

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème

**L'application Des Outils De L'analyse Stratégique Au Sein
Des PME**

Cas : de l'entreprise ALLEK

Réalisé par :

- ALLEK HOCINE
- DEMMOU MOHAND OU BOUDJEMA

Encadré par :

- Mr ZERAKHFAOUI LYES

Les membres de jury :

Mme MATMAR DALILA (Professeur), FSECG, UMMTO : Présidente.

Mr ZERAKHFAOUI LYES (MCB), FSECG, UMMTO : Rapporteur.

Mr MEZIANI YACINE (MAA), FSECG, UMMTO : Examineur.

Promotion : 2020

Remerciements

*Nous remercions tout d'abord le bon **DIEU***

Tout œuvre aussi minime soit-elle est souvent l'aboutissement d'efforts conjugués. C'est le cas de ce travail, qui a vu le jour grâce à la collaboration de plusieurs personnes qui nous ont apporté leur soutien.

Nous tenons donc à exprimer nos chaleureuses reconnaissances et vifs remerciements à :

- **Mr ZERAKHFAOUI Lyes**, notre promoteur pour son encadrement exemplaire, pour sa disponibilité qui nous a été précieuse et pour tout son suivi et ses conseils sous lesquels nous avons pu mener à bien notre travail.*
- **Mr ALLEK** qui nous a assuré l'encadrement au sein de l'entreprise familiale **ETS ALLEK**, **Gérant** de cette entreprise, qui a accepté de répondre à nos questions et de faire de son mieux pour faciliter notre recherche empirique.*
- Notre expression de reconnaissance et de remerciement est également destinée aux membres de jury, pour avoir accepté de lire et d'évaluer notre mémoire.*
- Sans oublier l'ensemble de nos enseignants qui nous ont transmis leurs savoirs inestimables durant notre cursus d'études, notamment ceux qui nous ont enseignés à l'Université, dans la spécialité **Management Stratégique** promotion 2019/2020, dont fait partie **Mme MATMAR Dalila**, responsable de notre spécialité.*

Enfin nos derniers remerciements sont présentés à tous ceux et celles - famille, camarade et ami (e)- qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents

Ma chère femme

*Mon très chers fils **Silas***

Mes frères et sœurs

Mes beaux parents

Mes beaux-frères et belles sœurs

Mon binôme

Tous mes amis

- ***Mr ZERAKHFAOUI Lyes** pour son encadrement exemplaire.*
- ***Mme MATMAR Dalila** notre responsable de spécialité.*
- ***Tous les enseignants de master **Management Stratégique** promotion 2020.***

Hocine

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un amour :

A mes très chers parents, à mes frères et à mes sœurs, source de vie et d'amour

A toutes les personnes de ma grande famille, source de joie et de bonheur

*Particulièrement à ma mère adorée pour l'amour et l'effort qu'elle a suscité en moi, source
d'espoir et de motivation*

*A ma grand-mère OUARDIA qui m'avait soutenu et encouragé durant ces années d'études,
source d'éducation et de leçons de vie.*

Mohand ou boudjema

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : PME, stratégies et objectifs	4
Section 1 : Les concepts de base sur la PME	4
Section 2 : Les choix stratégiques et objectifs	13
Section 3 : La démarche stratégique	18
Chapitre II : Les outils d'analyse stratégique	31
Section 1 : Le diagnostic stratégique externe et ses outils	31
Section 2 : Le diagnostic stratégique interne et ses outils	41
Section 3 : La synthèse du diagnostic stratégique	53
Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale	58
Section 1 : La présentation de l'entreprise ALLEK.....	58
Section 2 : L'analyse interne et externe de l'entreprise et l'application des outils.....	64
Section 3 : Le diagnostic, l'élaboration des orientations stratégiques, résultats et discussion	73
Conclusion générale	83

Liste des abréviations

Abréviation	Signification	Page
BCG	Boston Consulting Group	1
PME	Petites et Moyennes Entreprises	2
SWOT	Forces/Faiblesses-Opportunités/Menaces	3
TPE	Très Petites Entreprises	5
CA	Chiffre d’Affaires	5
SNC	Société au Nom Collectif	8
SARL	Société A Responsabilité Limitée	8
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée	8
PMI	Petite et Moyenne Industrie	8
PDG	Président Directeur Général	9
BTP	Bâtiments et Travaux Publics	9
PIC	Pérennité, Indépendance, Croissance	17
CAP	Croissance, Autonomie, Pérennité	17
DAS	Domaine d’Activité Stratégique	19
RD	Recherche et Développement	22
IMCC	Intelligence, la Modélisation, le Choix et le Contrôle	23
PESTEL	Politique Economique Sociétale Technologique Ecologique Légale	31
PNB	Produit National Brut	32
FCS	Facteurs Clés de Succès	38
MRC	Modèle des Ressources et des Compétences	48
SADEG/DD-TO	Société Algérienne de Distribution de l’Electricité et du Gaz Direction de Distribution de Tizi-Ouzou	58
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales	62
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés	62
CACOBATPH	Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des Secteurs du Bâtiment, Travaux Publics et Hydrauliques	62
MT	Moyenne Tension	66
BT	Basse Tension	66
PC	Programme Complémentaire	66

PQLS	Programme Quartiers et Lotissements Sociaux	66
PS	Programme Spécial	67
PCCE	Programme Complémentaire de Consolidation Economique	67
ASF	Avance Sur Facture	68
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes	69
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage	69
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit	69

Liste des illustrations

N°	Titre	Page
1. Liste des tableaux		
Tableau 1	Exemple de critères pour l'élaboration du business plan.	27
Tableau 2	Exemple synthétique des résultats de l'étoile sectorielle	37
Tableau 3	Tableau récapitulatif des critères pour le choix des fonctions et processus	43
Tableau 4	La synthèse de la matrice SWOT	55
Tableau 5	La segmentation de l'activité de l'entreprise ALLEK	65
Tableau 6	Les forces et les faiblesses de l'entreprise ALLEK	74
Tableau 7	Les opportunités et les menaces de l'entreprise ALLEK	75
Tableau 8	Résultats des croisements Forces/Faiblesses de l'entreprise ALLEK	77
2. Liste des figures		
Figure 1	La stratégie survie – efficience	15
Figure 2	Démarche stratégique	18
Figure 3	Processus de la décision stratégique	23
Figure 4	La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie	26
Figure 5	Mécanisme d'utilisation du tableau de bord prospectif	28
Figure 6	L'écart stratégique	29
Figure 7	Le modèle PESTEL	32
Figure 8	Le modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter	34
Figure 9	L'étoile concurrentielle et les cinq forces de Porter	36
Figure 10	Exemple de fonction et processus à diagnostiquer	42
Figure 11	La chaîne de valeur	45
Figure 12	La chaîne des coûts	48
Figure 13	Les parties prenantes de l'entreprise ALLEK	63
Figure 14	La chaîne de valeur de l'Entreprise	72
3. Liste des organigrammes		
Organigramme 1	Organigramme de l'entreprise	60

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte de globalisation, de mondialisation de l'économie et de la concurrence. L'avenir de l'entreprise est constamment remis en cause et sa survie n'est jamais acquise. A partir de ce constat, des nouvelles données doivent être intégrées dans les comportements décisionnels du dirigeant afin de piloter sur le long terme le développement de son organisation, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique.

Grâce à une réflexion stratégique, le chef d'entreprise assume l'une des tâches les plus délicates et les plus difficiles, car il doit non seulement assurer la survie de l'organisation qu'il dirige, mais également assumer les responsabilités futures de tous ceux qui travaillent avec lui.

Le processus stratégique mobilise beaucoup de ressources humaines et matérielles. Il est recommandé de mobiliser des ressources humaines ou matérielles dans un délai d'environ quelques jours à quelques mois, selon la taille de l'organisation, les objectifs recherchés et l'importance de mobilisation des ressources. La mise en œuvre de ce processus implique une variété d'outils, appelés « outils d'analyse stratégique ».

Les outils d'analyse stratégique sont développés conjointement par des théoriciens de la gestion et de la stratégie, des sociétés de conseil et des praticiens, qui ont généralement un double avantage. Ils sont développés au sein de grandes entreprises tout en proposant des cours dans des universités prestigieuses. Michael Porter, Igor Ansoff et d'autres ont mis en place des outils d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, les cinq forces concurrentielles et la matrice de choix stratégique d'Igor Ansoff. Des sociétés de conseil comme Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, Arthur D. Little (Arthur D. Little) ont établi des matrices plus ou moins complexes pour aider les managers à faire des choix stratégiques¹.

1. Présentation du sujet

Ces outils sont principalement utilisés par les grandes entreprises car ils opèrent dans un environnement très concurrentiel, mais ils disposent également d'un portefeuille d'activités très diversifié composé de dizaines de domaines d'activités. Ces grandes entreprises disposent également d'un cadre de gestion de haut niveau et peuvent utiliser ces outils de manière pertinente, elles disposent en outre de ressources financières importantes et peuvent solliciter l'aide de sociétés de conseil externes si nécessaire.

¹ KHEMMES, A, « *Spécificité d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME* », mémoire de Magistère en sciences économiques UMMTO, 2014, p 6.

Introduction générale

Pour ce qui est de l'utilisation de ces outils au niveau des Petites et Moyennes Entreprises (PME), à part quelques ouvrages, la littérature n'est pas aussi étendue que celle des grandes entreprises, mais surtout des articles scientifiques. Thèmes stratégiques au sein des PME. Cette insuffisance est due au raisonnement des PME qui se limite beaucoup plus à la recherche de la rentabilité.

2. Présentation du contexte de la recherche

Dans ce contexte de la recherche, l'objet du présent travail est d'analyser l'application des outils d'analyse stratégique au sein des PME.

Pour ce faire, nous nous intéressons à certains outils d'analyse stratégique à travers le cas d'une entreprise familiale intervenant dans le secteur de l'énergie, en l'occurrence l'entreprise ALLEK.

3. Choix et intérêt du sujet

Du point de vue de l'étape du diagnostic stratégique et de ses outils, une meilleure compréhension du processus et des méthodes stratégiques fait partie de l'élaboration des stratégies d'entreprise. Cela se fait avec l'utilisation des diagnostics interne et externe avec leurs outils. En effet, nous voulons souligner l'intérêt du sujet et la manière dont il évoque les réflexions. Nous essayons de prouver qu'elles peuvent être les limites de l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les PME et comment ils peuvent être utilisés pour contourner ces restrictions.

4. Problématique

Dans le cadre de notre travail, nous essayons d'expliquer l'utilisation de ces outils de diagnostic stratégique dans l'entreprise ALLEK, une petite et moyenne entreprise engagée dans la réalisation des ouvrages électriques et gaziers. De plus, nous vérifions l'efficacité de certains outils, comparativement à d'autres.

Avant de trancher sur le sujet, nous sommes tenus de poser la problématique suivante :

"Comment appliquer les outils d'analyse stratégique au sein des PME ? "

5. Objectifs de la recherche

Les objectifs que nous pouvons avancer afin de répondre à notre problématique sont :

Objectif 1 : Confirmer de l'existence de certains outils d'analyse stratégique pour la PME.

Objectif 2 : Appliquer ses outils au sein de la PME cas de l'entreprise ALLEK.

6. Choix méthodologique

En terme de méthodologie, nous avons opté pour une approche qualitative structurée autour de l'analyse documentaire, un entretien semi directif avec le gérant. Ces méthodes nous permettent de répondre à notre problématique.

Concernant l'analyse documentaire, nous avons eu recours à des ouvrages sur la PME, la stratégie d'entreprise, le management stratégique, mémoires sur les outils d'analyse stratégique. Mais aussi, des statistiques officielles.

L'analyse des réponses issues de l'entretien semi directif avec le gérant, nous a permis d'apporter des éclaircissements sur l'application des outils d'analyse stratégique.

7. Structure du mémoire

Le présent travail est structuré en trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré aux approches théoriques sur les PME et ses stratégies. Il est ainsi composé de trois sections. La première permet d'évoquer les concepts de base des PME ainsi que leurs classifications. La deuxième section s'intéresse à la stratégie de l'entreprise. La troisième section est consacrée sur les différentes étapes de la démarche stratégiques.

Le deuxième chapitre porte sur les outils d'analyse stratégique. La première section s'intéresse à l'analyse externe et ses outils au niveau macro-économique, niveau méso et niveau industrie. La deuxième section, quant à elle est destinée au diagnostic interne et ses outils. La troisième section est une synthèse des deux sections avec l'analyse SWOT (Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces) .

Enfin, le troisième et dernier chapitre porte sur le cas de l'entreprise ALLEK. Trois sections sont consacrées à ce dernier. La première concerne la présentation de l'entreprise, la seconde porte sur l'application de certains outils d'analyse stratégique, enfin les orientation stratégiques et suggestions au profit de l'entreprise en question.

Chapitre I : PME, stratégies et objectifs

Introduction

Une fois le concept de base est défini sur les petites et moyennes entreprises et ses différents critères de classification, nous allons essayer dans ce chapitre de mettre en avant, les choix stratégiques précèdent par la définition de la stratégie au niveau des PME, la formulation de la stratégie à savoir la traduction de la vision stratégique du dirigeant en missions et objectifs. Il ne peut y avoir une stratégie sans l'image de ce que nous voulons faire.

La démarche stratégique qui est un processus qui prend une allure séquentielle afin de définir les quatre étapes nécessaires à la formulation de la stratégie qui sont : la phase de diagnostic stratégique, puis la phase de décision stratégique, ensuite la phase de mise en œuvre de la stratégie et enfin la phase de contrôle stratégique. Nous allons nous rendre compte que ce n'est pas vraiment un processus séquentiel, mais les quatre étapes de la démarche se chevauchent les unes aux autres.

Section 1 : Les concepts de base sur les PME

Afin de surmonter la complexité du concept de la PME et de le rendre facile à comprendre, nous avons conçu une section qui tente d'établir la classification des PME sur la base d'une série de critères différents.

Selon les normes de référence utilisées, la définition de la PME peut être expliquée à travers deux courants différents : d'une part, la définition basée sur les critères internes à l'entreprise, tels que l'effectif et le chiffre d'affaires, et d'autre part, l'utilisation de critères externes, tels que les domaines d'activité et la forme juridique.

1. Les critères endogènes de classification de l'entreprise

Cette approche de classification elle-même repose sur deux sous-approches, en l'occurrence les approches dites quantitatives et qualitatives.

1.1. Les approches quantitatives

Les approches quantitatives ne considèrent que les éléments les plus évidents de l'entreprise. Elles reposent sur un ensemble de critères mesurables et quantifiables dans leur ensemble, à savoir :

1.1.1. Le volume d'effectifs employés

La prise en considération de ce critère permet la distinction entre trois catégories d'entreprises qui sont :

- Les Très Petites Entreprises (TPE), ce sont toutes les organisations qui emploient d'un à neuf salariés ;
- Les entreprises dont le nombre de salariés varie entre dix à quarante-neuf salariés et qui sont identifiées par « petites entreprises ».
- Les entreprises employant de cinquante à cinq cent salariés, ces entreprises sont considérées comme « moyennes entreprises ».

La classification des entreprises par leurs effectifs présente un intérêt certain, par contre, sa généralisation ne peut dépasser le cadre d'un secteur. En effet, le passage d'un secteur à un autre et avec un même effectif pour une entreprise, peut classer cette dernière comme étant une grande ou une petite entreprise.

1.1.2. Le Chiffre d'Affaires (CA)

Le CA¹ représente l'importance économique relative de l'entreprise². Considérez-la comme une définition plus appropriée et plus significative de la PME. Nous ne pouvons ignorer l'intérêt pour le chiffre d'affaires³, qui reflète l'importance relative de l'entreprise, surtout lorsqu'elle est combinée avec les effectifs. Cependant, le chiffre d'affaires peut varier selon les branches industrielles, qu'il s'agisse de marchés larges ou étroits. De plus, le chiffre d'affaires peut être soumis au risque de contrefaçon, et a également l'inconvénient d'être affecté par les fluctuations de change (inflation).

