratégie adoptée par les entreprises qui se trouvent mal positionnées sur leur marché actuel et qui ont besoin de trouver un nouveau domaine d'activité pour assurer leur pérennité.

Cette typologie offre une perspective intéressante sur les différentes raisons qui poussent les entreprises à opter pour la diversification, en tenant compte de leur situation concurrentielle et de leurs perspectives de croissance.

On peut remarquer en rapprochant ces typologies dans le tableau 3 suivant que certains auteurs confondent la diversification stratégique qui suppose le changement ou le lancement dans un nouveau métier avec la diversification marketing qui se limite au changement ou à la conquête d'une nouvelle cible. En effet, Strategor insiste sur l'importance de distinguer la segmentation stratégique de celle marketing.

3.1.3 La Stratégie d'Intégration

L'entreprise recourt à cette stratégie lorsqu'elle souhaite contrôler un élément clé de la réussite de son activité, améliorer sa rentabilité et que le secteur sur lequel elle opère connaît une forte croissance. Trois options s'offrent alors :

A. Intégration Vers l'Amont

L'entreprise acquiert ou contrôle un ou plusieurs fournisseurs. Cette démarche vise souvent à sécuriser l'approvisionnement, à maîtriser les coûts imprévus et à acquérir une technologie essentielle.

B. Intégration Vers l'Aval

L'entreprise acquiert ou contrôle un ou plusieurs distributeurs. Cette stratégie vise à maîtriser les canaux de distribution pour sécuriser et promouvoir l'activité principale. Elle peut également être décidée si l'entreprise estime que la distribution actuelle est insatisfaisante ou si elle représente une opportunité prometteuse pour l'avenir.

C. Intégration Horizontale L'entreprise renforce sa position concurrentielle en fusionnant ou en contrôlant une entité opérant sur le même segment de marché.

3.2 Les Orientations stratégiques pour les domaines d'activités stratégiques

(DAS)

Sont les différentes stratégies concurrentielles qu'une entreprise peut Déployer sur chacun de ses domaines d'activités stratégique afin d'y obtenir un avantage Concurrentiel.

Dans chaque domaine où l'organisation est présente, elle doit obtenir un avantage Concurrentiel pour se maintenir et se développer sur le marché. Michel Porter(1982) définit Trois stratégies génériques.

Michael Porter est célèbre pour ses travaux sur les forces environnementales qui Plombent les possibilités d'une rentabilité qu'on souhaiterait toujours meilleur.

3.2.1. Domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts conduit la firme à privilégier des manœuvres Lui permettant de réduire de manière durable le coût complet de ses produits et services. Les Economies d'échelle, l'externalisation, la délocalisation et les économies de variété sont les Exemples de manœuvres de réduction des coûts.

La domination par les coûts est une stratégie Particulièrement adaptée au système concurrentiel de volume où l'avantage concurrentiel Résulte de sa capacité à offrir des produits et services à un prix inférieur à ceux de la Concurrence.

La mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts nécessite plusieurs étapes et actions clés :

3.2.1.1 Maîtriser ses coûts

Pour réussir une stratégie de domination par les coûts, il est crucial pour l'entreprise de minimiser toutes les dépenses liées à la production et à la commercialisation de ses produits ou services. Cela pourrait impliquer :

- **Optimisation de la production** : Recherche de l'efficacité maximale dans les processus de fabrication, élimination des gaspillages, automatisation des tâches lorsque cela est possible.
- **Réduction des coûts de distribution** : Rationalisation des chaînes d'approvisionnement, optimisation des itinéraires de livraison, utilisation de technologies pour améliorer l'efficacité logistique.

- **Minimisation des charges indirectes** : Réduction des dépenses liées à la gestion et à l'administration de l'entreprise.
- **Gestion des coûts variables** : Contrôle rigoureux des coûts liés à la production de chaque unité de produit ou à la fourniture de chaque service.

3.2.1.2 Tirer profit de l'effet de taille

En produisant en grande quantité, l'entreprise peut bénéficier d'économies d'échelle significatives. Cela signifie que les coûts unitaires de production diminuent à mesure que la production augmente. Les économies d'échelle peuvent découler de :

- **Optimisation de la chaîne d'approvisionnement** : Négociations avec les fournisseurs pour obtenir des prix plus avantageux sur les matériaux et les composants.
- **Automatisation de la production** : Utilisation de technologies avancées pour accroître l'efficacité et réduire les coûts de main-d'œuvre.
- **Standardisation des produits ou services** : Réduction de la diversité des produits ou services offerts pour simplifier la production.

3.2.1.3 Les Avantages de la domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts offre plusieurs avantages à l'entreprise :

- **Gain de parts de marché** : En proposant des prix plus bas, l'entreprise peut attirer un plus grand nombre de clients, ce qui lui permet d'augmenter sa part de marché.
- **Pénétration de nouveaux marchés** : Une tarification compétitive peut permettre à l'entreprise d'entrer sur de nouveaux marchés et de concurrencer des entreprises déjà établies.
- **Amélioration des marges bénéficiaires** : La réduction des coûts permet d'augmenter les marges bénéficiaires, ce qui offre à l'entreprise plus de flexibilité financière.
- **Résistance à la concurrence** : Les concurrents auront du mal à rivaliser en termes de prix s'ils ne peuvent pas atteindre les mêmes niveaux d'efficacité opérationnelle.
- **Capacité à investir et à innover** : Les bénéfices supplémentaires peuvent être réinvestis dans l'entreprise pour la croissance future ou l'innovation.

Cependant, il est important de noter que la domination par les coûts peut parfois conduire à une course vers le bas des prix, ce qui peut affecter la rentabilité à long terme et entraîner une guerre des prix avec les concurrents. C'est pourquoi il est essentiel de maintenir un équilibre entre la réduction des coûts et la préservation de la valeur et de la qualité pour les clients.

3.2.2 La différenciation

La différenciation est l'une des trois stratégies génériques présentées par Michael Porter Dans son livre (compétitive avantage écrit en 1985, traduit en français sous le titre) L'Avantage concurrentiel en 1986, avec la domination par les coûts et la focalisation.

L'avantage concurrentiel de l'entreprise repose sur un élément spécifique de son offre, D'inférieur au prix, qui lui permet de se démarquer de la concurrence KALIKA et all (2013, p.250). Il existe deux types de différenciation

3.2.2.1 La différenciation par le haut : consiste à enrichir les caractéristiques de l'offre en lui Conférant une valeur perçue par le client supérieur à celle du marché. Ce dernier est Constitué des concurrents directs, mais également des entreprises offrant des produits de Substitution.

3.2.2.2 La différenciation par le bas : consiste à délibérément réduire la valeur perçue du bien ou De service, en l'accompagnant d'un faible niveau de prix. Les facteurs entrainant une Perception originale de la valeur du bien ou de service sont multiples et non exclusifs.

L'entreprise peut agir sur les attributs du produit /service, l'image de marque, la Possibilité d'adjoindre des services associés, la customisation, le design, la Distribution, la logique, etc. La différenciation permet de mobiliser ses ressources sur D'autres éléments que la concurrence frontale.

3.2.3 La stratégie de focalisation (Recentrage)

La stratégie de focalisation consiste à centrer l'essentiel de ses efforts sur un segment de Marché de petite taille, afin d'éviter l'affrontement avec les plus puissants concurrents. On Parle alors également de « stratégie de niche » cela conduit à choisir sur ce créneau une Stratégie de domination par les coûts ou de différenciation. Elle est souvent assimilée à la différenciation très poussée, au développement d'une offre de Très haut gamme, tels que l'univers de luxe .Estay, C, Rey.F, Steffan. L (2018 p.132)

Conclusion

En conclusion, l'analyse du portefeuille d'activité est une fonction essentielle de la gestion stratégique, qui consiste à évaluer, optimiser le portefeuille d'activité d'une entreprise pour s'assurer qu'il est aligné sur la stratégie globale de l'entreprise. Pour mener à bien cette tâche, les managers disposent d'outils d'analyse de portefeuille d'activité tels que la matrice BCG, la matrice McKinsey et la matrice ADL.

Ces outils permettent aux managers d'évaluer le potentiel de croissance et de rentabilité de chaque activité de l'entreprise, d'identifier les forces et les faiblesses du portefeuille d'activité et de prendre des décisions éclairées quant à la composition du portefeuille d'activité. Ils peuvent également aider les managers à définir des stratégies d'entreprise pour l'ensemble du portefeuille d'activité et des orientations stratégiques pour chaque domaine d'activité.

En fin de compte, l'analyse stratégique du portefeuille d'activité est un processus continu qui exige une évaluation régulière et une adaptation constante du portefeuille d'activité en fonction de l'évolution des conditions du marché, de la concurrence et des objectifs stratégiques de l'entreprise. En utilisant les outils d'analyse de portefeuille d'activité et en définissant des stratégies d'entreprise claires, les managers peuvent maximiser la valeur de leur portefeuille d'activité et assurer la croissance et la rentabilité à long terme de leur entreprise.