¹ Est la somme des ventes de biens et de prestations de services relevant de l'exploitation habituelle de l'entreprise. Ce montant ne comprend ni la TVA ni les autres impôts liés directement au Chiffre d'Affaires. Les réductions commerciales (remises, ristournes, rabais) sont à déduire du Chiffre d'Affaires pour obtenir le Chiffre d'Affaires net. Le Chiffre d'Affaires est le reflet de l'activité de l'entreprise mais non de sa rentabilité.

² PIERRE-ANDRE, J, « Les PME bilan et perspectives », Edition Economica, Paris, 1997, p 6.

³ Idem, p 7.

1.2. Les approches qualitatives

Les approches qualitatives sont plus proches de la réalité économique en raison de leur nature descriptive¹. Ces dernières, pour pénétrer l'entreprise met l'accent sur les éléments uniques des PME, notamment :

1.2.1. La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise

Selon cette norme, une PME est considérée comme toute unité de production ou de distribution, d'instruction ou de gestion sous l'autorisation du dirigeant qui est pleinement responsable de l'entreprise, dans la plupart des cas, il est propriétaire de l'entreprise. En d'autres termes : " La PME est l'entreprise dans laquelle, le chef d'entreprise assume personnellement les responsabilités Financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise ; quel que soit la forme juridique de celle-ci »².

1.2.2. Les stratégies et les objectifs de direction

Du point de vue du développement stratégique, la PME est considérée comme une entreprise avec une stratégie intuitive et peu formelle. Par conséquent, les propriétaires entrepreneurs ne comptent que sur leur propre expérience et leurs intuitions lorsqu'ils prennent et exécutent des décisions. En ce qui concerne les objectifs de gestion, seuls les secteurs dont les objectifs relèvent de l'indépendance de gestion sont considérés comme des petites et moyennes entreprises, secteurs reflétant le refus de ces entités économiques de croître et d'utiliser des sources de financement extérieures.

La qualité de gestion, la stratégie et les objectifs de la direction sont autant de critères qualitatifs qui permettent de cerner la réalité PME. Toutefois, d'autres critères ou caractéristiques peuvent être introduits à savoir³ :

- Le manque de position de force sur le marché (un faible pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs) ;
- Difficultés d'obtenir des crédits et l'impossibilité de recourir aux marchés financiers ;
- Et une intégration relativement forte à la collectivité locale à laquelle appartiennent les

¹ WITTERWULGHE, R, « *La PME une entreprise humaine* », Edition De Boeck, Paris, 1998, p 23.

² Idem, p 26.

³ PIERRE-ANDRE, J, Op.Cit, p 7.

propriétaires et les directeurs ainsi qu'une dépendance plus ou moins grande des sources d'approvisionnements de leurs relationnels.

Toutes les définitions qui reposent sur les critères dits qualitatifs présentent un intérêt certain dans la mesure où elles établissent une liste des caractéristiques de la petite et moyenne entreprise. Cependant, elles ne sont pas nécessairement toutes suffisantes, car à force de se vouloir exhaustives, elles usent de critères qui sont loin d'être rencontrés dans la réalité de toutes les PME, et aboutissent à négliger l'hétérogénéité des petites et moyennes entreprises¹. En outre, lorsque l'on mène des recherches empiriques sur les PME ou que l'on leur applique des réglementations juridiques spécifiques, en particulier dans le cadre de politiques industrielles ou fiscales, les critères dits qualitatifs ne sont pas toujours pratiques.

2. Les critères exogènes de classification de l'entreprise

En plus des critères internes de l'entreprise, d'autres critères dits externes peuvent également répartir les petites et moyennes entreprises en plusieurs catégories qui sont :

- Les caractères juridiques de l'entreprise ;
- Le type d'activité ;
- Qualité du secteur d'activité.

2.1. La classification en fonction du caractère juridique

Il existe de nombreux types de sociétés en fonction de caractéristiques juridiques. Nous distinguons : les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises coopératives.

2.1.1. Les entreprises privées

Les entreprises privées se caractérisent juridiquement par la propriété du capital qui relève d'une famille, d'une personne ou d'une association de personnes. Nous distinguons plusieurs formes d'entreprises privées parmi lesquelles :

¹ WITTERWULGHE, R, Op.Cit, p 26.

2.1.1.1. L'Entreprise individuelle

Sa constitution est facile, elle présente toutefois des risques importants dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre les biens de l'entreprise et ceux du propriétaire.

2.1.1.2. La Société au Nom Collectif (S.N.C)

Il s'agit d'un groupe d'employés ; tous ces personnes ont une responsabilité sociale illimitée, c'est-à-dire qu'elles doivent utiliser leurs actifs pour rembourser les dettes de l'entreprise envers les créanciers, quelles que soient leurs contributions.

2.1.1.3. La Société à Responsabilité Limitée (SARL)

À l'instar des associés d'une société anonyme, les associés d'une SARL supportent la responsabilité du montant de leurs apports en capital. Les partenaires sont impuissants et la faillite ne signifie pas la disparition de ce type d'entreprise. Les parts sociales de la société ne sont pas cessibles et ne peuvent être transférées que sous certaines conditions très strictes ; elles sont rapprochées de la société par intérêt. Une société à responsabilité limitée a au moins deux associés et un maximum de cinquante associés.

2.1.1.4. L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)

Une variante spéciale d'une société à responsabilité limitée. Elle est composée d'une seule personne (personne physique ou personne morale) et permet aux entrepreneurs individuels de ne pas apporter tous leurs biens personnels.

Les avantages que présentent les deux dernières formes d'entreprise en termes de souplesse de fonctionnement et de simplicité dans la constitution et le transfert des parts sociales, font que ces deux formes constituent des choix privilégiés pour la création des PME/PMI (Petite et Moyenne Industrie)¹.

2.1.2. Les entreprises publiques

Les entreprises publiques sont celles où une partie du capital et du pouvoir de décision appartient à une collectivité publique (État, collectivité locale, etc.)¹. Ces entreprises opérant dans des activités productives marchandes et dont le nombre tend

¹LORRIAUX, J.P, « *Economie d'entreprise* », Edition Dunod, Paris, 1991, p 33.

aujourd'hui à se réduire avec la mise en œuvre de programmes de privatisation, elles ont des objectifs variés en fonction de leur situation. Nous distinguons¹ :

2.1.2.1. Les régies

Elles n'ont pas de personnalité morale, elles sont gérées par des fonctionnaires.

2.1.2.2. Les établissements publics

Ils ont la personnalité juridique et un budget indépendant. Ces lieux publics sont dirigés par le conseil d'administration et le directeur général, peuvent être des hôpitaux, des universités, des écoles, et ont les caractéristiques de lieux publics industriels ou commerciaux.

2.1.2.3. Les sociétés nationales

Ils surviennent en raison de la nationalisation des entreprises privées, à l'instar des sociétés anonymes à actionnaire unique (c'est-à-dire l'État). Il est composé d'un conseil d'administration composé de représentants de l'État, d'usagers et de consommateurs, et le Président Directeur Général (PDG) nommé par l'État fait office de membre du conseil.

2.1.2.4. Les sociétés d'économie mixte

Ce sont des sociétés anonymes regroupant des capitaux publics et privés.

2.1.3. Les entreprises coopératives

Une entreprise coopérative peut être définie comme une entreprise collective dans laquelle des membres associés ayant des droits et des obligations égales rassemblent divers éléments, main-d'œuvre et capital pour répondre à leurs besoins sans dépendre du marché. Leur objectif principal n'est pas de maximiser les profits, leurs activités s'étendent à de nombreux domaines tels que la production, l'artisanat, la vente au détail, les assurances et les Bâtiments et Travaux Publics (BTP).

¹ Mutation revue trimestrielle, Edition CNCA, 1999, pp 39-44.

La classification des PME à base du critère juridique semble être utile. Néanmoins, se limiter seulement à ce critère rend délicat cette distinction et ce, à cause de l'abstraction faite des spécificités de chaque unité productive.

2.2. La classification des PME par type d'activité

À ce niveau de classification, nous parlons d'une répartition classique et d'une répartition moderne.

2.2.1. La répartition classique

Traditionnellement, nous distinguons les entreprises par leur type d'activité qu'on peut, classer en trois secteurs :

2.2.1.1. Le secteur primaire

Ce secteur comprend toutes les entreprises agricoles ou les entreprises engagées dans l'extraction ou l'exploitation forestière, c'est-à-dire les entreprises dont l'activité principale est l'extraction ou l'utilisation du bois (ressources naturelles).

2.2.1.2. Le secteur secondaire

Il s'agit d'entreprises dont les activités principales impliquent la production de produits économiques, c'est-à-dire d'entreprises dont les activités de production proviennent d'activités de transformation.

2.2.1.3. Le secteur tertiaire

Il couvre les activités de service. Il comprend toutes les entreprises dont la fonction principale est de fournir des services aux entreprises ou aux particuliers. Cependant, compte tenu des changements opérés lors de la révolution industrielle au XVIII^e siècle et des progrès réalisés à l'échelle mondiale ces dernières années, cette distinction n'a plus beaucoup de sens et a en fait donné lieu à de nouvelles significations. Répartition des activités.

2.2.2. La classification en fonction du regroupement moderne des activités

Par rapport à la classification précédente, il montre de nombreux domaines d'activité économique, à savoir : l'énergie, le matériel de transport, la construction, le commerce, les transports et les télécommunications.

2.3. La classification selon la qualité du secteur d'activité

Une autre classification des entreprises est possible, dans ce cas PME / PMI. Cette classification est basée sur la qualité de l'industrie. Il peut distinguer la différence entre le « secteur traditionnel » caractérisé par des facteurs de main-d'œuvre, des équipements non modernes et un manque d'innovation technologique, et le « secteur moderne » caractérisé par des facteurs de main-d'œuvre. L'indépendance de l'entreprise, en l'occurrence les PME / PMI, il y a eu ce qu'on appelle de la sous-traitance ou des fusions de PME.

3. Les caractéristiques générales des PME algériennes

Jusqu'à récemment, il y avait un manque de définitions reconnues pour les différents types d'entreprises, ce qui a clôturé l'inventaire des PME algériennes. Néanmoins, après application de la définition de la PME adoptée par l'Union européenne dans la « Charte de Bologne » de l'Algérie en juin 2000, la structure de la PME algérienne est très claire. Concernant l'Algérie, il n'existe pas de définition généralement acceptée des objets de recherche pour les organisations et chercheurs intéressés par les PME. Cependant, compte tenu de la motivation et de la portée de la préoccupation générale, nous retiendrons la définition d'entreprise de PME proposée par la loi n ° 01-18 du 12 décembre 2001 (relative à la promotion des petites et moyennes entreprises), et suivons la Charte de Bologne. En fait, cette définition repose sur trois critères : le travail, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

L'article 4 de la loi 01-08, stipule que : « la petite et moyenne entreprise, PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et ou services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance » pour plus de précision nous retiendrons les définitions suivantes.

3.1. Les définitions issues de la loi 01-18 du 12 décembre 2001

3.1.1. La moyenne entreprise

Elle se définit comme « *une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars* »¹.

3.1.2. La petite entreprise

Elle est définie comme « *entreprise employant de 10 à 49 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars* »².

3.1.3. La très petite entreprise (micro entreprise)

Elle est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 salariés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars et dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars.

3.2. Quelques chiffres sur les PME en Algérie

À partir des années 2000, le poids des PME dans le tissu national a fortement augmenté³ ; la densité des entreprises a presque quadruplé, tandis que le nombre d'entreprises créées a plus que doublé. Les statistiques du Bureau national des statistiques montrent qu'après l'adoption de la loi d'orientation des petites et moyennes entreprises de 2001, environ 54% des PME ont été créées au cours des 7 dernières années (2001-2008), soit 212 120 PME. À la fin de 2008, parmi 519 526 entreprises, les PME représentaient 39 2013, soit 75,45% du total. Alors il connaît l'évolution Positive par rapport à l'année 2007 de 9,34 % et semble suivre la même logique constatée durant tout la période (2002-2007) où le taux d'évolution annuel était de 8,54 %. Le nombre moyen de personnes employées par entreprise est de 3 personnes ce qui explique la grande présence des très petites entreprises dans le parc des PME privées en Algérie.

¹ Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

² Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

³www.ons.dz, consulté le : 10/02/2021 à 11h30.

L'importance de la TPE semble constituer le fait immuable de la structure des petites et moyennes entreprises en Algérie et prouve que la plupart de ces entreprises ne sont pas focalisées sur des stratégies de croissance. En effet, les données du ministère des PME et de l'Artisanat (2009) ont montré que 96,15% des entreprises employaient moins de 10 salariés en 2008, alors qu'en 1995 et 2000 ces entreprises représentaient 90%.

En matière de densité, l'Algérie, avec un taux de dix PME pour mille habitants, est loin des standards internationaux où le taux le plus faible est de l'ordre de quarante-cinq PME pour mille habitants.

Section 2 : Les choix stratégiques et objectifs

Compte tenu de la diversité des comportements, des ambitions et des objectifs des petites et moyennes entreprises, la cohérence des choix stratégiques est essentielle à la survie et à la réussite de ces dernières.

1. La stratégie au niveau des PME

1.1. Définition de la stratégie d'entreprise

« La stratégie, c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités »¹.

1.2. Les éléments constitutifs de la stratégie

- La stratégie vise le long terme (3 à 5 ans), pas le court terme (<1 an) pour la gestion (= exploitation moins coûteuse)
- La stratégie conduit à des changements structurels, c'est-à-dire des changements fondamentaux, permanents et irréversibles par opposition à de simples changements périodiques (à court terme).
- La stratégie est basée sur une prise de décision qualitative plutôt que quantitative. Il n'y a donc pas de cryptage.

¹PASSERON, A, « *Compétitivité et stratégie françaises* », Edition Economica, Paris, 1996, p 38.

- La stratégie relève de la responsabilité du directeur général et non de la responsabilité de tous les employés.
- La stratégie affecte toute l'entreprise, pas une fonction ou une partie de l'entreprise.

2. Les stratégies principales des PME

Face à la diversité de ses comportements, de ses ambitions et des objectifs des entreprises qui composent les petites et moyennes entreprises, la cohérence des choix stratégiques est cruciale pour la survie et la réussite de l'entreprise. Compte tenu de la diversité des objectifs des petites et moyennes entreprises, cela se reflète dans les objectifs du propriétaire dirigeant, la diversité de l'environnement auquel ces entreprises sont confrontées et les différences dans les moyens fournis par ces dernières¹. Les attentes des participants en matière de comportement, de modification des performances de leur offre et / ou de leur structure de coûts qui ne peuvent qu'être variées. Chaque type d'environnement privilégie certains atouts compétitifs des entreprises et la stratégie dépend entre autres du type de marché et de la concurrence qui y règne.