**Chapitre 3 : Analyse
Stratégique du
portefeuille de
l'Entreprise ENIEM**

Chapitre 3 : Analyse Stratégique du portefeuille de l'Entreprise ENIEM

Le chapitre 3 de notre étude se concentre sur l'analyse stratégique de l'entreprise ENIEM, en mettant l'accent sur l'analyse du portefeuille d'activités. Ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie de l'entreprise, de son historique, de sa structure organisationnelle et de son contexte. L'analyse détaillée des différents domaines d'activités stratégiques (DAS) de l'ENIEM permettra d'évaluer leur contribution aux résultats globaux de l'entreprise et d'analyser la concurrence dans chacun d'eux. L'application de la Matrice BCG permettra d'identifier les positions relatives de chaque DAS dans le portefeuille d'activités de l'ENIEM et d'en tirer des implications stratégiques. Des recommandations stratégiques spécifiques seront formulées pour chaque DAS, ainsi qu'une stratégie globale pour l'ensemble de l'entreprise, afin de renforcer sa compétitivité et sa rentabilité. Ce chapitre constitue une étape essentielle pour évaluer la performance de l'ENIEM, prendre des décisions éclairées en termes de ressources et d'investissements, et formuler des orientations stratégiques pertinentes pour l'entreprise. Cette analyse permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement dynamique, d'analyser le marché et la concurrence, et de prendre des mesures pour rester compétitive. Nous avons choisi l'entreprise ENIEM en raison de sa position en tant que grande entreprise algérienne, confrontée à une concurrence significative et ayant une diversification d'activités. Cela nous permettra d'appliquer de manière adéquate l'analyse stratégique dans le cadre de notre étude, en examinant en détail les aspects pertinents de l'ENIEM dans le contexte de notre thème.

Section 1 : Présentation de l'ENIEM

Cette première section consiste à la présentation des caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité. Ce point portera sur les informations générales identifiant l'ENIEM à savoir son histoire, missions et objectifs ainsi que les différentes activités de cette entreprise.

1.1 Historique et contexte de l'entreprise

Lorsque nous plongeons dans l'étude d'une entreprise, il est essentiel de se familiariser avec son passé, son évolution, et son contexte. L'histoire et le cadre d'une entreprise offrent un éclairage précieux pour comprendre sa trajectoire, son identité, et les défis auxquels elle a été confrontée. Cette section se penche sur l'historique et le contexte de l'entreprise, jetant les bases pour une exploration approfondie.

1.1.1. Situation géographique :

L'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager) se trouve au sein de la Zone industrielle AISSAT IDIR- OUED AISSI à 10km de TIZI OUZOU, elle s'étale une surface totale de 55 hectares, sa direction générale se trouve au chef-lieu de TIZI OUZOU.

1.1.2. Historique :

ENIEM résulte d'un contrat produit en main établis dans le cadre du premier plan quadriennale, est signé le 21 Aout 1971 avec un groupe d'entreprise allemandes représentée par le chef du file DIAG (société allemande) pour une valeur de 400 millions de dinars, les travaux de génie civile ont été entamé en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaire a eu lieu en juin 1977.

L'ENIEM issue de la restructuration de SONELEC en1983, elle est donc une entreprise au statut de la société nationale. En 1989, L'ENIEM est passé à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre L'ENIEM fut dotée de tous les organes de gestion légaux :

- Une assemblée générale.
- Un conseil d'administration.
- Un capital social.

Ainsi que le redéploiement des activités à l'intérieure de l'unité des plans d'extension et de redéploiement de L'ENIEM se conjugue directement avec ses autres programmes relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion, de la maintenance de la qualité.

L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits Electroménagers et disposait à sa création du :

- Complexe d'appareil ménager (CAM) de TIZI OIZOU entré en production en
- JUIN 1979.
- Unité lampes de Mohammedia (ULM) entré en production en FEVRIER 1979.

L'entreprise ENIEM est devenue une société par action au capital sociale de 40.000.000 DA en 1989. Actuellement le capital social s'élève à 10.279.800.000 DA, est détenus en totalité (100%) par la société de gestion de participation.

1.1.3. Missions et objectifs

Le champ d'activité de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente des différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les appareils de réfrigération et de congélation par l'unité froid.
- Les appareils de cuisson par l'unité cuisson.
- Les appareils de climatisation par l'unité de climatisation.

Les principaux objectifs de l'ENIEM sont :

- L'amélioration de la qualité des produits.
- Maîtrise des coûts de La production.
- L'augmentation des capacités d'études et de développement.
- L'amélioration de la maintenance des installations.
- La valorisation des ressources humaines.
- L'augmentation des taux d'intégration (interne et externe).
- L'augmentation du volume de production.
- Relance de la demande (interne et externe).

1.2. Structure organisationnelle de l'ENIEM

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Après le diagnostic stratégique et fonctionnel mené par le CETIC en 1996¹, l'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en « filiales ». De ce fait l'ENIEM est devenue un Groupe (ENIEM-Groupe) constitué de :

- La société mère consistant en l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) chargée de la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits électroménagers qui fait l'objet de notre étude.

- La filiale EIMS (Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire) située à Miliana wilaya Ain-Defla et entrée en fabrication en 1979 pour la production des produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveur de douche...) sous la licence RAI Allemagne.
- La filiale FILAMP (Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes) située à Mohammedia/Mascara et entrée en production en 1979 pour la production des produits d'éclairage sous les licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (Suisse).

Par la suite, la restructuration du Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) en 1998 a donné lieu à une réorganisation en trois unités de production, une unité de prestation technique et une unité commerciale.

Les unités de production sont les unités chargées de la fabrication. Elles sont spécialisées par produits et consistent-en :

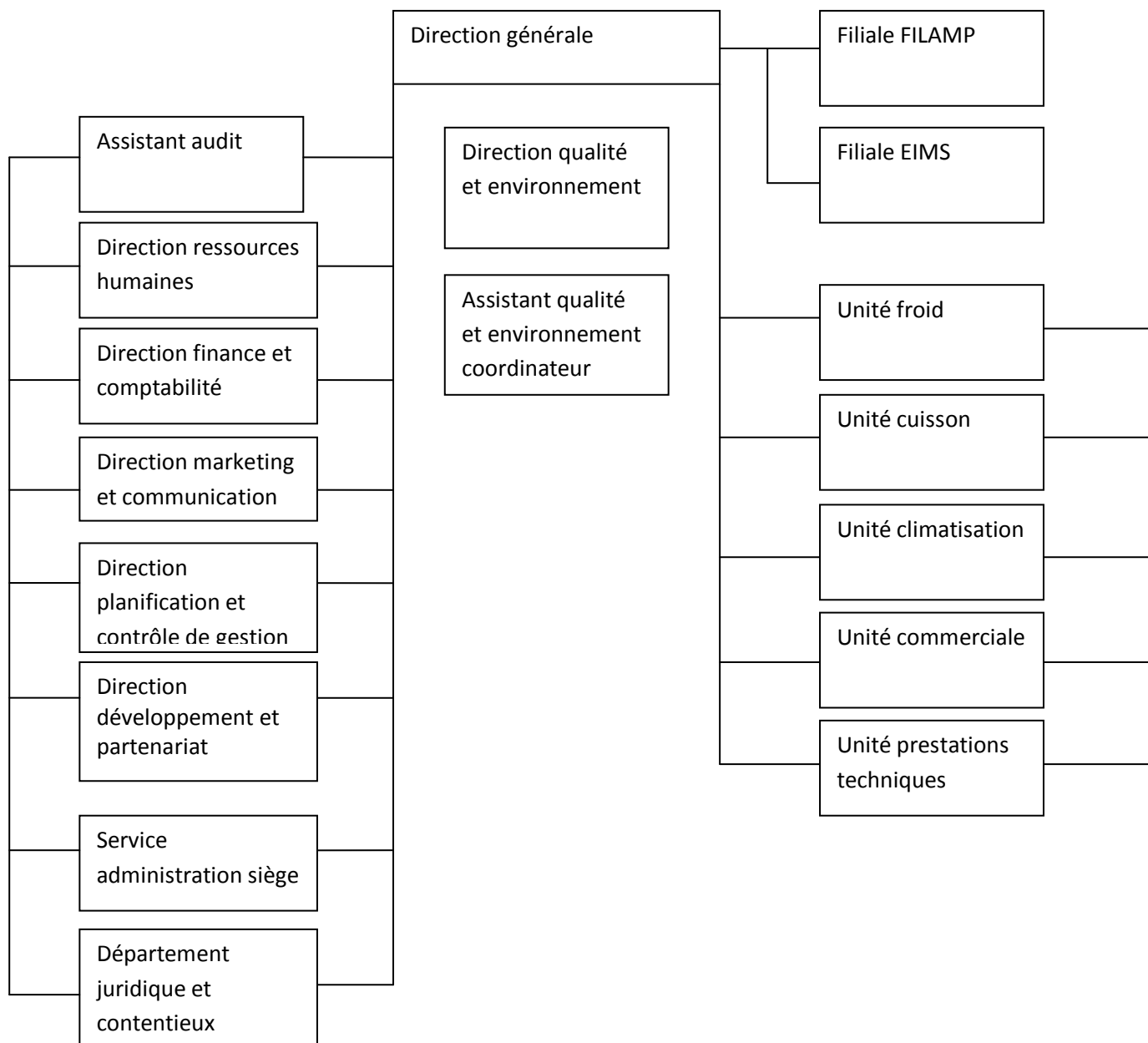
- L'unité Froid.
- L'unité Cuisson.
- L'unité Climatisation.

L'unité de prestation technique est l'unité chargée de fournir des prestations techniques et les services nécessaires aux unités de production, tel que :

- La réparation des outils et des moules.
- La fabrication de pièces de rechange mécaniques.
- La conception et réalisation d'outillage.
- La gestion des énergies et des fluides et la gestion informatique ; etc.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale. Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des directions et des unités. L'organisation générale de l'ENIEM est représentée dans la figure suivante :

Figure N°13: organigramme de l'ENIEM



Source : Le plan stratégique de redressement de l'ENIEM, Mars 2010, p.09

Section 2 : Analyse Stratégique de portefeuille d'activités de L'ENIEM :

Pour identifier les domaines d'activité stratégiques au sein d'une entreprise, il est essentiel de recourir à la segmentation stratégique des divers métiers et activités qu'elle englobe. Cette segmentation stratégique implique de "discerner les différences et similitudes entre les éléments d'un ensemble, et de les diviser en sous-ensembles : chaque sous-ensemble étant homogène et distinct des autres" Atamer T. et Calori R. (2008, p.62). Ce processus conduit à la formation des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS). Ces derniers regroupent des activités au sein de l'entreprise qui partagent des facteurs clés de succès similaires ainsi que des ressources et des expertises communes. Avant 1998, l'ENIEM consolidait tous ses produits sous un unique domaine d'activité. Cette approche uniforme ne permettait pas de différencier les produits générateurs de bénéfices de ceux générant des marges négatives, du fait de l'absence de distinction entre eux.

La restructuration de l'ENIEM en 1998, menée suite aux recommandations stratégiques du CETIC après un diagnostic approfondi, a conduit à la création de trois Centres d'Activités Stratégiques (CAS) : le froid, la cuisson et la climatisation. Cette restructuration était justifiée par plusieurs réalités incontournables : les produits de l'ENIEM étaient uniformes, fabriqués en très grande quantité et distribués à l'échelle nationale. Cependant, ces produits différaient sur le plan technologique, s'adressaient à des marchés exigeant parfois des adaptations spécifiques, et étaient soumis à une forte concurrence. Oukaci D (2002, p.88).

En résumé, la segmentation stratégique a permis à l'ENIEM de mieux cerner les spécificités et les particularités de ses différents produits, conduisant ainsi à une réorganisation en Centres d'Activités Stratégiques pour une gestion plus fine et adaptée à chaque domaine d'activité.

2.1 Identification des DAS au sein de l'ENIEM et les produits ou services associés à chaque DAS

Suite à la restructuration du Complexe d'Appareils Ménagers, l'ENIEM a adopté une approche stratégique basée sur la division en trois domaines d'activités stratégiques (DAS) distincts. Ces DAS regroupent différentes lignes de montage et ateliers de fabrication spécialisés. Chaque DAS se concentre sur un secteur spécifique de production, permettant ainsi à l'ENIEM de mieux se positionner sur le marché et de répondre de manière ciblée aux demandes de sa clientèle. Cette segmentation favorise également une meilleure gestion des ressources et une plus grande spécialisation dans chaque domaine, renforçant ainsi la compétitivité de l'entreprise.

2.1.1 les DAS de l'ENIEM :

La segmentation de l'ENIEM après la restructuration du Complexe d'Appareils Ménagers a donné lieu à trois domaines d'activités stratégiques. En d'autres termes, l'ENIEM a été restructurée en trois sous-ensembles d'activité appelés Centres d'Activité Stratégiques (CAS) comme suit :

Le domaine d'Activité Stratégique « Froid » : Il est composé de trois lignes de montage :

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

Il compte, aussi, les ateliers de fabrication suivants : le refendage et coupe en longueur de la tôle, la presse et soudure, les pièces métalliques, le traitement et revêtement de surfaces et le thermoformage et moussage.

Le domaine d'Activité Stratégique « Cuisson » : Il est constitué de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication : la tôlerie, la mécanique (fabrication de diverse pièces : tubes gaz, brûleurs, pièces en tôle,...) et le traitement et revêtement des surfaces.

Le domaine d'Activité Stratégique « Climatisation » : Ce centre d'activité stratégique « Climatisation » abrite des produits hétérogènes car le métier principal dans ce domaine est le montage. Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les machines à laver ;
- Une ligne pour les chauffe-eaux / bains.

Nous remarquons que les différents Centres d'Activité Stratégiques partagent des métiers communs notamment le traitement de la tôle, le revêtement de surface et le montage. Chaque Centre d'Activité Stratégique dispose de ses propres ateliers, mais, les moyens matériels et les bâtiments sont interdépendants. Ces moyens communs sont gérés par l'unité

« Froid ».

La division en Centres d'Activités Stratégiques faisait partie du programme de Privatisation des Entreprises Publiques Economiques. On considérait qu'il était plus facile de trouver un partenaire pour l'entreprise et qui va s'intéresser à un seul domaine.

2.1.2 La gamme des produits de l'ENIEM

L'ENIEM offre une gamme de produits de l'électroménager variée et composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs et d'autres produits. Cette gamme de produits est variée mais reste insuffisamment diversifiée pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de l'électroménager internationaux.

Les différents produits de la gamme de l'ENIEM sont présentés dans les tableaux ci-après :

Tableau n°2: La DAS froid.

DAS Froid			
Réfrigérateurs « Petit Modèle »	Réfrigérateurs « Grand Modèle »	Congélateurs	Conservateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Une porte 160 L • Une porte 240 L 	<ul style="list-style-type: none"> • Une porte 350 L • Deux portes 330 L • Deux portes 520 L • Combiné 290 L • Deux portes No Frost 375 L • Armoire vitrée 675 L 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical 220 L <p>Horizontal Bahut</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porte coulissante vitrée • Bahut 350 L • Bahut 468 L

Tableau N°3 : La DAS cuisson

DAS cuisson	
Cuisinières	Plaque de cuisson
<ul style="list-style-type: none"> • Cuisinière 04 Feux Simple • Cuisinière 04 Feux Luxe • Cuisinière 04 Feux INOX • Cuisinière 05 Feux 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaque de cuisson en verre 4 bruleurs

Tableau N°4: La DAS climatisation

DAS climatisation			
Climatiseurs	Machines à laver	Chauffes eau/ bain	Petits appareils ménager
<ul style="list-style-type: none"> • Fenêtre de 9000 à 18000 BTU/H • Split système 7000 à 24000 BTU/H 	<ul style="list-style-type: none"> • MAL Linge 7 Kg 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaz Naturel ou Butane 5 L et 10 L 	<ul style="list-style-type: none"> • Blender 700w • Batteur 300 w • Press agrumes 30w • Bras mixeur 600 w

Source : Documentation interne de l'ENIEM.

2.2 Évaluation de la contribution de chaque DAS aux résultats globaux de l'entreprise

Dans le processus d'évaluation et d'optimisation d'une entreprise, comprendre la contribution de chaque Domaine d'Activités Stratégiques (DAS) à ses résultats globaux est d'une importance cruciale. Cela permet de mieux cerner les piliers de la performance de l'entreprise et de déterminer les leviers à actionner pour une croissance durable.

Afin d'éclairer cette perspective, le Tableau N°5 offre une vue détaillée des chiffres d'affaires de l'ENIEM pour les années 2021 et 2022. Ces données fournies par le département marketing du service commerce de l'ENIEM offrent une base solide pour l'analyse et la prise de décisions éclairées.

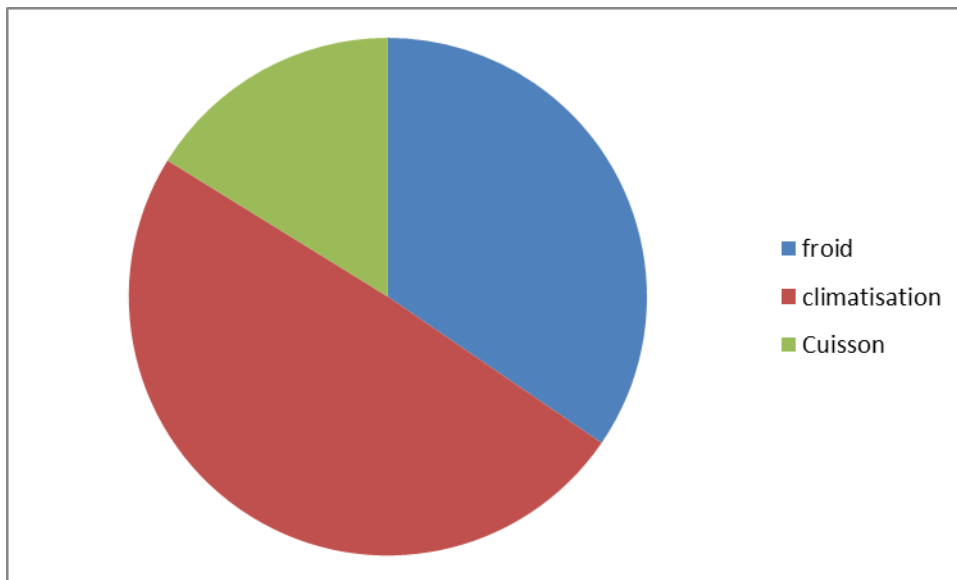
En examinant de près ces chiffres, nous serons en mesure de discerner les tendances, les opportunités et les domaines qui méritent une attention particulière. Cette évaluation précise permettra d'orienter nos recommandations stratégiques vers des actions concrètes et adaptées à la réalité de l'entreprise.