Dans le cadre de la PME, en fonction de l'environnement auquel cette dernière est confrontée, en fonction des buts et objectifs des propriétaires dirigeants et encore en fonction de son cycle d'évolution (cycle de vie), nous retiendrons les orientations stratégiques suivantes² :

2.1. Stratégie survie-efficienne

Aussi appelé réactif, il semble être le plus adapté aux petites et moyennes entreprises, en particulier aux premiers stades du cycle de vie. Face à un environnement stable, il n'y a généralement qu'une organisation simple et formelle, mais face à un grand nombre de ressources financières, les dirigeants des PME ne peuvent qu'espérer maintenir la survie de l'entreprise. Ce type de survie, en optimisant l'utilisation des ressources pour renforcer la recherche d'efficacité, est devenu l'objectif ultime, en particulier dans les deux premières étapes du cycle de vie. Compte tenu du type de concurrence auquel l'entreprise est souvent

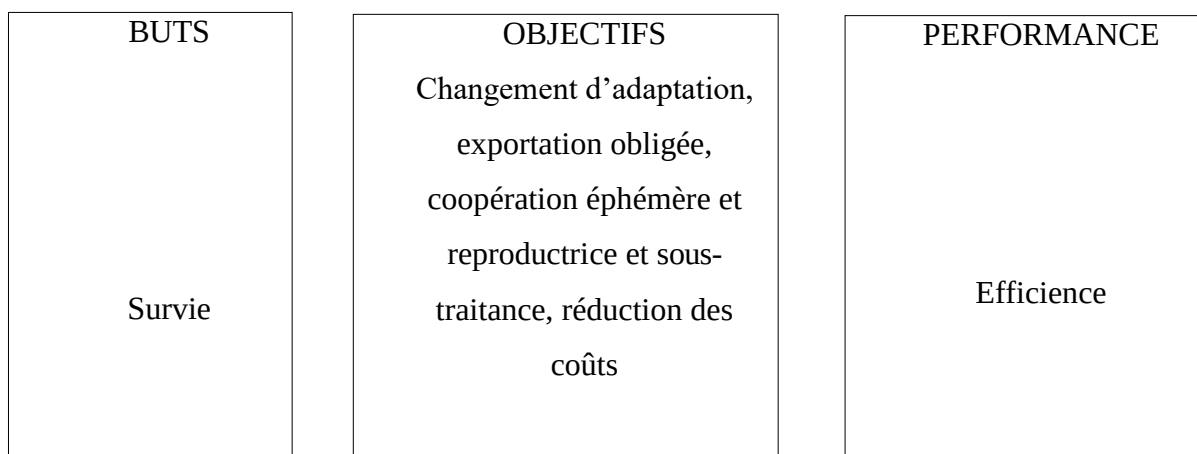
¹ DJABELKHIR, H, « *L'enjeu du développement des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou* », mémoire de Master en sciences commerciales UMMTO, 2015, p 34.

²Torres, O, « *PME de nouvelles approches* », Edition Economica, Paris, 1998, pp 64-67.

confrontée (concurrence coût ou hors coût), il lui semble qu'une stratégie progressive basée sur le coût est la plus appropriée et un avantage concurrentiel inévitable. Reflète la relation entre les variables structurelles en termes de vérification (La compétence forme de l'organisation technique) et la performance (marché et produit).

Le propriétaire dirigeant cherche toujours à reproduire à l'identique l'ancien état de contrôlabilité¹.

Figure N° 1 : La stratégie survie – efficacité.



Source : Torres, O, « *PME de nouvelles approches* », Edition Economica, Paris, 1998.

2.2. La stratégie efficacité croissance

Sur des marchés en changement relativement rapide, l'entreprise se voit poursuivre deux objectifs complémentaires. Le premier objectif imposé par l'environnement concurrentiel, caractérisé par la concurrence par les prix, consiste à atteindre l'efficacité par les coûts. Le deuxième objectif, afin d'améliorer sa rentabilité et d'augmenter sa part de marché, consiste à réaliser la croissance. Les changements induits par l'évolution de l'entreprise rendent le développement des compétences et l'adaptation de la forme technico-organisationnelle (structure) nécessaires pour cela, et afin de maintenir sa contrôlabilité, le

¹Torres, O, Op.Cit, pp 62-64.

dirigeant opte pour une stratégie d'adaptation progressive et équilibrée du produit, des compétences et de la structure aux nouvelles exigences de l'environnement¹.

2.3. La stratégie croissance - efficacité

Face à un environnement de plus en plus turbulent, caractérisé par une croissance rapide, les dirigeants de PME se fixent deux objectifs à la fois : l'efficacité et la croissance. Premièrement, l'intensité de la concurrence peut être obtenue en utilisant divers paramètres (c'est-à-dire le coût, la variance et la qualité). Deuxièmement, elle peut bénéficier d'économies d'échelle, elle peut être obtenue grâce à la diversification ou elle peut bénéficier d'avantages concurrentiels grâce à l'innovation de produits ou de procédés. Compte tenu du succès de l'entreprise et de la maîtrise financière, afin de maintenir un développement équilibré de l'entreprise, les dirigeants n'hésiteront pas à adapter la structure de l'organisation technique, les compétences et les produits aux exigences environnementales.

En ce qui concerne le modèle de gestion des PME, la flexibilité de ces dernières constitue une caractéristique qui distingue les PME des grandes entreprises et illustre le succès et la pérennité des PME, en particulier dans un environnement de plus en plus difficile. Et la turbulence.

Au total, nous constatons qu'une simple analyse du comportement stratégique des PME, montre que les choix stratégiques de ces entreprises apparaissent en fonction des aspirations et comportements de leurs dirigeants, ainsi que de l'environnement auquel elles sont confrontées. D'avantage de changements doivent être opérés surtout en phase de transformation ou d'évolution de la PME. Ces changements rendus nécessaires deviennent déterminants dans la mesure où ils conditionnent la survie ou la croissance de ces entreprises.

3. Les principaux objectifs des PME

Les objectifs, dans une PME, sont essentiellement ceux du dirigeant et mettent en jeu différentes combinaisons de buts fondamentaux qui sont :

- ✓ La pérennité ;
- ✓ L'indépendance ;

¹Torres, O, Op.Cit, p 64.

- ✓ La croissance ;
- ✓ L'autonomie.

Ces buts ne sont pas envisagés totalement et séparément par les entrepreneurs, ils les combinent. Ce qui permet d'observer alors deux principaux types d'entrepreneurs.

3.1. Le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance)

Ce chef d'entreprise, analogue à l'entrepreneur artisan, utilise des capitaux d'origine familiale, car il craint l'endettement. Il maîtrise un métier et a pu suivre les turbulences technologiques et commerciales et s'y adapter. Le développement de l'affaire est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance, c'est-à-dire au réinvestissement systématique des revenus familiaux dans l'affaire. Ceci n'est possible qu'au prix d'une logique familiale très forte. Le problème alors posé est celui de la transmission du savoir-faire plus ou moins complexe dans les mains des héritiers.

Ces entreprises, bien que généralement discrètes s'avèrent souvent efficaces et efficientes. Le domaine d'activité est bien délimité, le leadership plutôt autocratique et la structure où les rôles sont assez bien différenciés présente une relation stable avec son environnement.

3.2. Le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité)

L'entrepreneur qui cherche à jouer un rôle dans les turbulences environnementales, se manifeste par la volonté de puissance et la recherche du développement et de la vente d'activités selon différents modèles de développement (diversité ou spécification d'activités) et de financement. Le deuxième objectif est de rechercher plus d'autonomie sans exclure la collaboration avec les autres. L'entrepreneur peut soit répondre à son environnement (Comme le PIC), soit être plus proactif. La formation initiale du CAP est plus importante et par rapport au PIC.1, le CAP s'avère souvent plus efficace.

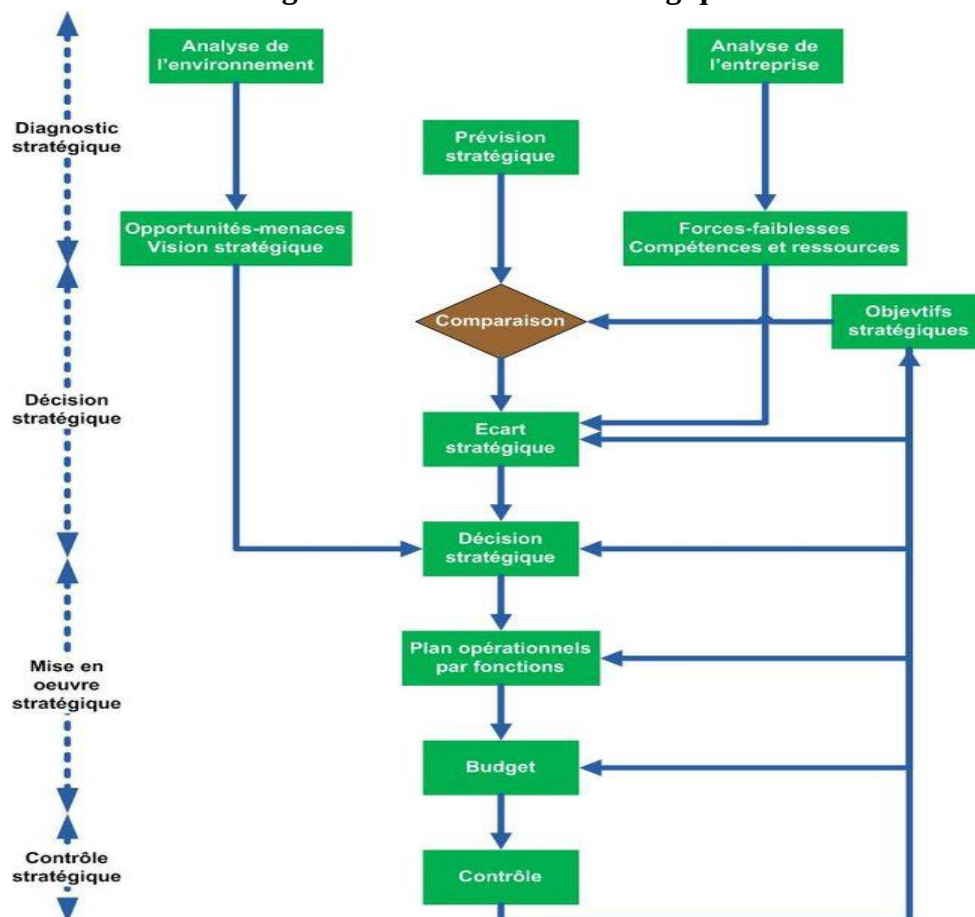
Au début de la taxonomie centrée sur l'entrepreneuriat, nous avons vu que les petites et moyennes entreprises dépendent fortement de leur environnement, de leurs turbulences et de leur dépendance pour chercher le contrôle. Plus l'environnement est turbulent et instable, plus la structure doit être flexible, plus l'environnement est paisible, plus la répartition des tâches dans l'entreprise doit être claire. Ainsi, les opérations de l'entreprise varient également

en fonction de cet environnement, de sa structure, du type de marché qu'elle opère, de son domaine d'activité et de son niveau technique.

Section 3 : La démarche stratégique

La démarche stratégique se présente dans sa conception classique comme un modèle précontraint et séquentiel d'analyse et de décision.¹ La planification stratégique essaye de prévoir l'avenir et d'agir sur le futur. C'est donc un instrument d'action de motivation et de cohérence.

Figure N° 2 : Démarche stratégique.



Source : Helfer, J.P, Kalika, M, Orsoni, J, « *Management, stratégie et organisation* », 6^e édition, Vuibert, 2006, p 68.

¹ OREAL, S, « *Management Stratégique de l'entreprise* », Edition Economica, 1993, p 174.

1. La phase de diagnostic stratégique

Cette phase est la première évaluation de l'état de l'entreprise avant le début de ses activités ou avant de s'engager dans un nouveau Domaine d'Activité Stratégique (DAS), cette phase est structurée autour de plusieurs étapes : le diagnostic interne et le diagnostic externe. Pour donner une idée générale sur laquelle l'entreprise se focalise pour identifier clairement ses avantages concurrentiels.

1.1. Le diagnostic interne

Aide à déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise, tout en faisant l'équilibre entre ses deux aspects pour essayer de connaître leur position sur le marché, cette analyse se fait avant le début de l'activité ou le lancement d'un nouveau DAS.

1.1.1. L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise

La position des concurrents est très importante pour l'entreprise afin d'identifier un avantage concurrentiel et à partir de cette évaluation, nous déterminons le niveau de compétitivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Cette identification doit être reliée à la bonne exploitation des facteurs clés de succès. Dans ce sens il existe plusieurs facteurs susceptibles d'influencer cette position :

Un bon prix et un bon produit.

- ❖ Un matériel et une installation de qualité.
- ❖ Un bon emplacement en termes de coût.
- ❖ Une bonne communication.
- ❖ Une bonne organisation¹.

1.1.2. Le benchmarking

Comprend un ensemble des procédures de recherche et d'analyse comparative pour évaluer la performance de l'entreprise et la comparer par rapport aux résultats obtenus dans les autres entreprises concurrentes.

¹LE ROY, F, « *Toute stratégie d'entreprise* », 6^e édition, Dunod, Paris 2009, p 172.

Le benchmarking peut être interne, ce qui permet de comparer à plusieurs services au sein d'une même entreprise, elle peut également s'agit de comparer une entreprise à ces concurrent directe. et cette approche vise l'amélioration, la compétitivité et la productivité de l'entreprise avant son lancement dans l'action.

1.1.3. Analyse fonctionnelle

C'est une approche opérationnelle très important dans le quotidienne de l'entreprise pour l'avancement de l'entreprise, elle compose de six fonctions :

1.1.3.1. La Fonction commerciale

Une grande évaluation dans cette fonction, l'entreprise travaille beaucoup pour répondre aux attentes des clients et fournisseur dans les délais prévus, avec un maximum de rapport qualité prix pour fidéliser ces clients.

1.1.3.2. La Fonction production

Cette fonction englobe des activités et des moyens pour transformer la matière première en produit fini ou semi fini, travail généralement sur une large gamme de produit pour répondre au besoin de marché.

1.1.3.3. La fonction approvisionnement

L'entreprise établir des quantités prédéterminées a commandé pour le bon déroulement des fonctions de l'entreprise et encore pour garder un seuil idéal pour les stocks¹.

1.1.3.4. La fonction ressources humaines

Chaque firme dispose d'un nombre des employées à différents profils et cette fonction relie et organise ces employées pour atteindre des objectifs communs à l'intérêt de l'entreprise.

¹ www.lefrancaisdesaffaires.fr, consulté le 02/02/2021 à 23h30.

1.1.3.5. La fonction finance

C'est la fonction la plus nécessaire pour la survie de l'entreprise elle se compose des différents mécanismes pour calculer les différentes ratios pour l'analyse financière de l'organisation.

1.1.3.6. La fonction de recherche et développements

Elle combine les activités créatives qui garantissant un avancement et l'invention pour l'objectif d'obtenir des nouveaux résultats pour le meilleur de l'entreprise et ces parties prenantes qui existe dans son environnement¹.

1.2. Diagnostic externe

La décision de chaque entreprise sera affectée par l'environnement externe et pour cette raison, elle développera une évaluation pour étudier cet environnement

Chaque décision de l'entreprise est influencée par l'environnement externe pour cela les entreprises élaborent une évaluation pour étudier cet environnement, il existe deux catégories de l'environnement le macro environnement et le micro environnement.

1.2.1. L'analyse macro environnement

Elle est composée d'opportunités et de menaces, chaque contrainte affecte la performance et affecte indirectement les activités de l'entreprise de manière positive ou négative, on peut expliquer sa dans les facteurs suivants :

- **Facteurs politiques** : lois sur les monopoles, lois sur la protection de l'environnement, politique fiscale, réglementation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale.
- **Facteurs économiques** : cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie.
- **Facteurs Socioculturel** : démographie, répartition des revenus, mobilité sociale, évolution des modes de vie, attitudes vis-à-vis du travail, niveau d'éducation ;

¹ www.economie.gouv.fr, consulté le 02/02/2021 à 23h45.

- **Facteurs Technologique** : dépenses publiques de Recherche et Développement (R&D), investissements publics et privés dans la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence ;
- **Les facteurs environnementaux ou écologiques** : analyse des réglementations et des tendances relatives à l'écologie et à la maîtrise de l'énergie,
- **Environnement légal** : analyse des lois, droit du travail, réglementations, normes de sécurité¹.

1.2.2. L'analyse de microenvironnement

Regroupe l'ensemble des acteurs qui agissent d'une manière directe avec l'entreprise et cette dernière ne dispose pas de l'information immédiate et fiable sur ces acteurs, ce qui rend l'entreprise difficile à exécuter des actions pour cela il faut une analyse globale pour déterminer les attentes de ses parties prenantes envers l'entreprise. Et encore Ce diagnostic permet à l'entreprise de développer des stratégies adaptées :

- **Les clients**

Aujourd'hui le client est une ressource rare pour l'entreprise et aussi difficile à fidéliser, car le client crée la demande explicite ou implicite, le défi est de comprendre le besoin et essayer toujours de le satisfaire.

- **Les fournisseurs**

Il exerce une forte influence sur la qualité et la compétitivité de l'offre de l'entreprise. Les prix proposés, la qualité des produits et services fournis, ainsi que le respect des délais et du support fournis affectent fortement l'entreprise. Ce sont les fournisseurs impliqués dans la chaîne de valeur.

- **La concurrence**

Les concurrents s'affrontent. Aussi, pour développer ou maintenir votre leadership, il est nécessaire de connaître ces concurrents, leurs offres, leurs forces et leurs faiblesses.

¹ www.creerentreprise.fr, consulté le 05/02/2021 à 22h00.

- **Les intermédiaires commerciaux**

Dans la vie quotidienne de l'entreprise plusieurs intermédiaires et prestataires de service qui agissent pour faciliter les tâches de l'entreprise en trouve généralement dans la chaîne logistique et comme les bureaux d'expertise.

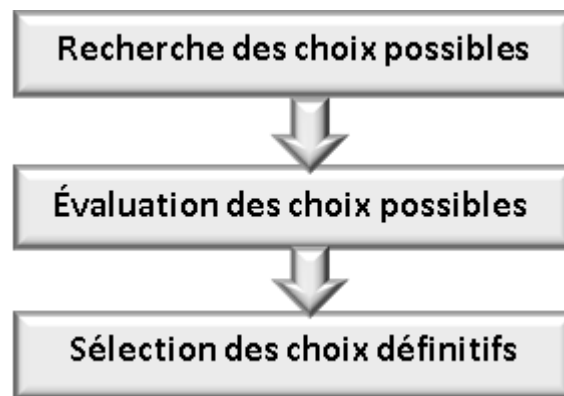
- **Autres partenaires**

Il y a toujours des nombreux partenaires pour l'entreprise soit de près ou de loin qui aide à la création de la richesse comme les institutions financières, la direction des impôts, les institutions non gouvernementales¹.

2. La phase de décision stratégique

Cette phase est une approche sensible car si le noyau de la démarche stratégique et se compose de trois étapes : recherche des choix possibles, évaluation des choix possibles et des choix finals.

Figure N° 3 : Processus de la décision stratégique.



Source : OREAL, S, « *Management Stratégique de l'entreprise* », Edition Economica, 1993, p 146.

2.1. Recherche des choix possibles

La première étape de processus est principalement faite par la méthode IMCC d'Hebert Simon, ce modèle regroupe l'Intelligence, la Modélisation, le Choix et le Contrôle

¹ www.manager-go.com, consulté le 05/02/2021 à 23h30.

car le choix à partir de l'analyse de chaque solution le décideur choisit une seule mais pas les toutes.

2.2. Evaluation des choix possibles

Une fois les choix possibles effectués, des critères doivent être établis pour comparer les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée en utilisant les critères suivants :

2.2.1. La compatibilité

Il s'agit ici de vérifier la compatibilité des différents choix stratégiques, par rapport à une série de critères. Nous pouvons vérifier le respect de la mission de l'entreprise, c'est-à-dire la raison de l'existence de l'entreprise, et nous vérifierons la compatibilité avec les valeurs de l'entreprise, ses convictions et ses liens alignement avec les structures et l'organisation existantes. Il existe également une compatibilité avec les ressources (humaines, financières et matérielles).

2.2.2. La synergie

C'est un ensemble des facteurs qui agissent ensembles pour créer un effet grâce aux interactions entre les différents services de l'entreprise, ils existent plusieurs types de synergie mais la plus populaire entre eux est la synergie d'intégration, cette norme de synergie est souvent utilisée pour justifier les décisions stratégiques prises par la firme¹.

Nous essayons donc de montrer la complémentarité entre la nouvelle activité et l'ancienne activité. D'autres critères peuvent être envisagés :

- ✓ Risques associés à chacune des alternatives.
- ✓ Coût de chaque décision.
- ✓ Profit attendue.
- ✓ Chacun met en œuvre la faisabilité et la simplicité de chaque alternative.

¹BELOTTI, J, « *Synergie dans les entreprises* », Edition Hermes, Paris, 2005, p 12.

3. La mise en œuvre des stratégies

La stratégie d'entreprise peut être mise en œuvre selon deux modes de développement. Soit croissance externe, croissance interne ou croissance organique.

3.1. Croissance interne

« Il s'agit d'investissements productifs ou commerciaux soit dans le métier actuel, soit sous la forme d'une diversification, en général c'est le développement au niveau interne par exemple la création de nouvelle activité, embauché les ouvriers en plus »¹.

3.1.1. Les avantages de la croissance interne

- Développer la capacité de l'entreprise
- Etaler les investissements
- Motiver le personnel

3.1.2. Les inconvénients de la croissance interne

- Maturité de secteur
- Maintien de la spécialisation
- Dépendance par rapport au marché.

3.2. Croissance externe

Le schéma de croissance externe consiste en l'achat par l'entreprise d'une activité existante. Il s'agit d'un développement plus brutal, basé sur l'intégrité d'une entreprise acquise.

3.2.1. Les avantages de la croissance externe

- Utilisation immédiate de nouvelles capacités de production et des compétences extérieures.
- La diversification.
- La réduction de la concurrence.

¹www.joelpro-educ.com/, consulté le 10/02/2021 à 22h30.

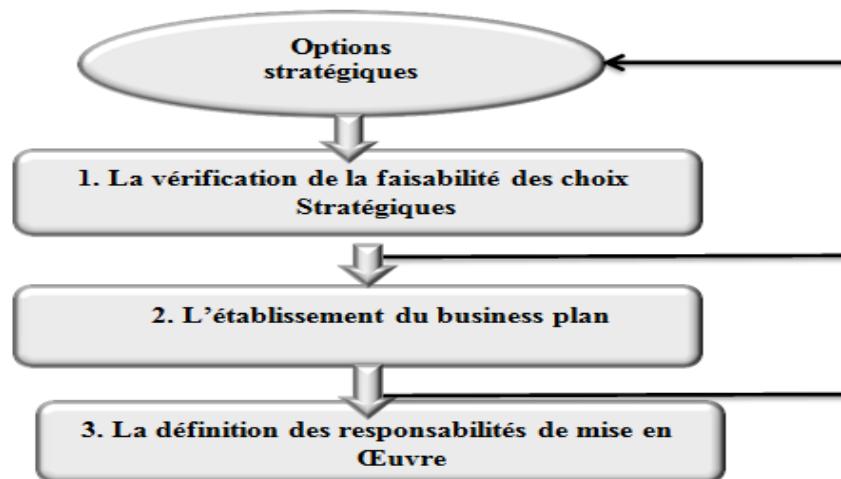
3.2.2. Les inconvénients de la croissance externe

- Problème d'intégration des effectifs.
- Arrivée de nouveaux actionnaires.

4. La mise en œuvre opérationnelle des stratégies

Après la sélection de la stratégie, nous pouvons diviser la mise en œuvre de la stratégie en trois étapes : vérifier la faisabilité du plan stratégique, formuler un business plan ou un plan d'action, et déterminer la responsabilité de la mise en œuvre à long terme. L'achèvement de chaque étape peut déclencher la réaction de l'étape précédente.

Figure N° 4 : La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie.



Source : BRULHART, F, « *Les sept points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas* », Edition Eyrolles, 2009, p 12.

4.1. Vérification de faisabilité des choix stratégique

Afin d'éviter des pertes inutiles, nous devons d'abord évaluer plusieurs critères tels que la culture, la technologie et la stabilité financière, et les classer en fonction de leur importance, et donner la priorité au niveau de (1-5), et fournir des opinions et des conclusions.

Chapitre I : PME, stratégies et objectifs

Pour éviter les péages inutiles il doit être commencer par l'évaluation de plusieurs critères comme la culture, la technologie et la stabilité financière, pour classer selon leur importance, et leur priorité pour prendre des notes sur des échelles de (1-5), pour donner des observations et des conclusions afin de donner une vision pour les managers.

4.2. L'établissement de business plan (plan d'affaire)

Tout d'abord, un business plan est un outil qui permet de rassembler l'état d'esprit en un seul endroit sur toutes les directions qui composent le projet. Ceci est une description écrite de notre projet. Les affaires sont un élément clé dans la mise en œuvre de cette stratégie. Il existe plusieurs types de plans d'action à distinguer. Ils peuvent être distingués par sujet, auteur et destinataire.

Tableau N° 1 : Exemple de critères pour l'élaboration du business plan.

Objectif	Rédacteur	Déclinateurs
Lancement d'une nouvelle activité	Chef de projet	Direction générale, comité stratégique.
Lancement d'un nouveau Produit	Chef de produit	Direction marketing, direction de Division
Création d'une entreprise	Chef d'entreprise	Banquiers, partenaires
Création d'une franchise	Franchisé	Franchiseurs, banquiers
Innovation technologique	Créateur	Direction de la recherche, financeurs Publics

Source : THIETART, R.A, « *La stratégie d'entreprise* », 2^e édition, Edition Sciences international, 1990, p 144.

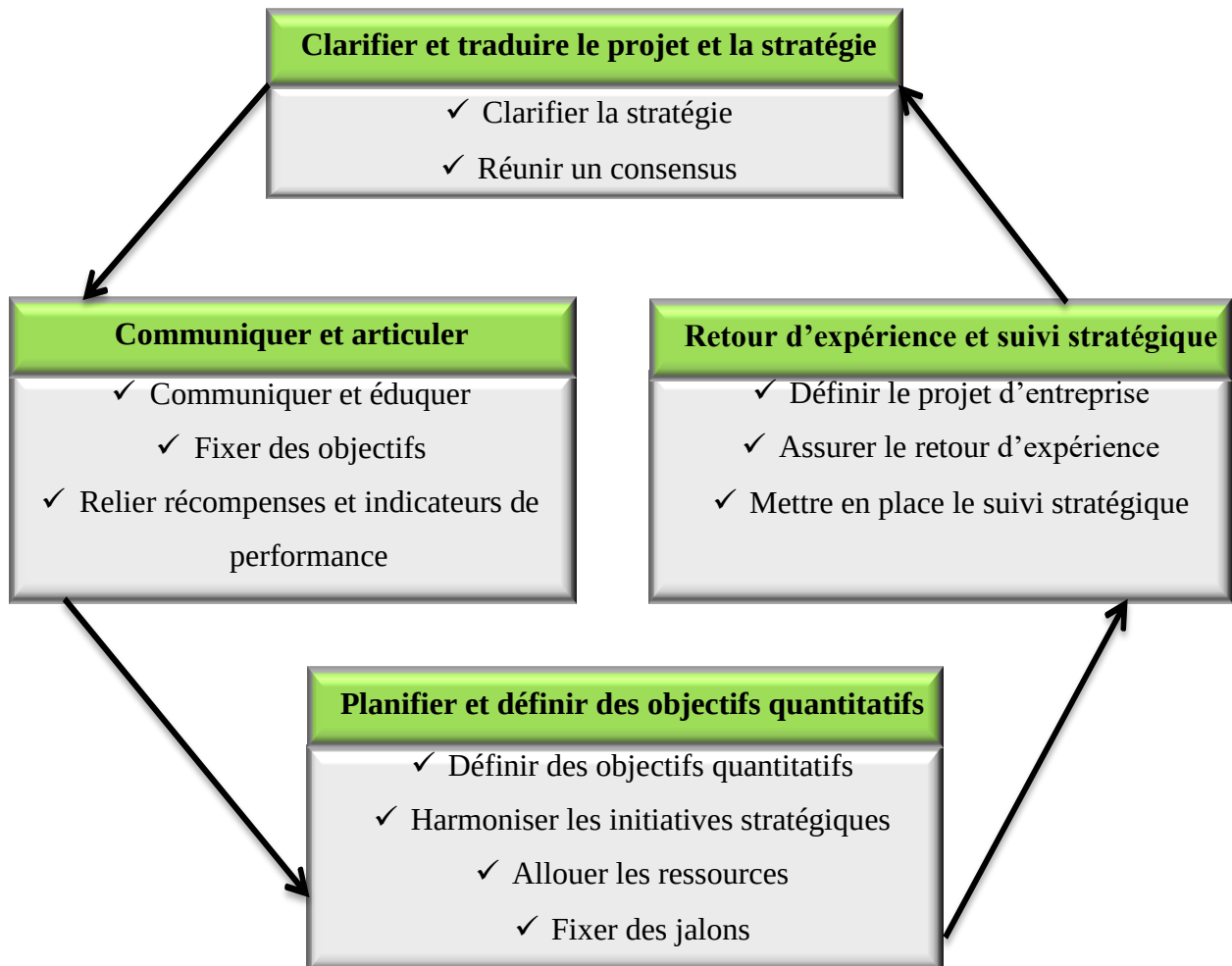
4.3. La définition des responsabilités de mise en œuvre

C'est l'étape finale où les dirigeants doivent agir pour structurer la stratégie qui convienne avec l'entreprise, les responsables de l'organisation doivent trouver les ressources financière, humaine et matériel pour engager à l'exécution. Et encore il doit déterminer les objectifs et les missions avec un délai prévu pour le contrôle et la vérification.

4.4. Utilisation de tableau de bord prospectif dans la mise en œuvre stratégique

(Balanced Score Card) est un outil qui permet d'associer la définition de la stratégie et la vérification de la mise en œuvre¹. Cet outil est utilisé en 4 étapes (voir la figure ci-dessous).

Figure N° 5 : Mécanisme d'utilisation du tableau de bord prospectif.



Source : BOUQUIN, H, « *Fondements du contrôle de gestion* », Edition PUF, 2004, p 47.

¹ BOUQUIN, H, « *Fondements du contrôle de gestion* », Edition PUF, 2004, p 58.

- **La première étape** : consiste à clarifier l'intention stratégique de l'entreprise et à traduire cette stratégie en objectifs.
- **La deuxième étape** : vise à atteindre les objectifs spécifiés.
- **La troisième étape** : est plus précise et conduit à des objectifs quantitatifs.
- **La quatrième étape** : est une étape d'apprentissage qui vise à maîtriser le projet stratégique fondamental et est susceptible de revenir rétroactive.

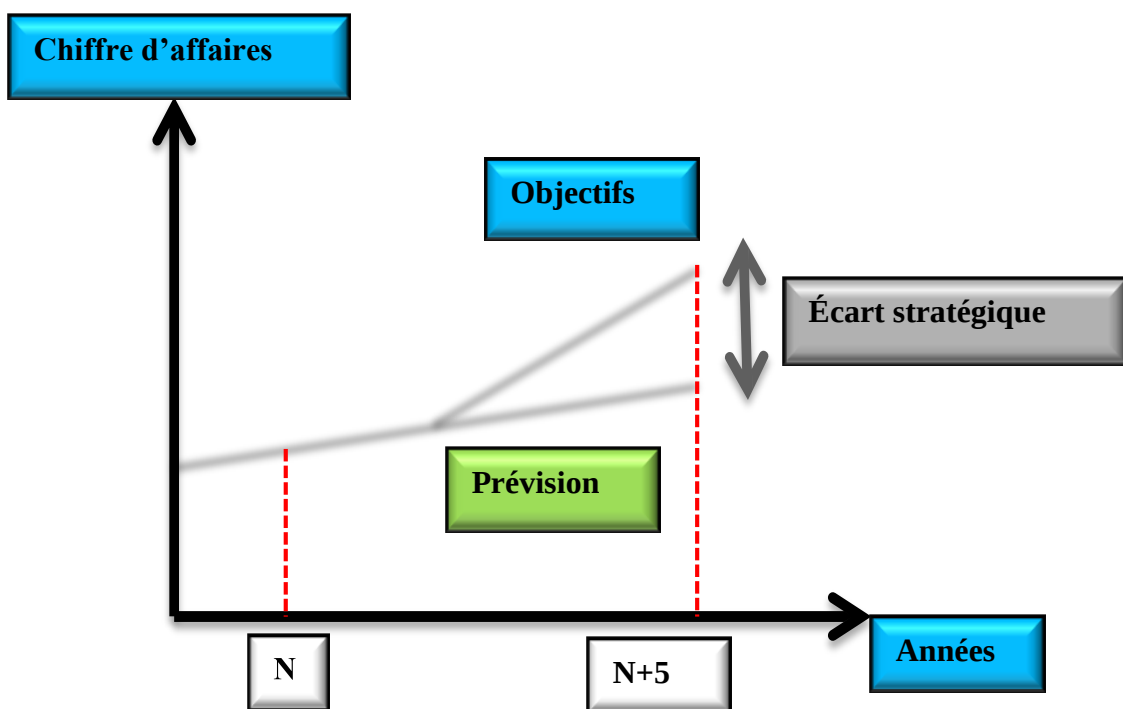
5. La phase de contrôle stratégique

Le contrôle stratégique est une opération basée sur la comparaison des objectifs avec leurs résultats. Dans certains cas, on peut changer à modifier les objectifs si on trouve des écarts dans ces derniers, avec la planification des moyens et des ressources prévues.