Tableau N° 5 : les chiffres d'affaires de l'ENIEM les années 2021 et 2022 :

Années	Chiffre d'affaires en 2021	Chiffre d'affaires en CA 2022
Froid	878984	968371
Climatisation	1253317	1395606
Cuisson	411638	460309
Totale	2543939	2824286

Source : département marketing service commerce de l'ENIEM

FigureN°2 : La contribution des DAS aux résultats de l'année 2021 :



Source : élaborés à partir des rapports de département marketing

Les pourcentages du chiffre d'affaires (CA) de chaque domaine d'activité stratégique (DAS) par rapport au chiffre d'affaires total en 2021 :

- Pour le domaine "Froid" : $\frac{CA \text{ froid}}{CA \text{ total}} \times 100$

$$\frac{878984}{2543939} \times 100 \approx 34.57\%$$

- Pour le domaine "Climatisation" : $\frac{CA \text{ climatisation}}{CA \text{ total}} \times 100$

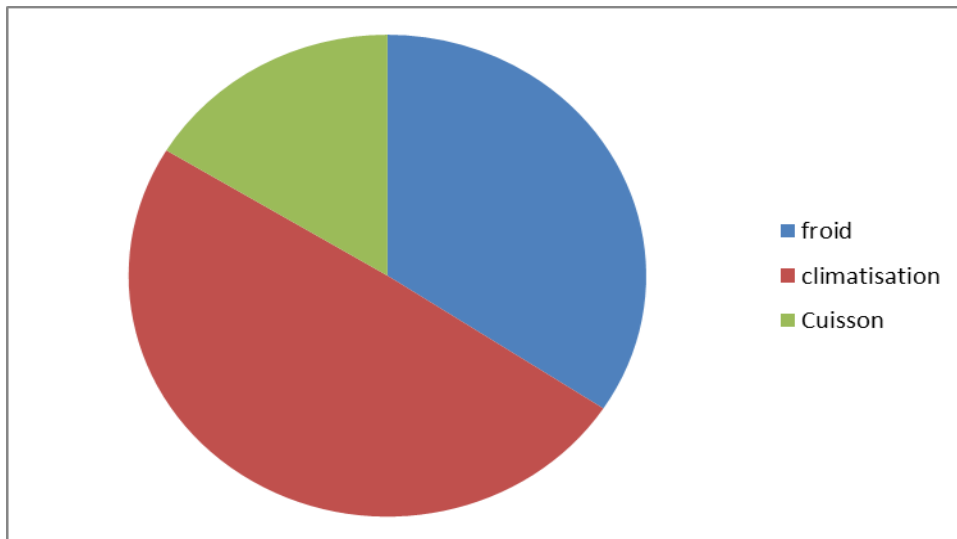
$$\frac{1253317}{2543939} \times 100 \approx 49.3\%$$

- Pour le domaine "Cuisson" : $\frac{CA \text{ cuisson}}{CA \text{ total}} \times 100$

$$\frac{411638}{2543939} \times 100 \approx 16.13$$

Ces pourcentages indiquent la contribution de chaque domaine d'activité au chiffre d'affaires global de l'entreprise en 2021. On constate que la climatisation représente la part la plus importante du chiffre d'affaires, suivie du domaine "Froid" et enfin de la "Cuisson"

Figure N°14 : La contribution des DAS aux résultats de l'année 2022 :



Source : élaborés à partir des rapports de département marketing

Les pourcentages de la contribution de chaque domaine d'activité stratégique (DAS) par rapport au chiffre d'affaires total en 2022 :

- Pour le domaine "Froid" : $\frac{CA \text{ froid}}{CA \text{ total}} \times 100$

$$\frac{968371}{2824286} \times 100 \approx 34.24\%$$

- Pour le domaine "Climatisation" : $\frac{CA \text{ climatisation}}{CA \text{ total}} \times 100$

$$\frac{1395606}{2824286} \times 100 \approx 49.38\%$$

- Pour le domaine "Cuisson" : $\frac{CA \text{ cuisson}}{CA \text{ total}} \times 100$

$$\frac{460309}{2824286} \times 100 \approx 16.29\%$$

Ces pourcentages illustrent la contribution de chaque domaine d'activité au chiffre d'affaires global de l'entreprise en 2022. La climatisation demeure la part la plus importante du chiffre d'affaires, suivie du domaine "Froid" et enfin de la "Cuisson". Comparativement à l'année précédente, la répartition des revenus a légèrement changé, avec une augmentation de la contribution de la climatisation et une légère diminution pour la cuisson.

2.3 Analyse de la concurrence dans chaque DAS :

Pour évaluer avec précision le portefeuille d'activités de l'ENIEM, il est impératif de disposer d'informations fiables concernant ses principaux concurrents. Ces données cruciales, telles que les chiffres d'affaires et les parts de marché des acteurs majeurs, ont été collectés et analysés par le département marketing de l'ENIEM. Cette recherche a permis de cibler les concurrents qui exercent une influence significative sur les segments spécifiques, ce qui a abouti à l'identification de **Condor** comme principal concurrent dans le domaine du froid, de **Brandt** en tant qu'acteur majeur dans la climatisation, et de **Géant** dans la catégorie de cuisson. Ces choix sont le fruit d'une évaluation minutieuse et de l'expertise du département marketing de l'ENIEM dans l'analyse du paysage concurrentiel de l'industrie de l'électroménager en Algérie. Pour compléter l'analyse approfondie du portefeuille d'activités de l'ENIEM, il est essentiel de considérer d'autres concurrents majeurs qui évoluent dans chaque domaine d'activité stratégique (DAS) :

DAS "Froid" :

Beko : Beko est une entreprise internationale qui se distingue par sa gamme de produits de froid, notamment les réfrigérateurs et les congélateurs. Ils sont reconnus pour leur fiabilité et leur efficacité énergétique.

Whirlpool Algérie : Whirlpool est une marque bien établie dans le domaine de l'électroménager, proposant une variété de produits de froid, y compris des réfrigérateurs innovants et des congélateurs. Ils sont réputés pour leur qualité et leur technologie avancée.

DAS "climatisation" :

LG Algérie : LG est un géant mondial dans l'industrie de l'électronique grand public, y compris les appareils de climatisation. L'entreprise est reconnue pour son engagement envers l'innovation technologique et la qualité de ses produits. Dans le domaine de la climatisation, LG propose une gamme diversifiée de systèmes de climatisation, des unités murales aux systèmes multi-splits. Ce qui distingue LG, c'est son utilisation de technologies avancées telles que l'inverter et le contrôle intelligent, ce qui contribue à une efficacité énergétique élevée et un confort optimal pour les utilisateurs.

Iris Algérie : Iris est une entreprise émergente dans le domaine de l'électronique et des appareils électroménagers. Bien qu'elle ne soit pas aussi grande que des entreprises mondiales comme LG, Iris gagne du terrain grâce à son engagement envers la qualité et l'accessibilité.

Dans le domaine de la climatisation, Iris propose une gamme de climatiseurs split et multi-splits, visant à fournir des solutions de climatisation fiables et abordables pour les consommateurs. La marque se distingue par son approche axée sur les besoins locaux et son service après-vente réactif.

DAS "cuisson " :

Bosch Algérie : Bosch est une entreprise internationale renommée dans le domaine de l'électroménager. En ce qui concerne la cuisson, Bosch propose une gamme diversifiée d'appareils, y compris des fours encastrables, des plaques de cuisson à induction et des hottes aspirantes. Ce qui distingue Bosch, c'est son engagement envers l'innovation technologique et la qualité supérieure de ses produits. Les produits Bosch sont réputés pour leur efficacité énergétique, leur durabilité et leur design élégant. L'entreprise vise à fournir des solutions de cuisson modernes et fonctionnelles qui répondent aux besoins des consommateurs exigeants.