5.1. L'écart stratégique

L'écart stratégique. C'est une différence entre la planification et leur réalisation ils peuvent être soit positifs ou négatifs.

Figure N° 6 : L'écart stratégique.



Source : HELPHER, P, KALIKA, M, ORSONI, J, « *Management Stratégique* », 9^e éditions, Edition Vuibert, 2013, p 55.

Nous pensons que l'élaboration d'une stratégie est une condition préalable et nécessaire. Il s'agit de l'existence d'un dirigeant doté d'une vision stratégique. Cela est dû à la diversité des tâches, des buts et des objectifs du dirigeant, de sorte qu'une stratégie cohérente qui peut bénéficier de l'approvisionnement provient autant que possible de l'organisation.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons traité la PME dans ses différentes caractéristiques de classification, les choix stratégiques définis par les dirigeants et objectifs selon leurs visions, mais aussi, la démarche stratégique à suivre afin de mieux comprendre le cheminement de la stratégie pré établie par l'entreprise.

Nous allons dans le chapitre II approfondir, notre étude sur la phase du diagnostic stratégique et ses outils. Nous allons essayer d'établir une classification des outils d'analyse stratégique, selon l'environnement interne ou externe et essayer d'identifier quelles peuvent être les facteurs qui déterminent le choix de leur utilisation.

Chapitre II : Les outils d'analyse stratégique

Introduction

Les outils de l'analyse stratégique, sont en effet très utiles pour la formulation de la stratégie de l'entreprise. Il existe une grande variété d'outils pour guider les entreprises dans la formulation de stratégies, offrant aux dirigeants d'entreprise un large éventail d'options pour la mise en œuvre de stratégies. Le débat sur l'utilisation des outils de l'analyse stratégique est toujours ouvert, car la plupart des travaux de recherche se concentrent uniquement sur les avantages et les inconvénients des outils de stratégie et n'impliquent pas les aspects organisationnels et environnementaux de l'entreprise.

Nous allons essayer dans ce chapitre de mettre la lumière sur les outils d'analyse externe sur les trois niveaux, macro environnement avec l'outil de PESTEL, le méso (industrie) avec les cinq forces concurrentielles et l'analyse concurrentielle qui influencent le choix des outils du diagnostic stratégique par les dirigeants à travers la théorie de la contingence, puis on donnera un aperçu des outils dont dispose les managers pour effectuer leur analyse stratégique

Section 1 : Le diagnostic stratégique externe et ses outils

Le diagnostic externe a pour objectif de mettre en évidence les opportunités et les menaces de l'organisation et l'identification de ces dernières lui permettra de choisir la stratégie la mieux adaptée à ses ressources et à son potentiel. Le but du diagnostic interne est de détecter l'avantage concurrentiel de l'organisation par rapport à ces concurrents.

1. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils

Il s'agit du niveau de découpage le plus général. Il représente un ensemble de facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique, ce diagnostic peut être réalisé à l'aide de l'outil PESTEL.

1.1. Présentation du modèle de PESTEL

Le modèle PESTEL est une abréviation pour la recherche sur les tendances politiques, économiques, sociales, culturelles, technologiques, écologiques et juridiques. Cet outil permet d'étudier l'environnement macro de l'entreprise. Ce modèle peut classer les principales tendances qui peuvent affecter l'organisation et ses concurrents et il peut aussi analyser avec précision l'impact de ces tendances sur l'entreprise.

1.1.1. Les composantes et détails du modèle PESTEL

Figure N° 7 : Le modèle PESTEL.



Source : JOHNSON, G, CHOLÉS, K, WHITTINGTON, R, FRÉRY, F, « *Stratégie* » ; 7^e édition, Pearson Education, 2005.

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

1.1.1.1. Les tendances politiques : il s'agit de faire un diagnostic de l'environnement politique de la zone géographique où est établie l'entreprise et ses concurrents, à travers la stabilité gouvernementale, le contenu de la politique fiscale, la protection sociale, mais aussi la régulation du commerce extérieur.

1.1.1.2. Les tendances économiques : il s'agit d'étudier un certain nombre d'indicateurs économiques comme l'évolution du produit national brut, les taux d'intérêts, le taux d'inflation, le taux de chômage, aussi la politique monétaire.

1.1.1.3. Les tendances sociologiques : cette rubrique prend en charge l'étude de la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le niveau d'éducation, les changements de modes de vie.

1.1.1.4. Les tendances technologiques : il s'agit de référencer les dépenses publiques et privées en recherche et développement, les investissements publics et privés sur la technologie, les niveaux de développements technologiques, la vitesse des transferts technologiques.

1.1.1.5. Les tendances écologiques : les organisations auront à prendre en considération les lois sur la protection de l'environnement et cela, à travers les actions visant à traiter les déchets et développer les énergies renouvelables.

1.1.1.6. Les tendances légales : ce sont toutes les règles qui régissent le monde des affaires comme les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.

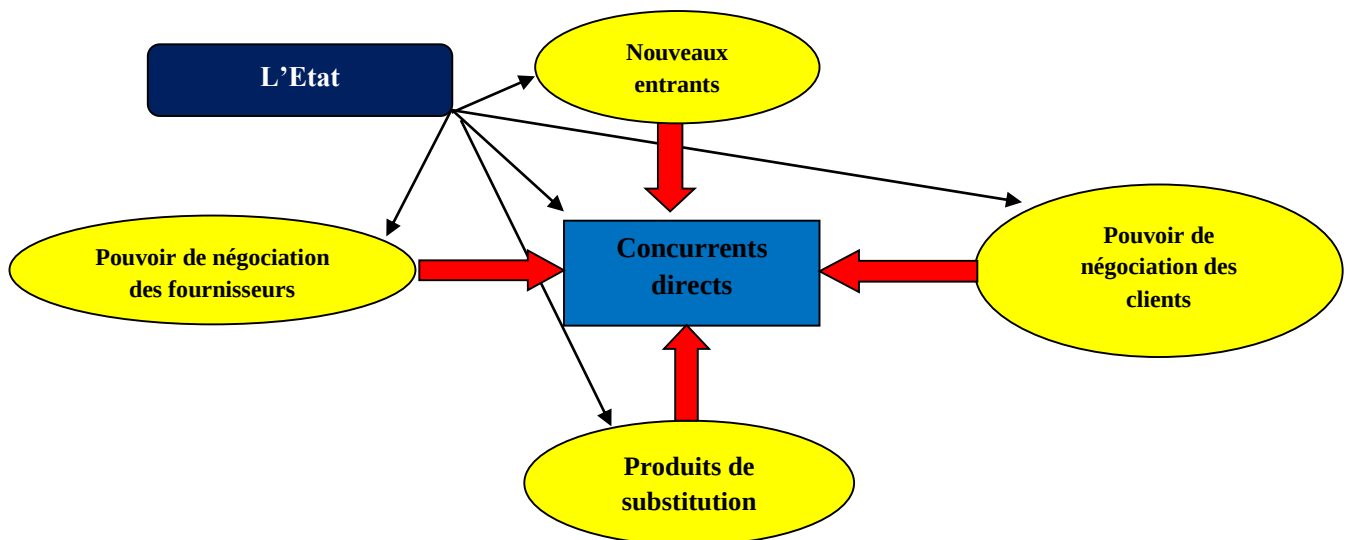
1.2. Présentation du modèle des cinq forces de Porter

La situation de monopole laisse peu de place à la stratégie. Cependant, les gestionnaires se soucient généralement des concurrents directs et de nombreux autres facteurs, qui affectent également la compétitivité de l'organisation. Les cinq modèles du pouvoir concurrentiel définis par Michael Porter déterminent la base de la concurrence de l'industrie. Le pouvoir politique constitue la sixième force concurrentielle.

Le modèle des cinq forces peut être utilisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin de mieux comprendre quelles sont les forces à mettre en œuvre dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique donné. Le postulat de départ de Porter, est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique¹.

¹ PORTER, M, « *L'avantage concurrentiel* », Edition Dunod, Paris, 1986, p 163.

Figure N° 8 : Le modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter



Source : PORTER, M, « *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Economica, Paris, 1980.

Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique¹. Porter a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité².

¹PORTER, M, (1986), Op.Cit, p 165.

²Ibid. p 166.

1.2.1. Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter

1.2.1.1. Les concurrents : il s'agit des concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens ou des services substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation.

1.2.1.2. Les clients et les distributeurs : peuvent être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir grâce à leur pouvoir de négociation le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela aura des conséquences sur le profit généré par l'entreprise, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage.

1.2.1.3. Les fournisseurs : utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit.

1.2.1.4. Les produits et/ou services de substitution : le succès stratégique d'une organisation est en particulier sa capacité à générer du profit, peut également être fortement altéré, par l'apparition des produits et/ou services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre.

1.2.1.5. Les nouveaux entrants potentiels : certaines entreprises qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie, peuvent éventuellement décider d'y intervenir. Cela peut provoquer des bouleversements considérables à travers une guerre de prix où Une rupture technologique, ce qui peut entraîner une déstabilisation du secteur, qui se traduira certainement, par une diminution des résultats des organisations établies.

Une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma, même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, il s'agit du rôle de l'État.

1.2.1.6. L'Etat : par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, sont capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Cet acteur est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant.

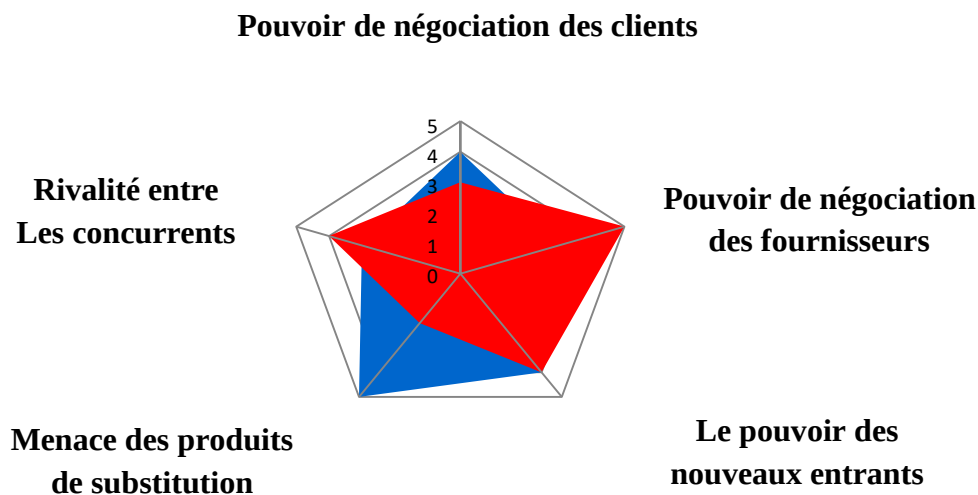
1.2.2. L'intérêt d'utilisation du modèle des cinq forces de Porter

Une fois les forces identifiées et leur influence déterminée, l'outil des cinq forces concurrentielles de Porter, permet la définition de l'intensité concurrentielle et les facteurs clés de succès.

1.2.2.1. L'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle correspond au degré d'agressivité et de rapidité des actions et des ripostes engagées par les entreprises pour se concurrencer sur un marché. Michael Porter suggère d'attribuer une note pour chacune des forces afin de calculer l'intensité concurrentielle. Pour cela, il utilise ce qu'il appelle l'étoile sectorielle. Le principe est simple, il attribue une note de 1 à 5 pour chacune des forces, puis il synthétise les résultats dans un tableau.

Figure N°9 : L'étoile concurrentielle et les cinq forces de Porter.



Source : MAUBORGNE, K.C, « *Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques* », Village Mondial, 2005.

Plus l'intensité de la concurrence est élevée, moins le secteur est attractif, et plus l'intensité de la concurrence est faible, plus l'attractivité du secteur est grande. La

Chapitre II : Les outils d'analyse stratégique

hiérarchisation des forces opérant dans l'industrie ou le secteur est une condition préalable pour déterminer les facteurs clés de succès.

Tableau N° 2 : Exemple synthétique des résultats de l'étoile sectorielle.

Acteurs	Force d'intensité concurrentielle				
	Très faible	Faible	Moyenne	Fort	Très fort
Les fournisseurs	1	2	3	4	5
Les clients	1	2	3	4	5
Les concurrents	1	2	3	4	5
Les entrants potentiels	1	2	3	4	5
La substitution	1	2	3	4	5
Synthèse de l'intensité concurrentielle du secteur (total)	Très faible (5-8)	Faible (9-12)	Moyenne (7-13)	Fort (18-21)	Très fort (22-25)

Source : MAUBORGNE, K.C, « *Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques* », Village Mondial, 2005.

1.2.2.2. Les facteurs clés de succès

Grâce à la compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché, nous pouvons identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs clés de succès de l'environnement.

A. Définition des facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence¹. Il s'agit d'éléments de toute nature que

¹ MARTINET, A.C, « *Diagnostic stratégique* », Edition Vuibert, Paris, 1990, p 141.

Chapitre II : Les outils d'analyse stratégique

l'organisation doit maîtriser, pour être compétitive dans un DAS.

Les Facteurs Clés de Succès (FCS) correspondent en fait aux facteurs permettant de contrecarrer les 5 (+1) forces de la concurrence. Comme vu précédemment dans la partie consacrée à l'outil des cinq forces concurrentielles de Michael Porter. Le pouvoir de négociation des acheteurs peut, par exemple, être limité en créant une marque valorisée par le client final, en établissant un coût de transfert, en multipliant les réseaux de distribution ou en entamant une intégration vers l'aval.

De même, pour limiter le pouvoir de négociation des fournisseurs, on peut chercher à multiplier les sources d'approvisionnement, refuser les standards propriétaires et les actifs spécifiques ou entamer une intégration vers l'amont. La menace des substituts peut être contrecarrée en accroissant le rapport qualité/prix de l'offre existante, en provoquant une rupture technologique, en lançant une rumeur ou en s'assurant de la fidélisation des clients.

La menace des entrants potentiels dépend de la capacité de construction ou d'utilisation de barrières à l'entrée financières, commerciales, ou de ressources et compétences. L'intensité concurrentielle est fonction de la croissance du marché, de l'existence de barrières à la sortie, et de la capacité à conclure des alliances. Mais nous pouvons y résister par la capacité d'innovation, le contrôle de ressources rares, et des compétences distinctives ou la réduction des coûts fixes. Enfin, le pouvoir de l'État peut constituer une menace, ou une opportunité selon la capacité de lobbying de l'organisation.

Selon la dynamique des forces concurrentielles qui caractérisent l'environnement, chacun de ces éléments peut constituer un FCS. Nous pouvons ainsi considérer que les FCS résultent explicitement de la hiérarchie des cinq (+1) forces de l'environnement concurrentiel.

Par ailleurs, étant donné qu'ils résument les conditions de création d'un avantage concurrentiel, les FCS sont nécessairement liés à la création de la valeur du point de vue des clients. Or, la perception de la valeur varie d'un domaine d'activité stratégique à l'autre : certains clients sont avant tout intéressés par les prix, d'autres par la fiabilité, d'autres par l'image, d'autres encore par les délais de livraison, etc. Chaque DAS se caractérise donc par une combinaison spécifique de FCS.

1.3. L'analyse de l'environnement concurrentiel et ses outils

Nous sommes ici dans la strate la plus fine, il s'agit alors de faire le diagnostic des concurrents immédiat. Les entreprises d'un même secteur ne sont pas en concurrence frontale, il est donc important de savoir repérer ses concurrents directs, qui ont les mêmes similitudes. Pour analyser la structure de la concurrence, nous allons regrouper les concurrents à partir de leurs points communs, c'est ce qu'on appelle les groupes stratégiques.

1.3.1. La notion de groupe stratégique

Le groupe stratégique est : « *un ensemble d'entreprises comparable en termes d'objectifs et de stratégie, en termes de conception de marché et en capacité stratégique*¹ ».

Aussi, le groupe stratégique est défini comme : « *un ensemble d'organisation qui partagent des caractéristiques, évoluent dans un même environnement et suivent des stratégies semblables* »².

1.3.1.1. Intérêt de la démarche

La méthode des groupes stratégiques nous permet :

- De formaliser une représentation concurrentielle ;
- D'observer la coévolution des entreprises du secteur ;
- D'identifier les concurrents directs de l'entreprise ;
- D'identifier des espaces inoccupés et potentiellement créateurs de valeur.

1.3.1.2. Les critères d'analyse des groupes stratégiques

L'analyse d'un groupe stratégique implique l'élaboration d'un ensemble de normes de comparaison entre l'organisation et ses concurrents. Ces normes sont réparties en catégories définies par l'entreprise elle-même en fonction de paramètres qu'elle juge pertinents. Afin de cartographier les différents concurrents. Nous distinguons quatre catégories, mais la liste peut être plus exhaustive. «

¹HELPER, J.P, KALIKA, M, ORSONI, J, « *Management stratégique* », 9^e édition, Vuibert, Paris, 2013, p 234.

²MARTINET, A.C, Op.Cit, p 124.

❖ Les critères stratégiques

Il s'agit essentiellement d'identifier :

- Les facteurs clés de succès ;
- Le degré de diversification ;
- Le degré d'internationalisation ;
- Les variables de différenciation.

❖ Les critères financiers

Il s'agit de :

- La capitalisation ;
- Le taux de marge ;
- Le ratio d'endettement.

❖ Les critères organisationnels

Il s'agit de déterminer

- Le nombre de succursales ;
- Le nombre de salariés ;
- La taille des entreprises.

❖ Les critères commerciaux

Il s'agit de déterminer

- Les parts de marché ;
- La diversité des produits
- Le nombre de segments occupés ;
Le chiffre d'affaires.

Une fois les critères de comparaison avec les concurrents directs fixés, l'entreprise peut choisir l'outil adéquat pour effectuer l'analyse.

Section 2 : Le diagnostic stratégique interne et ses outils

Le diagnostic interne a pour objectif de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'organisation et l'identification de ces dernières lui permettra de choisir la stratégie la mieux adaptée à ses ressources et à son potentiel. Le but du diagnostic interne est de détecter l'avantage concurrentiel de l'organisation par rapport à ces concurrents.

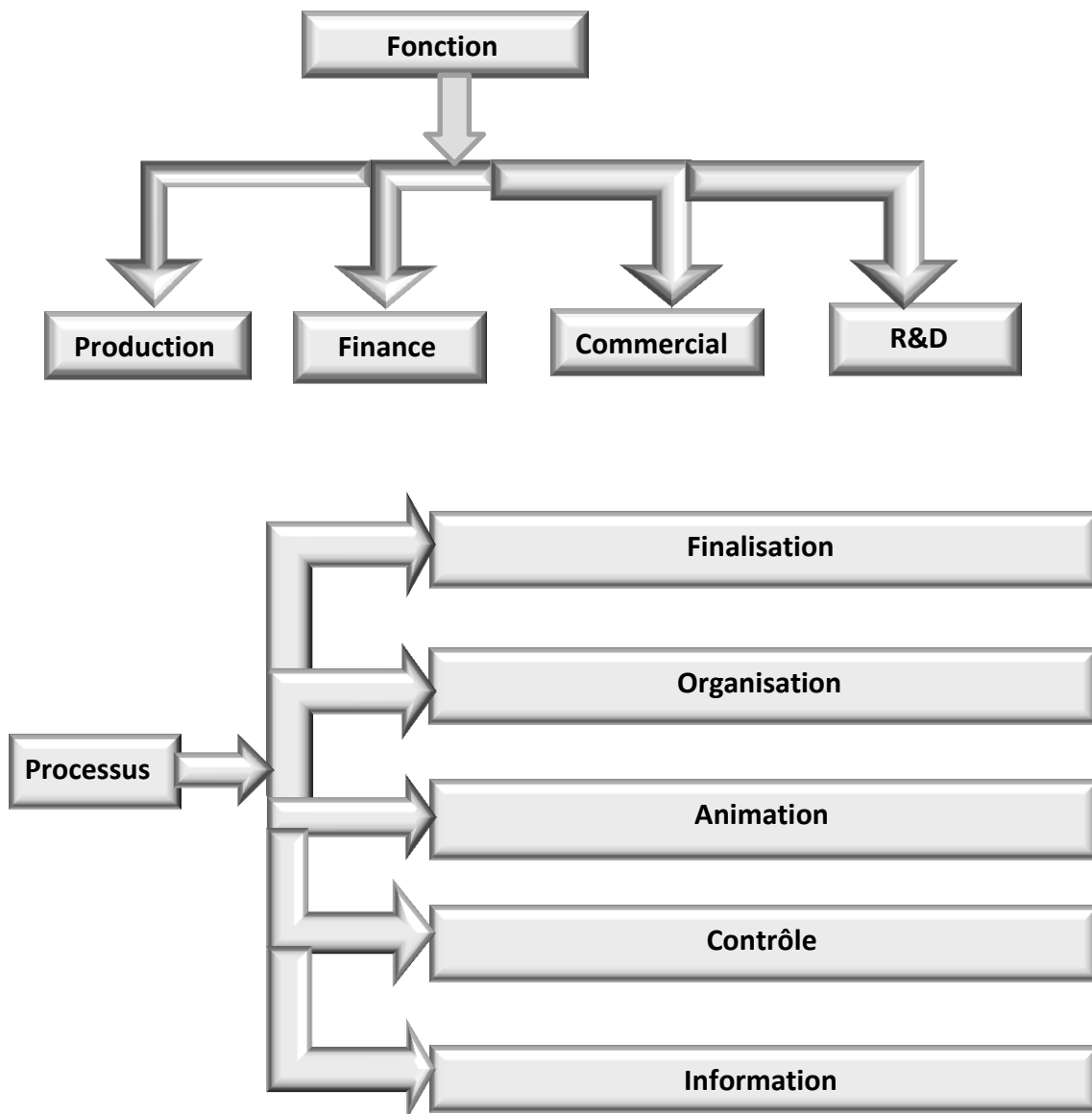
1.L'analyse par les fonctions et les processus

Le diagnostic par les fonctions et les processus est une démarche qui consiste à étudier successivement les différentes fonctions et processus de l'organisation. Cette démarche s'effectue en trois étapes :

1.1. La détermination des fonctions et des processus

Les fonctions à retenir dépendent de la structure organisationnelle, de l'organigramme et des activités de l'entreprise. Ignorer la fonction logistique du domaine du commerce électronique peut être une négligence mortelle. A partir de là, en plus des fonctions dites traditionnelles (production, approvisionnement, finance, logistique, etc.), il est primordial de ne pas omettre les activités dites transversales et dont l'impact sur la performance est important. Il s'agit des processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle, d'information. Voir schéma ci-dessous :

Figure N° 10 : Exemple de fonction et processus à diagnostiquer.



Source : Helfer, J.P, Kalika, M, Orsoni, J, « *Management Stratégique* », 9^e édition Vuibert, Paris, 2013.

1.2. Définition des critères d'évaluation

Nous utilisons la deuxième étape pour définir une liste de critères d'évaluation des forces et faiblesses de l'organisation. Ces normes sont adaptées aux activités de l'entreprise, il n'y a pas de liste idéale de normes. Cependant, nous donnons quelques exemples standards de fonctions et de procédures. Si nécessaire, la haute direction peut effectuer le processus de

Chapitre II : Les outils d'analyse stratégique

construction de ces listes avec l'aide de consultants. L'introspection est une tâche délicate et difficile car elle est liée à la remise en question du leader.

Tableau N° 3 : Tableau récapitulatif des critères pour le choix des fonctions et processus.

Fonctions	Critères	Commentaires	Forces	Faiblesses
Finance	-Rentabilité -Endettement à moyen et long termes -Solvabilité -Dettes fournisseurs			
Production	-Capacité de production -Qualité de la production -Délai de production -Âge de l'équipement -Âge de la technologie			
Processus	Caractéristiques	Commentaires	Forces	Faiblesses
L'organisation	-La structure est-elle adaptée à la stratégie ? -Le SI est-il cohérent avec la structure ? -La structure est-elle adaptée à l'environnement ?			
La direction	-L'actionnariat est-il stable ? -Quels sont les objectifs des dirigeants ? -Quel est l'âge des dirigeants ? -Les tâches sont-elles bien réparties ?			

Source : Helfer, J.P, Kalika, M, Orsoni, J, « *Management Stratégique* », 9^e édition, Vuibert, Paris, 2013.

1.2.1. Le mode d'évaluation :

L'évaluation des fonctions et processus, peut se faire selon trois approches. Premièrement, une évaluation de l'entreprise dite absolue. Dans ce cas, l'évaluation se fait sans tenir compte des concurrents ou de l'environnement. Il s'agit d'une approche classique d'audit de fonction.

La deuxième approche est plus stratégique, elle conduit à une évaluation de l'entreprise ou du DAS de manière relative, par rapport à ses concurrents c'est la meilleure démarche dans la mesure, où ce qui compte ne sont pas les qualités et les défauts de l'organisation, mais sa comparaison relative avec ses concurrents. La troisième approche, est celle effectuée en comparant le profil de l'entreprise non pas à ses concurrents, mais un profil « idéal » attendu par l'environnement.

1.2.2. Les limites de l'analyse par les fonctions et processus

L'analyse par les fonctions et processus, présente un certain nombre d'inconvénients, qui font que ce modèle, soit très lourd en termes de procédures.

Cette démarche est trop détaillée, longue et présente la réalité de l'organisation de manière trop morcelée. La conception fonctionnelle de l'organisation ne rend pas compte de la réalité systémique de l'entreprise. Cette approche présente également le risque de rendre le diagnostic orienté opérationnellement, ce qui peut éloigner les managers des enjeux stratégiques. Pour compenser ces lacunes, d'autres modèles plus complets ont complété cette méthode. Cela implique la chaîne de valeur et l'analyse à travers les ressources et les compétences.

1.3. L'analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur permet un focus sur les activités de l'organisation et l'identification des activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel.

Il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si on considère la firme dans son ensemble¹.

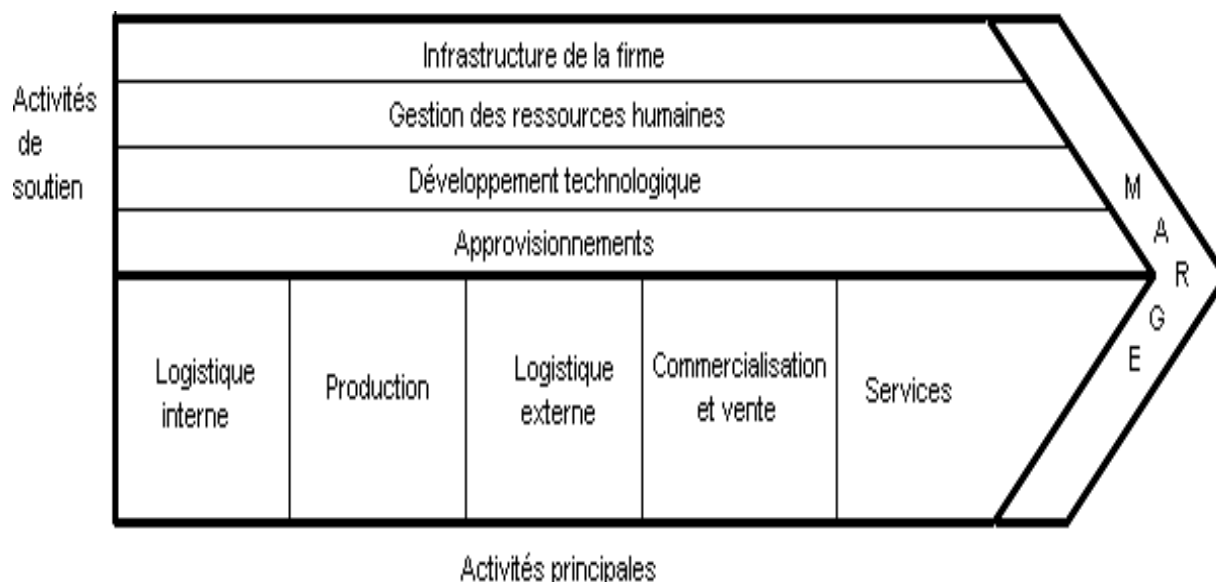
¹ PORTER, M, (1986), Op.Cit, p 313.

1.3.1. Définition de la chaîne de valeur

Le concept de chaîne de valeur a été développé dans le cadre des stratégies concurrentielles.

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation¹. Dans cette optique, l'objectif de toute entreprise consiste à définir une chaîne d'activités, lui permettant de créer de la valeur au-delà de ses coûts.

Figure N° 11 : La chaîne de valeur.



Source : PORTER, M, « *L'avantage concurrentiel* », Edition Donud, Paris, 1986, p 315.

1.3.2. Composition de la chaîne de valeur

La figure ci-dessus présente la chaîne de valeur d'une organisation. Qu'est constituée de deux types d'activités :

1.3.2.1. Les activités principales

Il s'agit des fonctions qui assurent l'offre de produits ou de services, elles sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles peuvent être réparties en cinq catégories : les approvisionnements, la production, la logistique, la commercialisation et les

¹ PORTER, M, (1986), Op.Cit, p315.

Chapitre II : Les outils d'analyse stratégique

services. Cette classification change selon la structure de chaque entreprise.

a) Les approvisionnements

Concernent les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. À ce niveau, la création de valeurs repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui sont valorisés par le client final.

b) La production

Utilise ces matières premières et ces composants afin d'obtenir le produit ou service : transformation, assemblage, emballage, vérification. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.

c) La logistique

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

d) La commercialisation

Assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés, sont généralement déterminants. Le marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.

e) Les services

Incluent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachées.

1.3.2.2. Les activités de soutien

Elles améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires. Elles peuvent être regroupées en trois catégories.

a) La recherche et développement

Toutes les organisations utilisent les technologies, qui sont celles directement liées à la conception et au développement de produits, de procédés ou de ressources spécifiques.