Maxtore Algérie : Maxtore est une entreprise spécialisée dans les appareils de cuisson. Elle propose une gamme variée de produits tels que des fours électriques, des plaques de cuisson à gaz et à induction, ainsi que des hottes aspirantes. Maxtore se démarque par son engagement envers la simplicité d'utilisation et la performance fiable de ses appareils. L'entreprise vise à offrir des solutions de cuisson pratiques et abordables pour les foyers. Leurs produits sont souvent appréciés pour leur fiabilité et leur rapport qualité-prix

Section 3 : Application de la Matrice BCG

L'analyse du portefeuille d'activités d'une entreprise constitue une étape importante dans la définition de sa stratégie globale. Parmi les outils d'analyse les plus pertinents d'analyse stratégique, la Matrice BCG se distingue par sa capacité à classer les différentes activités de l'entreprise en fonction de leur potentiel de croissance et de leur part de marché. Dans cette section, nous appliquerons la Matrice BCG sur l'ENIEM, en évaluant chacun de ses Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) - à savoir la climatisation, la cuisson et le froid - afin de déterminer leurs positions respectives sur l'échelle de croissance et de part de marché. Cette analyse approfondie permettra non seulement de visualiser la situation actuelle de l'ENIEM, mais aussi d'identifier les orientations stratégiques les plus appropriées pour chacun de ses DAS, en vue d'optimiser sa performance globale sur le marché de l'électroménager en Algérie.

3.1 analyse des différentes DAS a l'aide de matrice BCG :

La section 3 de notre analyse approfondie se concentre sur l'évaluation des différentes Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) de l'ENIEM à l'aide de la matrice BCG, un outil stratégique essentiel. Cette évaluation repose sur plusieurs indicateurs clés, notamment les parts de marché, le taux de croissance et la part de marché relative.

Le choix de la matrice BCG découle de sa pertinence incontestable dans l'analyse des DAS et la compréhension de la dynamique concurrentielle. Il s'avère être l'outil par excellence pour définir la stratégie globale et les orientations spécifiques à chaque DAS. Son utilisation est motivée par sa capacité à fournir des informations cruciales qui guideront nos recommandations stratégiques.

3.11 Les parts de marché de l'ENIEM :

La part de marché de l'entreprise ENIEM est un indicateur crucial pour évaluer la position de l'entreprise par rapport à l'ensemble du marché. Elle se calcule en comparant le chiffre d'affaires de l'ENIEM avec le chiffre d'affaires total du marché dans un domaine donné.

Tableaux N°7 : le marché total d'électroménager en Algérie

U=MDA

Les années	CA de l'ENIEME		Le marché total		La part de marché de l'ENIEM	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Froid	878984	968371	8789840	6455806,67	10%	15%
climatisation	1253317	1395606	12533170	11630050	10%	12%
Cuisson	411638	460309	13721266,7	9206180	3%	5%

Source : élaborés à partir des rapports de département marketing

Pour calculer la part de marché de l'ENIEM dans chaque segment (froid, climatisation, cuisson), on utilise la formule suivante :

$$\text{Part de marché ENIEM} = \frac{\text{chiffre d'affaire de l'ENIEM}}{\text{chiffre d'affaire total du marché}} \times 100$$

- Année 2021:

Pour le segment "Froid":

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM en 2021 est de **878 984**
- Chiffre d'affaires total du marché en 2021 est de **8 789 840**
- Part de marché ENIEM = $\frac{878\,984}{8\,789\,840} \times 100 = 10\%$

Pour le segment "Climatisation":

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM en 2021 est de **1 253 317**
- Chiffre d'affaires total du marché en 2021 est de **12 533 170**
- Part de marché ENIEM = $\frac{1\,253\,317}{12\,533\,170} \times 100 = 10\%$

Pour le segment "Cuisson":

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM en 2021 est de **411 638**
- Chiffre d'affaires total du marché en 2021 est de **13 721 266.7**
- Part de marché ENIEM = $\frac{411\,638}{13\,721\,266.7} \times 100 = 3\%$

Année 2022:

Pour le segment "Froid":

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM en 2022 est de **968 371**
- Chiffre d'affaires total du marché en 2022 est de **6 455 806.67**
- Part de marché ENIEM = $\frac{968\,371}{6\,455\,806.67} \times 100 = 15\%$

Pour le segment "Climatisation":

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM en 2022 est de **1 395 606**
- Chiffre d'affaires total du marché en 2022 est de **11 630 050**

$$\text{- Part de marché ENIEM} = \frac{1\,395\,606}{11\,630\,050} \times 100 = 12\%$$

Pour le segment "Cuisson":

- Chiffre d'affaires de l'ENIEM en 2022 est de **460 309**

- Chiffre d'affaires total du marché en 2022 est de **9 206 180**

$$\text{- Part de marché ENIEM} = \frac{460\,309}{9\,206\,180} \times 100 = 5\%$$

Ces calculs permettent d'évaluer la part de marché relative de l'ENIEM dans chaque segment par rapport au marché total

3.1.2 Le taux de croissance de l'ENIEM :

Pour trouver le taux de croissance entre deux périodes, on utilise la formule suivante :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{CA \text{ de l'année } 2 - CA \text{ de l'année } 1}{CA \text{ de l'année } 1} \times 100$$

Par exemple, pour calculer le taux de croissance du DAS "Froid" entre 2021 et 2022 :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{968371 - 878984}{878984} \times 100 = 10.17\%$$

Tableaux N °8 : le taux de croissance pour chaque DAS de l'ENIEM

Les DAS	2021	2022	le taux de croissance
Froid	878984	968371	10,17%
Climatisation	1253317	1395606	11,35%
Cuisson	411638	460309	11,82%

Source : élaborés à partir des rapports de département marketing

3.1.3 Les parts de marché pour les principaux concurrents

La part de marché est une mesure qui indique la portion du marché total qu'une entreprise détient. Dans notre cas, nous évaluons les parts de marché des principaux concurrents de l'ENIEM, à savoir Condor pur DAS froid, Brandt pour DAS climatisation et Géant pour DAS cuisson , dans chaque année donnée.

En 2021, selon les données fournies par le département marketing de l'ENIEM, Condor détenait 20% du marché, Brandt 25%, et Géant 15%. En 2022, ces parts de marché ont évolué, avec Condor passant à 25%, Brandt à 30%, et Géant à 20%.

Cela signifie que Condor a augmenté sa part du marché de 5 points de pourcentage entre 2021 et 2022. De même, Brandt a augmenté sa part de marché de 5 points de pourcentage sur la même période. En revanche, Géant a maintenu sa part de marché.

Ces données sont cruciales car elles reflètent les performances relatives des concurrents majeurs de l'ENIEM. Elles peuvent influencer les décisions stratégiques de l'ENIEM, comme les investissements futurs, les campagnes marketing et les améliorations de produits pour rester compétitif sur le marché de l'électroménager en Algérie.

Tableau N° 9: les parts de marché pour les principaux concurrents :

Les DAS	CA ENIEM	PDM ENIEM	CA p.c	PDM p.c	Marché totale
Froid	968371	10%	1613951,67	25%	6455806,67
Climatisation	1395606	10%	3489015	30%	11630050
Cuisson	460309	5%	1841236	20%	9206180

Source : élaborés à partir des rapports de département marketing

3.1.4 La part de marché relative :

La part de marché relative, également appelée part de marché relative ou PDMR, est un indicateur qui compare la part de marché d'une entreprise avec celle de son principal concurrent dans un domaine d'activité donné. Elle permet d'évaluer la position concurrentielle d'une entreprise par rapport à ses rivaux.

La formule pour calculer la part de marché relative est la suivante :

$$\text{Part de Marché Relative} = \frac{\text{part de marché de l'entreprise}}{\text{part de marché du principal concurrent}}$$

Tableaux N°10 : les parts de marché relatives :

Les DAS	PDM ENIEM	PDM P.C	PDMR
Froid	10%	25%	0.4
Climatisation	10%	30%	0.333
Cuisson	5%	20%	0.25

Source : élaborés à partir des rapports de département marketing

Froid :

- La PDM de l'ENIEM dans le secteur du Froid est de **10%**.
- La PDM du concurrent le plus performant (Condor) est de **25%**.
- Donc, la PDMR pour le Froid est de $\frac{10\%}{25\%} \approx \mathbf{0.4}$

Climatisation :

- La PDM de l'ENIEM dans le secteur de la Climatisation est de **10%**.
- La PDM du concurrent le plus performant (Brandt) est de **30%**.
- Donc, la PDMR pour la Climatisation est de $\frac{10\%}{30\%} \approx \mathbf{0.333}$

Cuisson :

- La PDM de l'ENIEM dans le secteur de la Cuisson est de **5%**.
- La PDM du concurrent le plus performant (Géant) est de **20%**.
- Donc, la PDMR pour la Cuisson est de $\frac{5\%}{20\%} = \mathbf{0.25}$

3.1.5 : la matrice BCG

Pour tracer la matrice bcg on est besoin des informations suivantes :

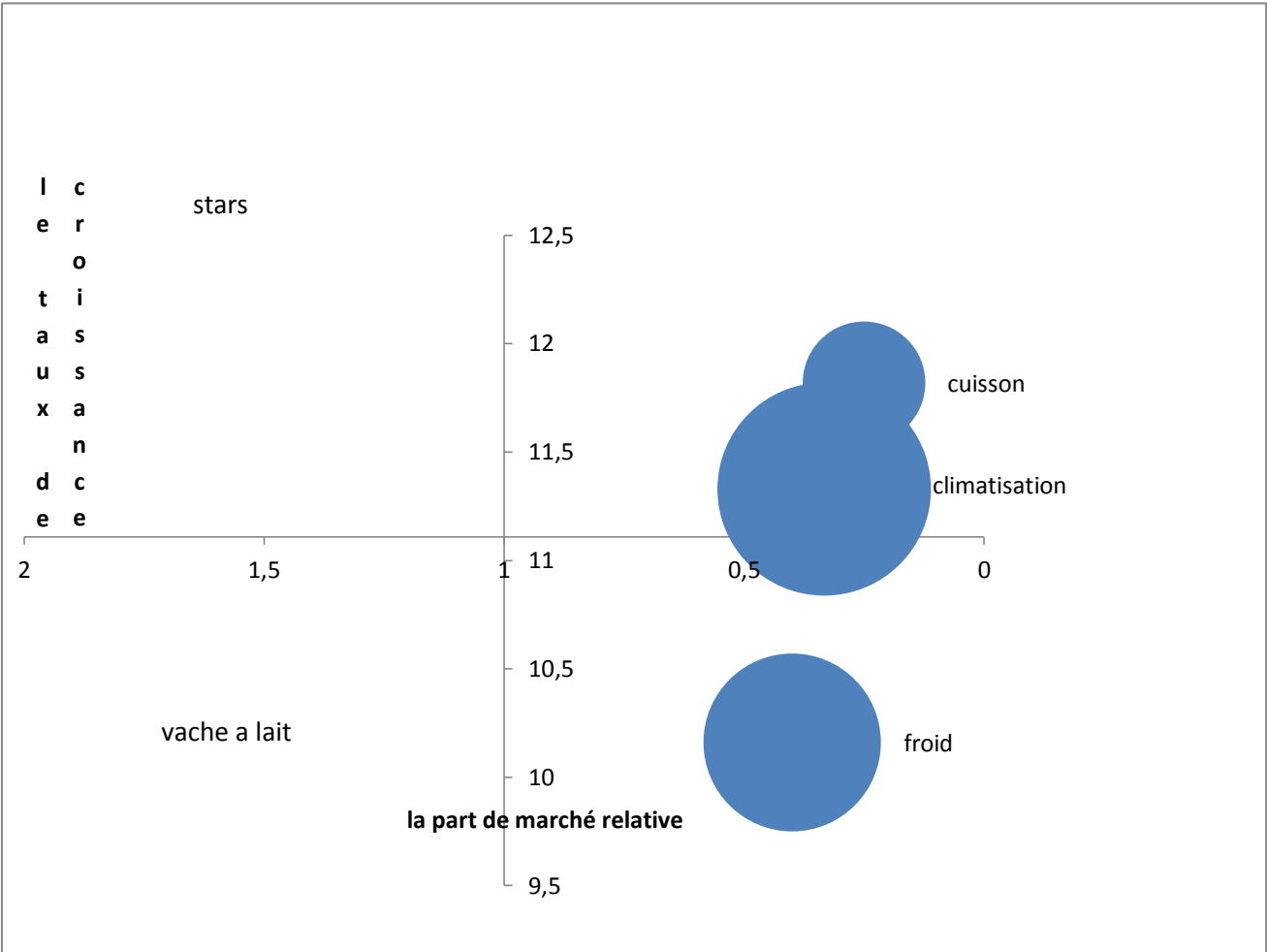
$$\text{Taux de croissance de marché moyen} = \frac{10.169\% + 11.352\% + 11.823\%}{3} \div 3 = \mathbf{11.115\%}$$

$$\text{Totale de CA} = 968371 + 1395606 + 460309 = \mathbf{2824286}$$

DAS	CA ENEIM	PDM ENIEM	CA P.C	Taux de croissance	PDMR
Froid	968371	10%	1613951,67	10,169	0,4
Climatisation	1395606	10%	3489015	11,352	0,333
Cuisson	460309	5%	1841236	11,823	0,25

Source : élaborés à partir des rapports de département marketing

Figure N°15 : la matrice BCG de l'ENIEM



Source : élaborés à partir des rapports de département marketing

3.2 Interprétations des résultats et implications stratégiques

Les Domaines d'Activité Stratégique (DAS) de climatisation et de cuisson sont actuellement positionnés en "dilemme" sur la matrice BCG, ce qui indique une incertitude quant à leur avenir. Cette incertitude découle de divers facteurs tels que l'évolution rapide de la technologie, les fluctuations dans les préférences des consommateurs et l'émergence de nouveaux concurrents. Toutefois, il est essentiel de noter que dans certains cas, ce signal de "dilemme" n'était simplement qu'une fausse alerte.

Du fait de ce statut de "dilemme", les probabilités de succès ou d'échec pour ces DAS sont relativement équilibrées. Leur avenir dépendra grandement de la manière dont ENIEM les gère dans les années à venir, en prenant en compte minutieusement les opportunités qui se présentent ainsi que les menaces potentielles. Avec une part de marché relative de 0.333 pour la climatisation et de 0.25 pour la cuisson, ainsi que des taux de croissance respectifs de 11.35 et 11.82, ces DAS occupent des positions stratégiques particulières dans le portefeuille d'activités d'ENIEM. Ces données quantitatives fournissent des informations cruciales pour évaluer leur contribution à la performance globale de l'entreprise et pour orienter les décisions stratégiques futures.

FROID :

La DAS "froid" de l'entreprise ENIEM est actuellement positionnée comme un domaine d'activité à faible potentiel de croissance et avec une part de marché limitée. Cela signifie que le marché dans lequel cette activité opère ne montre pas de perspectives de croissance significative à l'avenir. De plus, ENIEM n'a pas encore réussi à acquérir une part de marché substantielle par rapport à ses concurrents dans ce domaine.

Cette classification en "poids mort" indique que la DAS "froid" peut être considérée comme une activité peu prometteuse dans le contexte actuel. Il est possible que cette partie du portefeuille d'activités de l'entreprise ne contribue pas de manière significative à sa rentabilité globale, et qu'elle puisse nécessiter des ressources sans que cela se traduise par une croissance ou un avantage concurrentiel marqué.

Cependant, il est important de noter que cette classification est basée sur des données actuelles et des tendances passées. Il pourrait y avoir des facteurs externes ou internes qui pourraient potentiellement changer la trajectoire de cette DAS à l'avenir. Il serait judicieux pour ENIEM de réévaluer périodiquement cette activité pour voir s'il y a des opportunités ou des modifications de stratégie qui pourraient la rendre plus rentable ou prometteuse.

*l'absence de "Vaches à lait" peut être une source de préoccupation car cela indique que l'entreprise peut rencontrer des difficultés en termes de stabilité financière. En l'absence de ces sources de revenus constants, il peut être plus difficile de couvrir les coûts fixes et de maintenir des marges bénéficiaires solides.

Section 4 : Orientations Stratégiques pour les DAS et l'Ensemble de l'Entreprise

Dans cette section cruciale de notre analyse, nous nous pencherons sur les orientations stratégiques qui s'avèrent essentielles pour guider les différentes activités stratégiques (DAS) de l'ENIEM. Forts de notre compréhension des positions actuelles des DAS au sein de la matrice BCG,

4.1 Les orientations stratégiques pour chaque DAS :

La section 4 de notre analyse stratégique se focalise sur les orientations stratégiques spécifiques pour chaque Domaine d'Activité Stratégique (DAS) au sein de l'ENIEM. Chaque DAS représente une composante essentielle de l'entreprise et nécessite une approche stratégique distincte. En utilisant la matrice BCG comme cadre d'évaluation, nous sommes en mesure d'identifier les positions concurrentielles de chaque DAS et de déduire des orientations qui maximiseront leur contribution à l'ensemble de l'entreprise. Chacune de ces orientations découle d'une compréhension fine des dynamiques du marché et de la stratégie globale de l'ENIEM. L'objectif est d'optimiser la performance de chaque DAS, tout en contribuant à la croissance et à la compétitivité globale de l'entreprise.

4.1.1 Les orientations stratégique pour les DAS cuisson et climatisation :

La notion de "positions concurrentielles faibles" sur la matrice BCG doit être interprétée en fonction de la stratégie de l'entreprise. Cette catégorie est étiquetée comme "faible" uniquement si l'entreprise a délibérément choisi d'adopter une stratégie de "domination par les coûts". Cela signifie que l'entreprise cherche à être le leader du marché en produisant ses biens ou services à des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents. (Sicard.c, 2019, p.70)

En revanche, si l'entreprise a opté pour d'autres stratégies telles que la différenciation (en créant des produits ou services distinctifs), la focalisation (en se concentrant sur un segment de marché spécifique) ou même la confrontation (en cherchant à rivaliser directement avec des concurrents établis), alors la qualification de "faible" peut souvent être inappropriée.

ENIEM a choisi une stratégie de différenciation, axée sur la fourniture de produits de haute qualité et d'innovations fonctionnelles. Cependant, cette approche a entraîné des prix relativement élevés sur le marché. Par conséquent, sa part de marché demeure modeste malgré la reconnaissance de la qualité de ses produits. Il est important de noter que la climatisation et la cuisson, en tant que domaines d'activités historiques de l'entreprise, sont confrontées à ce défi.