Cette fonction est essentielle pour maintenir la capacité d'innovation de l'organisation.

b) La gestion des ressources humaines

Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.

c) L'infrastructure

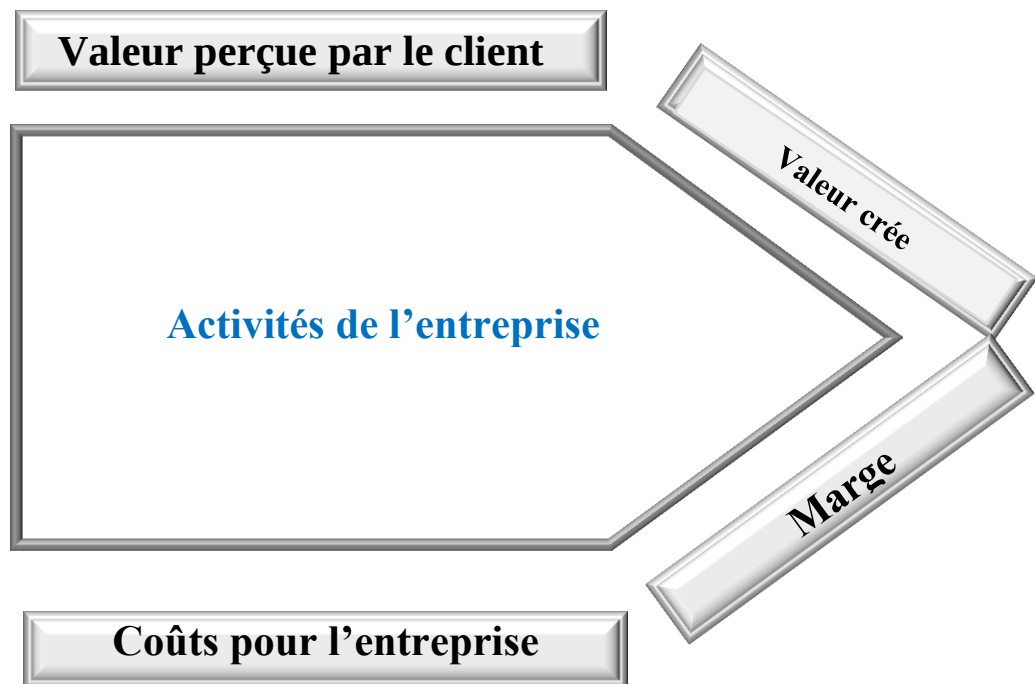
Les systèmes de financement, de planification, de contrôle qualité et d'information, ont un impact déterminant sur les fonctions primaires. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle.

1.3.3. L'intérêt de la chaîne de valeur

Lorsque nous tentons de déterminer la position concurrentielle d'une organisation, la description de ces différentes activités peuvent être vue sous deux angles. Premièrement, il peut être considéré comme une cartographie des différentes activités qui peuvent créer de la valeur pour les clients. Par conséquent, une organisation peut être particulièrement efficace dans la gestion des liens entre sa logistique, son marketing et son développement technologique, mais elle ne dispose pas de capacités suffisantes en termes d'approvisionnement et de production.

Cela soulève la question de savoir sur quelles activités il est préférable de se concentrer, et vice versa, sur ce qui devrait éventuellement être externalisé. La classification des activités incite également les gestionnaires à considérer le rôle de chacun dans la création d'un avantage concurrentiel. La chaîne de valeur peut également être utilisée avec la chaîne des coûts. Il est difficile de quantifier avec précision la contribution de chaque activité à la valeur totale perçue par le client, d'autant plus que cela est largement subjectif, car un client met davantage l'accent sur l'image du produit tandis qu'un autre se concentre sur la qualité du service.

Figure N° 12 : La chaîne des coûts.



Source : PORTER, M, « *L'avantage concurrentiel* », Edition Donud, Paris, 1986.

Dans tous les cas, nous comparons la contribution de chaque fonction au coût total de l'organisation, nous pouvons estimer celles qui sont légalées, et vice versa, qui ne produisent évidemment pas de valeur au-delà de leurs coûts.

1.4. Présentation du modèle des ressources et des compétences

Le modèle des ressources et des compétences est étroitement lié à la théorie évolutionniste de l'économie et de la sociologie. Ce lien est évident lorsque nous examinons les quatre hypothèses de base du Modèle des Ressources et des Compétences (MRC).

1.4.1. Définition des ressources et des compétences

1.4.1.1. Définition des ressources

Par ressource, nous entendons tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant T peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi

permanente à la firme¹.

1.4.1.2. Définition des compétences

Les compétences désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison, faisant appel à des processus organisationnels, ou pour reprendre la définition de Barney : « *une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité* »².

1.4.2. Les caractéristiques des ressources et compétences

Les ressources et compétences sont soumises à des caractéristiques qui font que leur présence procure à l'organisation un avantage concurrentiel durable. Il s'agit de six caractéristiques :

1.4.2.1. La valeur

La ressource ou compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché, ou de neutraliser une menace de l'environnement, et parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client³, ou bien parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents, et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente. Enfin, un avantage concurrentiel peut résulter de la présence simultanée de deux ressources ou compétences. Dans ce cas, la valeur d'une ressource est accrue par la présence d'une autre ressource.

1.4.2.2. La rareté

La ressource doit être rare, c'est à dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule (Barney 1991). Si la ressource n'est pas unique, mais que sa transférabilité est incertaine (marchés imparfaits/incomplets) alors sa rareté est renforcée.

¹ GARY, H, PRAHALAD, C.K, « *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain* », Inter édition, Paris, 1995, p 315.

² BARNEY, J. B, « *From resources and sustained competitive advantage* », Academy of Management Review, vol 11, n° 4, 1991, pp 656-665.

³ GARY, H, PRAHALAD, C.K, « *Strategy as a field of study: why search of a new paradigm?* Strategic Management » Journal, spécial issue, 1994.

1.4.2.3. L'imitation

La ressource ou la compétence doit être difficilement imitable, afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie. Les processus de production d'une firme sont imparfaitement imitables par ses concurrents, lorsque les facteurs permettant d'obtenir une performance supérieure, ne sont pas clairement identifiables et lorsque la mobilité des facteurs de production est imparfaite, en raison de l'existence d'actifs spécifiques, auxquels sont associés des savoir-faire tacites ou bien des droits de propriété exclusifs.

1.4.2.4. La Durabilité

La ressource peut-elle maintenir l'avantage concurrentiel de la firme dans la durée ? Selon Teece, les compétences sont potentiellement plus durables que les ressources. Dès qu'une ressource est obsolète, cette dernière peut être substituée par une ressource nouvelle, ce qui permet de prolonger la durée de la compétence à laquelle elle participe. La durabilité de la ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc. Comme le font remarquer Prahalad & Hamel¹, certaines ressources et compétences peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation.

1.4.2.5. La substitution

Pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles.

1.4.2.6. L'appropriation

Selon Barney² afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser ses processus et sa structure dans le but de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences clés. Teece³ insistent également sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence clés.

¹ GARY, H, PRAHALAD, C.K, (1995), Op.Cit, p 320.

² BARNEY, J. Op.Cit, pp. 656-665.

³ TEECE, D, GARY, P, AMY, S, « *Dynamic capabilities and strategic management* », Strategic management journal, Vol 18, N° 7, 1997, pp 509-533.

1.4.3. Le modèle des ressources et compétences et l'établissement de l'avantage concurrentiel

Si la firme est une collection de produits-marchés, alors l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel, sont focalisés autour de la position de la firme dans ces couples produits marchés¹. L'adoption d'une définition de la firme comme un ensemble de ressources et de compétences modifie notre approche des conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché ou une niche, mais dans la valorisation supérieure de ses ressources. En termes économiques, nous pouvons résumer l'opposition ainsi : alors que l'économie industrielle met l'accent sur l'exploitation de rentes monopolistiques, la théorie de la ressource propose qu'il soit plus attrayant pour la firme de bénéficier de rentes RICARDIENNES².

Barney³ identifie quatre conditions de marché nécessaires à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable qui sont :

1.4.3.1. Les firmes concurrentes

Qui ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité) et donc sont capables, soit de valoriser des facteurs de production supérieurs, ou une position de marché avantageuse (monopole local, différenciation).

1.4.3.2. Les mécanismes isolants

Qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains.

1.4.3.3. Les facteurs de production

Ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché (mobilité imparfaite).

¹GARY, H, PRAHALAD, C.K, (1990), Op.Cit, p 325.

² MINTZBERG, H, « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Edition Dunod , Paris, 1994, p 234.

³ Une rente ricardiennes provient de l'exploitation par une entreprise d'une ressource rare et de valeur dont l'offre est limitée.

1.4.3.4. Les configurations de ressources

Permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori.

Ces quatre conditions doivent être vérifiées simultanément afin de permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Par contre, les conditions de la durabilité de l'avantage concurrentiel sont en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences cités ci-dessus. Ce n'est que lorsque ces six conditions sont respectées, qu'une ressource ou une compétence peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Le MRC pose donc, de manière réaliste, que l'avantage concurrentiel est un phénomène complexe, difficile à établir, fragile à maintenir, et que rares sont les firmes qui y parviennent.

1.4.4. La création de compétences nouvelles et avantage concurrentiel

Une fois définis les éléments statiques du modèle (ressources, compétences, conditions de l'avantage concurrentiel), reste à explorer sa dynamique, c'est à dire la création de ressources et compétences permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

Si les ressources et compétences doivent être rares et difficilement imitables pour permettre d'établir un avantage concurrentiel, il semble logique de préférer l'autoproduction à l'acquisition sur un marché. L'autoproduction présente quatre caractéristiques susceptibles de rendre difficilement imitables les ressources et compétences ainsi créées :

1.4.4.1. Des économies de compression temporelle

Ce phénomène est dérivé de la loi des rendements décroissants. La présence des économies de compression temporelle implique que l'accumulation d'un actif **A** au cours d'une période **T/2** demandera un effort supérieur à l'accumulation du même stock d'actifs au cours d'une période **T**.

1.4.4.2. Effets de taille critique

Lorsque l'accumulation d'un actif est facilitée par l'existence d'un stock substantiel de cet actif (exemple de R&D).

1.4.4.3. Stocks d'actifs interdépendants

Lorsque l'accumulation d'un actif **A** dépend du niveau du stock de l'actif **B**.

1.4.4.4. Ambiguïté causale

L'accumulation de stocks d'actifs peut être le résultat d'une « loterie », lorsque l'on est incapable d'identifier les variables déterminantes et/ou de les contrôler.

1.4.5. Mesurer et quantifier les ressources et les compétences

Arriver à des conclusions normatives des travaux examinant les stratégies des firmes par le biais des ressources et des compétences, il est nécessaire d'opérationnaliser ces concepts, ainsi que de pouvoir les mesurer. Or, il semble difficile de quantifier des compétences organisationnelles stratégiquement significatives, puisque les compétences qu'il est aisé de décrire ou mesurer sont par nature moins susceptibles d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable car ils sont aisément imitables.

Par conséquent, il semble possible de déterminer l'existence de compétences, mais pas de les attribuer à des ordres de grandeur. Bien que les ressources soient généralement identifiables et mesurables (coûteuses), les compétences ne peuvent pas être mesurées précisément par leur nature (réseau complexe de facteurs stratégiques), ce qui signifie que le réseau n'a pas de frontières, et il est évident, il est donc impossible de procéder à une monnaie évaluation.

Section 3 : La synthèse du diagnostic stratégique

Une fois le diagnostic interne et externe établi, l'organisation doit réaliser une synthèse des résultats issues des croisements dégagés afin de définir les orientations stratégiques. Les forces et faiblesses en interne de l'organisation, les menaces et opportunités en externe de l'environnement.

Un outil fait figure d'évidence, tant il est utilisé par toutes les organisations pour sa facilité d'utilisation, il s'agit du modèle SWOT.

1. La matrice SWOT

1.1. Définition de la matrice SWOT

La dénomination SWOT est l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, soit forces, faiblesses de l'organisation, opportunités et menaces de l'environnement.

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui nous permet de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.

Dans les deux cas, nous cherchons à établir une adéquation entre, d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant). Plutôt que de se contenter d'établir une liste qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, nous suivrons le cheminement suivant :

1.2. Les étapes de cheminement de la matrice SWOT

1.2.1. Etape d'identifications

Elle nous permet d'identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation, grâce aux méthodes présentées tout au long de ce chapitre. Il est important que la liste des changements retenus ne dépasse pas cinq ou six éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.

1.2.2. Etape de suivi

Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser cinq ou six entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation

Chapitre II : Les outils d'analyse stratégique

possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il est à noter que, selon la capacité de l'organisation à utiliser ses forces ou à compenser ses faiblesses, certaines caractéristiques environnementales peuvent être considérées comme des menaces ou des opportunités. De même, les poids des forces et des faiblesses varient en fonction de la stratégie envisagée et des changements attendus de l'environnement. De toute évidence, les différentes composantes de l'analyse SWOT ne sont pas indépendantes, mais interdépendantes. Par conséquent, la catégorisation des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit attirer la plus grande attention.

2. Mode de fonctionnement de la matrice SWOT

Tableau N° 4 : La synthèse de la matrice SWOT.

Analyse externe		Analyse interne	
		Forces principales	Faiblesses principales
Opportunités Principales	O1 O2	Fo1 Fo2	Fa1 Fa2
Menaces Principales	M1	Fo1+O2 → PS1 (1)	(2)
	M2	(3)	Fa2+M1 → PS2 (4)
		Propositions stratégiques	

Source : HELFER, J.P, KALIKA, M, ORSONI, J, « *Management stratégique* », 9^e édition, Vuibert, Paris, 2013, p 234.

Il faut avoir au préalable synthétisé les forces et les faiblesses du diagnostic interne et les opportunités et menaces de l'analyse externe. Une fois ces étapes effectuées, il faut croiser les opportunités et les forces une à une, puis déterminer si cela a un sens. Si à la suite de ce croisement il y a un sens alors nous obtenons une proposition stratégique qui correspond au

tableau ci-dessus : « Fo1+O2 PS1 ».

2.1. Avantages et limites de l'utilisation de la matrice SWOT

2.1.1. Les avantages de la matrice SWOT

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures. Elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques.

La méthode SWOT, comme toute méthode participative, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Par des discussions généralement intenses entre eux, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

2.1.2. Les limites de la matrice SWOT

Les limites de la matrice SWOT est la limitation de toutes les méthodes participatives, qui sont liées à la représentativité des participants et à la relation de pouvoir entre eux, en particulier lorsque le degré de démocratie ou de hiérarchie n'est pas élevé ou que la participation est opposée.

Cela nécessite une certaine culture ouverte et les participants doivent exprimer leurs opinions en toute confiance, sinon l'ensemble du processus sera déformé. SWOT est une méthode subjective. La pertinence et l'efficacité de cet outil dépendent de la capacité des contributeurs à être le plus objectif possible sur la réalité qu'ils voient. Bien que SWOT soit un outil qui doit être utilisé pour promouvoir la réflexion et définir la stratégie, s'il est appliqué de manière stricte et mécanique, il peut devenir un outil qui empêche une véritable réflexion stratégique.

Henry Mintzberg critique l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons¹ dont notamment :

- Le fait que lors de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'apprentissage est sous-estimé : tout changement stratégique entraîne une nouvelle expérience et donc une prise de risque (ex. Diversification d'activité). De ce fait, aucune organisation ne peut savoir à l'avance et avec certitude si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse. Pour avancer,

¹ MINTZBERG, H, Op.Cit, p 238.

il faut innover, faire des expériences, des erreurs et en tirer des leçons.

- La réflexion est trop détachée de l'action : les stratégies sont définies par du personnel-cadre de l'organisation, sur base d'informations limitées, d'un résumé d'une situation simplifiée, qui ne sera pas représentative de la complexité de l'action. Le processus, réunit des informations, les intègre, les manipule, mais comme tout système formel, il ne peut jamais les intérioriser, les comprendre et les synthétiser. Toute discussion créative risque d'être étouffée.
- L'environnement peut changer en permanence. Parfois il est tellement instable qu'une stratégie ne peut-être d'aucune aide. Par ailleurs, une fois choisies, les stratégies sont comme des œillères destinées à favoriser la concentration, mais elles peuvent ainsi gêner le changement de cap quand il devient nécessaire. Plus une stratégie est clairement définie, plus elle est figée et plus elle induit la rigidité et la résistance au changement à venir.