Afin d'améliorer sa position sur le marché, ENIEM se trouve à un point charnière. L'entreprise envisage sérieusement de basculer vers une stratégie de domination par les coûts. Cela lui permettrait de gagner des parts de marché significatives et potentiellement de transformer ses dilemmes actuels en vedettes. À terme, lorsque ces dernières atteindront leur maturité, ENIEM pourra envisager d'investir dans de nouveaux domaines d'activités. C'est ainsi qu'elle pourra continuer à croître et à prospérer dans un environnement concurrentiel en constante évolution."

Le domaine d'activité stratégique (DAS) "Froid" de l'ENIEM se trouve actuellement en position de "poids mort" sur la matrice BCG. Cela signifie que cette activité génère peu de revenus et ne présente pas de perspectives de croissance significatives. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation.

4.1.2L'orientation stratégique pour la DAS (Froid)

Tout d'abord, le marché du froid peut être mature, avec une demande relativement stable et peu de possibilités d'expansion. De plus, il est possible que l'ENIEM n'ait pas investi de manière significative dans ce DAS, ce qui limite sa compétitivité par rapport à d'autres entreprises du secteur.

En envisageant une stratégie de **différenciation** pour le DAS "Froid", l'ENIEM pourrait chercher à se démarquer de la concurrence en proposant des produits ou services uniques, offrant ainsi une valeur ajoutée pour les clients. Cela pourrait améliorer la perception de la qualité et de l'innovation associée aux produits de l'ENIEM dans le domaine du froid.

Cependant, il est important de noter que cette stratégie peut initialement augmenter les coûts de production et de marketing. Cela pourrait placer le DAS "Froid" dans une position de "dilemme" sur la matrice BCG. Cependant, si la stratégie de différenciation réussit, elle pourrait conduire à une augmentation de la part de marché et à une amélioration de la rentabilité à long terme.

Il est recommandé à l'ENIEM de suivre de près les indicateurs de performance du DAS "Froid" et d'effectuer des analyses stratégiques périodiques pour évaluer l'efficacité de la stratégie de différenciation. Cela permettra à l'entreprise d'ajuster sa stratégie en fonction des évolutions du marché et de la concurrence.

4.2 Stratégie globale pour l'ensemble de l'ENIEM :

L'ENIEM, acteur éminent de l'industrie électroménagère, se trouve à la croisée des chemins stratégiques. Dans cette démarche, l'adoption d'une stratégie de **spécialisation** avec **extension de marché** émerge comme une approche prudente et réfléchie. Cette orientation signifie que l'entreprise mettra l'accent sur les domaines d'activité stratégiques (DAS) où elle excelle déjà, tout en explorant de nouveaux segments de marché ou de nouvelles régions géographiques.

Cette stratégie offre des avantages substantiels. Elle permet à l'ENIEM de capitaliser sur ses compétences et son expertise existantes, réduisant ainsi les risques associés à la diversification vers de nouveaux domaines. En se spécialisant davantage, l'entreprise peut aussi renforcer sa compétitivité et son efficacité opérationnelle dans ses DAS actuels.

L'extension de marché ouvre de nouvelles perspectives de croissance sans nécessiter le développement de nouvelles activités. Cela se concrétise par l'exploration de marchés géographiques supplémentaires où les produits de l'ENIEM ne sont pas encore pleinement présents.

Cependant, il est important de souligner que cette stratégie requiert une analyse de marché approfondie pour identifier les opportunités les plus prometteuses. De plus, il peut être nécessaire d'adapter les produits ou les stratégies de marketing pour répondre aux besoins spécifiques de ces nouveaux marchés.

Cette stratégie représente un équilibre judicieux entre croissance et risque pour l'ENIEM. Elle permet d'exploiter les forces préexistantes de l'entreprise tout en cherchant de nouvelles opportunités sur des marchés étendus. Toutefois, rester agile et réactif aux évolutions du marché demeure impératif pour assurer un succès durable à long terme.

Conclusion du Chapitre :

Dans le cadre de cette analyse approfondie du portefeuille d'activités de l'ENIEM, plusieurs éléments cruciaux ont émergé. Le marché, les produits, les domaines d'activités stratégiques (DAS) et la concurrence ont été scrutés avec une attention particulière, permettant ainsi de distiller des insights précieux.

La matrice BCG a été un outil précieux dans cette démarche, mettant en lumière deux DAS en situation de dilemme, à savoir la climatisation et la cuisson, ainsi qu'un DAS en position de poids mort, la production de froid. Ces positions, bien qu'étiquetées comme "faibles", requièrent une réévaluation attentive.

Les recommandations stratégiques émises offrent une feuille de route prometteuse. L'adoption de la stratégie de différenciation pour les DAS en dilemme - climatisation et cuisson - s'avère être un choix judicieux. Cette orientation devrait non seulement accroître les parts de marché, mais également hisser ces DAS vers le statut de vedettes.

En ce qui concerne l'activité de production de froid, l'approche de différenciation s'érige également en choix stratégique optimal. Cependant, une vigilance constante et des ajustements périodiques s'avèreront nécessaires pour maintenir la pertinence et la compétitivité.

Enfin, la stratégie globale de spécialisation avec extension de marché se profile comme l'option la plus prudente et profitable pour l'ensemble du portefeuille d'activités de l'ENIEM. Cette approche permettra de capitaliser sur les forces existantes tout en explorant de nouveaux marchés, sans les risques inhérents à la diversification totale.

En somme, cette analyse stratégique du portefeuille d'activités de l'ENIEM constitue une boussole précieuse pour guider les décisions futures. En combinant judicieusement les approches de différenciation et de spécialisation avec extension de marché, l'ENIEM est bien positionnée pour prospérer dans un paysage économique dynamique et compétitif.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Notre démarche méthodologique, initiée bien avant cette conclusion, a suivi une approche déductive. Elle a débuté par une présentation des concepts stratégiques, des niveaux de stratégie et des domaines d'analyse stratégique. Dans cette optique, nous avons clairement indiqué que ce mémoire se concentrait principalement sur les divers domaines de l'analyse stratégique. Parmi ces domaines, nous avons mis en avant l'importance cruciale de l'analyse environnementale, du diagnostic stratégique, et de l'analyse du portefeuille d'activités, en tant que piliers fondamentaux qui alimentent le processus global d'analyse stratégique au sein d'une entreprise.

Notre mémoire a particulièrement axé son exploration sur le domaine de l'analyse stratégique du portefeuille d'activités, ce qui revêt une importance capitale. La dédication d'un chapitre entier à cet aspect démontre l'importance que nous lui accordons. Le premier point de notre analyse, qui se concentre sur les domaines d'analyses, nous a permis de cerner l'essence de ces domaines et leur rôle fondamental dans le processus global d'analyse stratégique.

Par la suite, nous avons entrepris une analyse approfondie des outils d'analyse du portefeuille d'activités, incluant la matrice BCG, la matrice ADL et la matrice McKinsey. En parallèle, nous avons identifié les différentes stratégies, tant au niveau corporate qu'au niveau business.

La réalisation de cette étude a permis de répondre à l'objectif principal, à savoir comprendre le rôle de l'analyse stratégique dans l'adaptation des entreprises algériennes à l'évolution de leur environnement économique. Notre recherche s'est particulièrement focalisée sur l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), une grande entreprise algérienne diversifiée. Cette entreprise a été choisie en raison de la complexité de son environnement économique en constante évolution. Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance cruciale de l'analyse stratégique dans ce contexte.

L'analyse stratégique englobe divers domaines, parmi lesquels l'analyse de l'environnement, le diagnostic stratégique, et l'analyse du portefeuille d'activités. Au cœur de notre étude, l'analyse du portefeuille d'activités s'est révélée être un pilier fondamental, justifiant la dédication d'un chapitre entier à son exploration approfondie. L'analyse de portefeuille d'activités est une fonction essentielle de la gestion stratégique, visant à évaluer et optimiser le portefeuille d'activités d'une entreprise afin de l'aligner sur sa stratégie globale. Cette étude a mis en évidence le rôle vital des outils d'analyse de portefeuille d'activités, tels que la matrice BCG, la matrice McKinsey et la matrice ADL.

Les résultats de cette analyse détaillée du portefeuille d'activités de l'ENIEM ont permis de mettre en lumière des éléments cruciaux. L'examen approfondi du marché, des produits, des domaines d'activités stratégiques (DAS), et de la concurrence a révélé des informations inestimables. La matrice BCG a été particulièrement précieuse, identifiant deux DAS en situation de dilemme, la climatisation et la cuisson, ainsi qu'un DAS en position de poids mort, la production de froid. Ces constats, bien que qualifiés de "faibles", exigent une réévaluation constante.

Les recommandations stratégiques émises offrent une feuille de route prometteuse pour l'ENIEM. L'adoption de la stratégie de différenciation pour les DAS en dilemme - climatisation et cuisson - semble être une décision judicieuse, susceptible d'accroître les parts de marché et d'élever ces DAS au rang de vedettes. En ce qui concerne l'activité de production de froid, l'orientation vers la différenciation s'avère également optimale, bien que requérant une vigilance et des ajustements périodiques.

Enfin, la stratégie globale de spécialisation avec extension de marché se profile comme l'option la plus prudente et profitable pour l'ensemble du portefeuille d'activités de l'ENIEM. Cette approche capitalisera sur les forces existantes tout en explorant de nouveaux marchés, sans les risques inhérents à la diversification totale.

Bibliographie :

Ouvrages :

- Ansoff, I. (1965). Corporate strategy. McGraw-Hill.
- Arzabkowski, P. (2016). Stratégie: Théories, méthodes, pratiques. De Boeck Supérieur.
- Bruecker, E. (1995). Stratégies organisationnelles. Économica.
- Brosia, S. (2021). Stratégie & création de business-plan.
- Choffray, J.-M., Rey, F., & Steffan, L. (2018). Stratégie et dynamiques entrepreneuriales.
- Choffray, J.-M., & Lilien, G. L. (2019). De la stratégie marketing à la création de valeur. De Boeck Supérieur.
- Crozier, M. (1988). "Une approche sociologique des stratégies dans des organisations." Revue française de gestion, janvier-février.
- Crozier, M., & Freidberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris.
- Calori, R., & Atamer, T. (1997). Diagnostic stratégique. Encyclopédie de gestion, Economica.
- Del Marmol, T. (2014). La matrice BCG: Un outil d'analyse stratégique.
- Desreumaux, A. (1992). Introduction à la gestion. Armand Colin.
- Drucker, P. F. (1954). La pratique de la gestion. Les éditions d'organisation.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Strategor. Editions Nathan.
- Deterie, J. P. (1997). Analyse concurrentielle. Encyclopédie de gestion, Art 3, Economica.
- Garibaldi, G. (2001). L'analyse stratégique.
- Garrette, B., Dussauge, P., & Bonet, D. (2011). Strategor - Toute la stratégie d'entreprise (4e édition). Dunod.
- Godet, M. (1995). Prospective et planification stratégique. Editions du Seuil.
- Kalika, M., Orsoli, R., & Elpher, F. (1998). Management, stratégie et organisation. Vuibert.

- Koninck, G., &Teneau, G. (2010). Résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences. Éditions de Boeck.
- Lanore, P. (2023). La Matrice SWOT: Analyse stratégique des forces* [Broché].
- Leroy, F. (2012). Stratégie de l'entreprise (3e édition). Dunod.
- Marchensay, M. (2004). Management stratégique. Les éditions de l'ADREG.
- Marchesnay, M. (1997). Management stratégique. Les éditions Chihab.
- Martinet, A. C. (1984). Management stratégique : organisation et politique. McGraw-Hill.
- Martinet, A. C. (1987). Stratégie. Vuibert-Gestion.
- Métral, F., &Tarondeau, J.-C. (2017). Stratégie d'entreprise : Théories et pratiques. Dunod.
- Pellicelli, G. (2007). Stratégie d'entreprise. De Boeck.
- Porter, M. E. (1982). Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Éditions Economica.
- Porter, M. E. (1999). Stratégie de l'entreprise [CompetitiveStrategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors] (3e édition). Éditions d'Organisation.
- R. De Bruecker (1995). Stratégies organisationnelles. Éditions Economica.
- Rumelt, R. P. (1982). "Diversification strategy and profitability."Strategic Management Journal, 3/4, 56.
- Sallenave, J.-P. (1993). Introduction à la stratégie. Economica.
- Thiétart, R. A. (1996). La stratégie d'entreprise (2e édition). Science International.

Articles:

- Amari, S. E. S., &Mokhefi, A. (2018). La formulation de la stratégie dans l'approche basée sur les compétences entre adaptation et changement. Revue EL - Études de développement économique, 01(02), 1-5. Consulté sur<https://www.stratégied'entreprise.com/>
- Cadle, J. (2018). Analyse stratégique : outils et techniques pour analyser l'environnement concurrentiel. Business ExpertPress. Consulté sur

<https://www.businessexpertpress.com/reader/chapter/9781606492015/chapter-2-strategic-analysis-tools-and-techniques-for-analyzing-the-competitive-environment/>

- Facon, P. (2021). Les facteurs clés de succès : définition, importance et identification. Le Coin des Entrepreneurs. Consulté sur <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/facteurs-cles-de-succes-definition-identification>

- Guillet, A. (2014, 25 octobre). Secret professionnel et articulation service social-service de santé en entreprise. SecretPro. Consulté sur <http://secretpro.fr/secret-professionnel/fiches-partheme/partage-service-social-et-sante>

- Gitboin, B. (2016). Les niveaux de la stratégie. Consulté sur <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-niveaux-strategie>

- Laurent, G. (2023). Microenvironnement et macro-environnement : définitions. Consulté sur <https://www.manager-go.com/marketing/glossaire/micro-environnement-et-macro-environnement>

- Le Coin des Entrepreneurs. (2021). L'étude de marché » Les 5 forces de Porter pour analyser l'environnement concurrentiel. Consulté sur <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/5-forces-de-porter-analyse-concurrence>

- Ionos. (2019). L'analyse de l'environnement. Ionos. Consulté sur <https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/analyse-web/analyse-swot/>

- Scribbr. (2020, 30 janvier). Qu'est-ce que l'analyse Pestel. Consulté sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/analyse-pestel/>

- Smith, J. (2021). Comment réaliser une analyse PESTEL pour votre entreprise. Le Blog de la Stratégie d'Entreprise. Consulté sur <https://www.blog-strategie-entreprise.com/analyse-pestel/>

Mémoires :

- Allek, H., & Demmou, M. (2020). L'application Des Outils De L'analyse Stratégique Au Sein Des PME: Cas de l'entreprise ALLEK. Mémoire de fin d'études, Université Mouloud Mammeri de TiziOuzou.

- Bouzid, A. (2019). Analyse stratégique de l'industrie automobile algérienne (Mémoire de maîtrise, Université de Batna).
- Bouzid, L., & Larbi, O. (2011). La fonction contrôle de gestion et la performance d'une entreprise industrielle : cas de l'ENIEM [Mémoire de fin de cycle, ENSSEA (ex INSP), Alger].
- Dahmoun, F. (2011). L'impact de l'ouverture du marché algérien et de la concurrence : cas de l'ENIEM [Mémoire de Magister, UMMTO].
- Melbouci, L. (1999). L'évolution organisationnelle de l'entreprise publique algérienne : cas de l'ENIEM [Mémoire de Magister, UMMTO].
- Mehennaoui, H., & Mhanaoui, A. (2021). Essai d'analyse du processus de planification stratégique au sein de l'entreprise EPB. Mémoire de fin d'études, Université de Bejaia.
- Oukaci, D. (2002). La stratégie de l'entreprise publique en transition vers l'économie de marché : cas de l'ENIEM [Mémoire de Magister, UMMTO].
- Oukali, S. (1999). Evaluation de la politique de redressement : cas de l'ENIEM [Mémoire fin de cycle, Institut National de Commerce, Alger].
- Yonli, M. (2016). Planification Stratégique et Gestion des Organisations : Proposition de Plan d'Actions, [Mémoire de Maîtrise, Université de OUAGA].

Résumé :

Ce mémoire analyse la stratégie du portefeuille d'activités de l'ENIEM, une entreprise algérienne diversifiée. Il vise à comprendre comment cette analyse influence l'adaptation des entreprises au contexte économique. La méthodologie adoptée est déductive, mettant l'accent sur l'analyse de l'environnement, le diagnostic stratégique et l'analyse du portefeuille d'activités. L'étude de la matrice BCG a identifié deux domaines en dilemme (climatisation et cuisson) et un domaine en faiblesse (production de froid), nécessitant une réévaluation constante. Les recommandations préconisent la différenciation pour les domaines en dilemme, visant à accroître les parts de marché. Pour la production de froid, une vigilance et des ajustements sont nécessaires malgré la différenciation. Enfin, la spécialisation avec extension de marché est recommandée pour optimiser le portefeuille d'activités de l'ENIEM, capitalisant sur les forces existantes tout en explorant de nouveaux marchés, minimisant les risques de diversification totale.

Mots clés : *portefeuille d'activités, l'analyse de l'environnement, le diagnostic stratégique, la matrice BCG,.....*

This study examines the activity portfolio strategy of ENIEM, a diversified Algerian company. Its aim is to comprehend how this analysis influences businesses' adaptation to the economic context. The methodology employed is deductive, with a focus on environmental analysis, strategic diagnosis, and activity portfolio analysis. The BCG matrix study identified two areas in dilemma (air conditioning and cooking) and one area in weakness (cold production), necessitating ongoing reassessment. Recommendations advocate for differentiation in the dilemma areas, aiming to increase market shares. For cold production, vigilance and adjustments are needed despite differentiation. Finally, specialization with market expansion is advised to optimize ENIEM's activity portfolio, capitalizing on existing strengths while exploring new markets, thereby minimizing the risks of total diversification.