L'utilisation de l'outil SWOT est donc à relativiser, à utiliser comme un guide et non comme une recette à appliquer de manière stricte et contraignante.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons mis l'accent sur un certains nombres d'outils d'analyse qui peuvent aider l'entreprise à formuler sa stratégie. Pour mettre en évidence les opportunités et les menaces de l'organisation, pour détecter l'avantage concurrentiel par les forces et faiblesses et une synthèse du diagnostic stratégique afin de les entreposer.

Ces deniers ne s'appliquent pas seulement par rapport à un souci de rationalité technique, mais aussi par rapport à des variables internes et externes à l'entreprise.

Nous allons essayer de vérifier ces objectifs à travers notre cas pratique. Effectivement dans le cadre de sa volonté de croissance l'entreprise familiale a décidé de mettre en place une réflexion stratégique, pour essayer de dégager de nouvelles perspectives de croissance.

Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale

Introduction

Une fois le cadre théorique de notre sujet de recherche est fixé, une constatation par un cas pratique s'impose. À cet effet, nous avons effectué une immersion d'une durée de six mois au sein de l'entreprise ALLEK qui exerce dans la réalisation des ouvrages électriques et gaziers dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Cette entreprise constitue un bon terrain d'analyse, car notre intégration s'est faite au moment où le gérant a décidé de procéder à une réflexion sur son orientation stratégique. Nous sommes participés à la phase du diagnostic stratégique et l'utilisation des outils d'analyse stratégique. Afin, de vérifier nos objectifs. Notre investigation sur le terrain a été complétée par des entretiens semi-directifs, adressés aux gérant et ses collaborateurs. Les résultats sont analysés et retranscrit pour améliorer notre travail.

Ce chapitre comprend une description de l'entreprise dans différentes directions, suivie d'une description de la phase de diagnostic stratégique et des outils sélectionnés à cet effet. Ensuite, synthétisez les résultats à l'aide des outils SWOT. Pour des raisons de confidentialité, notre travail s'est arrêté à ce niveau. Enfin, les résultats de l'utilisation des outils d'analyse stratégique et les résultats des entretiens seront discutés pour tirer des conclusions.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ALLEK

1. Quelques informations sur l'entreprise ALLEK

L'entreprise ALLEK, est spécialisée dans la réalisation des ouvrages électriques et gaziers. Sa clientèle est composée de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz Direction de Distribution de Tizi-Ouzou (SADEG/DD-TO).

Depuis sa création en 2008, l'entreprise ALLEK ne cesse d'accroître son chiffre d'affaires qu'est d'une moyenne de : 5 500 000,00 DA par an et un effectif de 03 salariés.

L'entreprise a fixé des objectifs et elle a adopté une stratégie de développement afin d'assurer sa croissance et sa survie pour s'adapter aux changements.

Qui consiste à une croissance interne, afin d'augmenter ses capacités de production avec l'acquisition du nouveau matériel (crédit d'investissement), cette croissance a permis

de créer des postes de travail (15 salariés), et un chiffre d'affaires moyen de : **16 938 620.83 DA.**

C'est le moment choisi par son Gérant, pour conduire une étude de stratégie de développement.

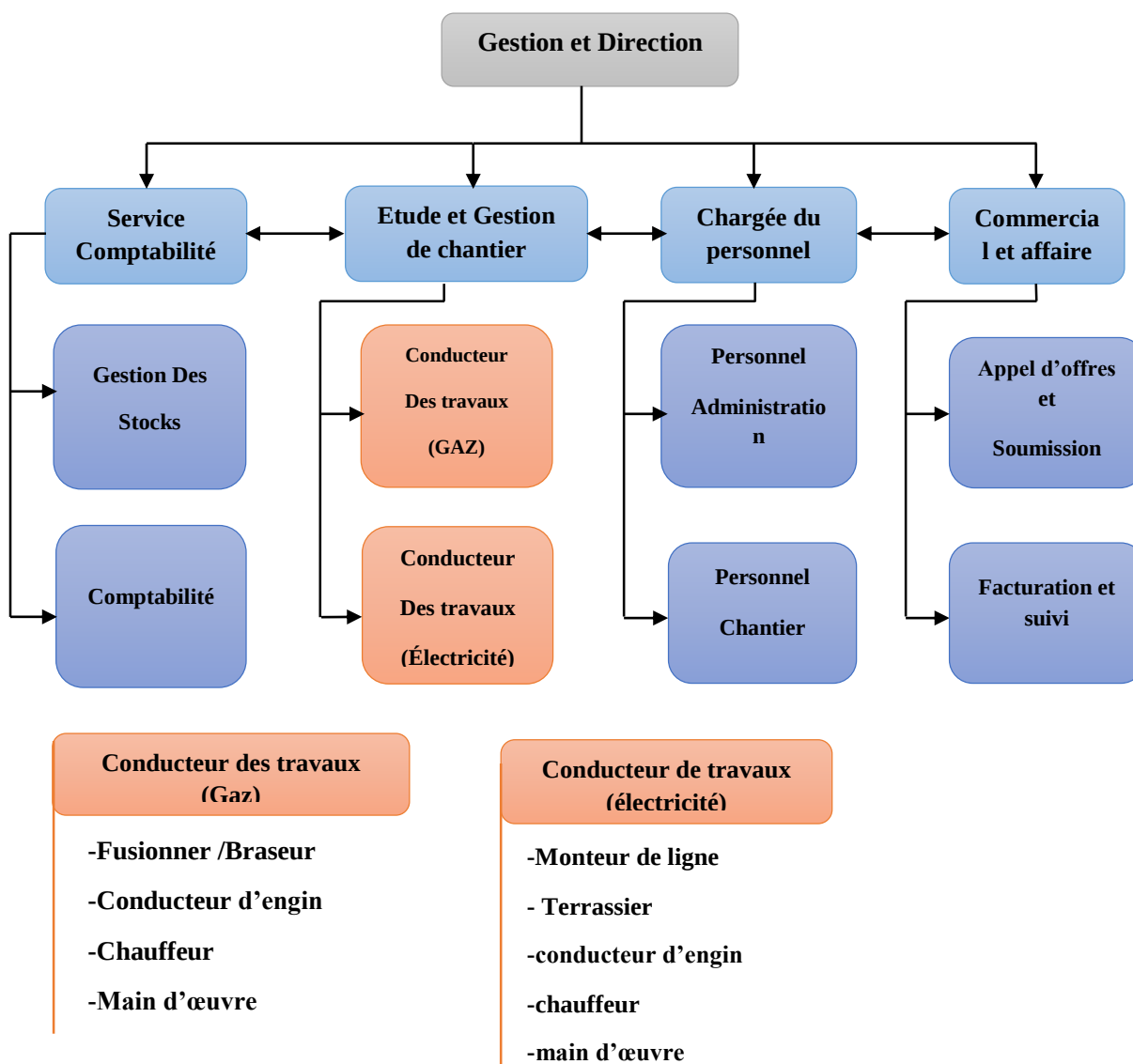
1.1. Une idée pour la création de l'entreprise

L'idée de création de l'entreprise, était venue, du fait que le Gérant venait d'une entreprise spécialisée dans le domaine (Entreprise de réalisation des ouvrages électriques et gaziers).

L'idée était d'avoir une société qui exerce dans ce domaine suite à son expérience et ses relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs...). De plus à cela nous pouvons aussi rajouter le fait qu'ils voulaient reconstruire une entreprise équivalente à celle où il était auparavant.

1.2. Organigramme de l'entreprise ALLEK

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ALLEK



Source : Documentation interne de l'entreprise (2020).

1.3. La vision du gérant

Au moment de débiter l'analyse stratégique, la vision du gérant est la suivante :

Avoir un accroissement de l'activité de réalisation d'électricité et gaz pour la clientèle (La SADEG/DD-TO et les Particuliers), ce qui devrait en outre donner à l'Entreprise ALLEK un accès direct à la sous-traitance. Puis, le développement de l'entreprise en passant par une croissance interne, par embauche et par prise en mains de la fonction de réalisation par les actuels conducteurs de chantiers. Il faut prendre aussi en compte le passage, pour Monsieur ALLEK, d'un double rôle gestion et opérationnel à un positionnement de dirigeant à part entier.

Enfin, Cette situation ne reflète pas les responsabilités de management et de développement qui ont conduit l'entreprise ALLEK à son niveau actuel de performance, elle est un obstacle contraignant pour imaginer le futur.

1.4. Les parties prenantes de l'entreprise ALLEK

1.4.1. Les parties prenantes

De l'entreprise regroupent l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise, Il s'agit à la fois des collaborateurs mais aussi des fournisseurs, des clients, des pouvoirs publics ou des syndicats.

1.4.2. Le salarié

Le salarié est une personne qui s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire .

Le salarié s'engage pour une période limitée ou indéterminée. Cette entente peut être verbale ou écrite (dans ce cas, un contrat de travail est rédigé).

1.4.3. Les clients

Désignent les personnes ou les entités qui prennent les décisions d'acheter un bien ou un service, de façon occasionnelle ou habituelle (SADEG/DD-TO, clients particuliers...).

1.4.4. Les fournisseurs

Sont des personnes physiques ou morales qui offrent un bien ou un service de façon régulière à une entreprise. Un fournisseur peut par exemple transformer des matières premières en produits finis ou bien importer des produits pour ensuite les vendre. Notre entreprise peut par exemple avoir un fournisseur des équipements électriques et gaziers.

1.4.5. La banque

Une banque est un établissement de crédit qui a reçu un agrément de la part de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. Le rôle principal des banques consiste à assurer la gestion des moyens de paiement. Banque de dépôt, banque d'investissement et de financement, banque privée : il existe plusieurs types d'établissements de crédit.

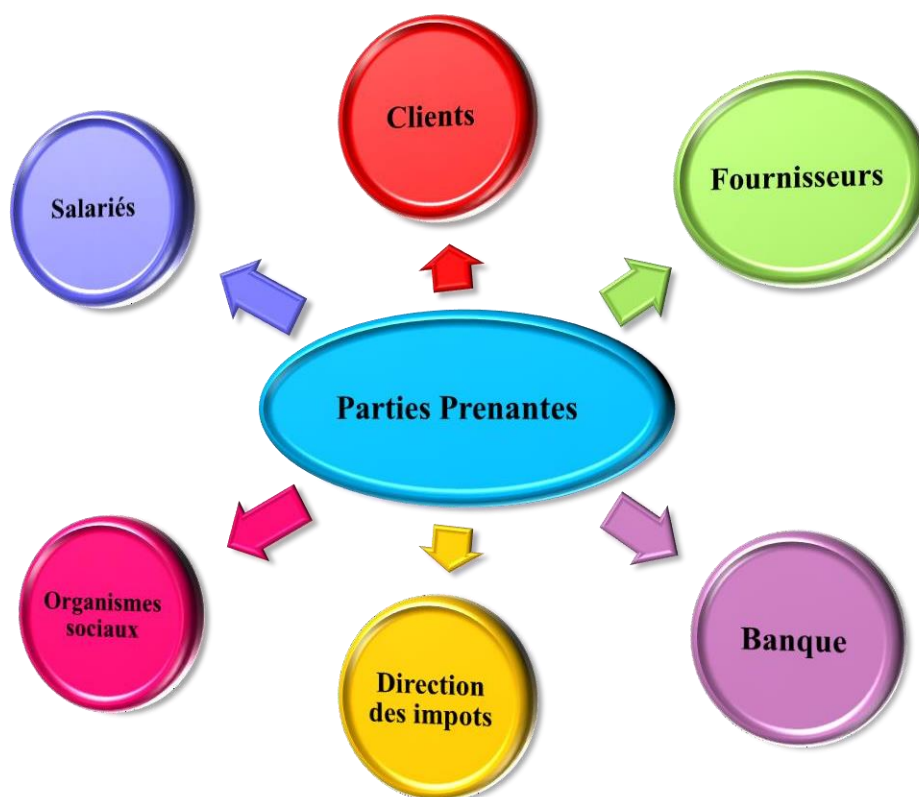
1.4.6. La direction des impôts

Est une direction de l'administration publique Algérienne, qui dépendait en général des ministres des finances ou du budget, elle contient l'inspection des impôts pour notre entreprise c'est l'**inspection** des impôts de **BENI DOUALA**, et recette des impôts pour notre entreprise c'est la **recette de Krim Belkacem** Tizi Ouzou.

1.4.7. Les organismes sociaux

Chargés de la gestion des risques sociaux des travailleurs, salariés (caisse primaire d'assurance maladie, caisse de d'allocations familiales...), nos organismes sociaux sont : la **CNAS, CACOBATPH, CASNOS**.

Figure N° 13 : Les parties prenantes de l'entreprise ALLEK.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

1.5. Le calendrier de l'étude stratégique conduite par l'entreprise ALLEK

Le Gérant de l'entreprise ALLEK, a mis en place un calendrier, pour l'étude stratégique, décomposé comme suit : analyse externe en septembre, octobre 2020. Analyse interne en novembre, décembre 2020. Puis, au mois de janvier il y a eu la mise en place de la matrice SWOT. L'achèvement de l'étude stratégique, était fixé au mois de février 2021.

Section 2 : Phase d'analyse interne et externe de l'entreprise

Nous allons dans cette section rendre compte de l'ensemble du processus du diagnostic stratégique tel que réalisé par le gérant de l'entreprise ALLEK. Au début l'étape de la segmentation, puis l'analyse interne et externe et leurs outils.

1.Présentation du domaine d'activité stratégique

1.1. La mise en œuvre

Pour la mise en place des DAS il a fallu passer par une réflexion et se poser quelques questions notamment :

- Dans quel domaine d'activité intervient l'entreprise ALLEK ?
- Que fait l'entreprise ALLEK?
- Y-a-t-il des domaines d'activités stratégiques connus dans lesquels l'entreprise ALLEK intervient ?

La première réflexion montrait un seul DAS qui était la réalisation des ouvrages électriques et gaziers, pour le client qui est la SADEG/DD-TO.

Cependant, nous pouvons considérer que l'entreprise ALLEK travaille dans un seul DAS qui est : la réalisation des ouvrages électriques et gaziers pour la SADEG/DD-TO.

1.2. Les résultats du découpage en domaines d'activité stratégique

Nous avons constaté que l'entreprise ALLEK dispose d'un seul DAS. Le tableau suivant nous permis d'identifier ses caractéristiques selon les trois axes : clients-besoins-technologies.

Tableau N° 5 : La segmentation de l'activité de l'entreprise ALLEK.

		Caractéristiques		
		Clients	Besoins	Technologie / savoir faire
DAS	La réalisation des ouvrages électriques et gaziers	LA SADEG/DD-TO	Alimentation en électricité et gaz (des villes et villages...)	-Machine électro fusion, logiciel Autocad -Fusionner/braseur, monteur de ligne, dessinateur.

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Nous pouvons remarquer que la détermination du DAS est important à mettre en place dans la mesure où il faut essayer de se poser les bonnes questions pour délimiter le marchés, la clientèle, les concurrents et les besoins de l'entreprise.

1.3. Difficultés et facilités de l'application de l'outil

Lors de l'application de l'outil « DAS », la difficulté a été double. En effet la première des difficultés a été de déterminer si le DAS que nous avons identifiés, correspondaient à un seul marché. Cependant, il s'est révélé que le DAS de l'entreprise, correspondaient bien à un seul marché. Nous pouvons aussi rajouter la difficulté de déterminer si les concurrents avaient le même découpage en termes de DAS, que l'entreprise ALLEK.

Après avoir déterminé le DAS, il a fallu déterminer une étude sur le marché de la réalisation et installation des ouvrages électriques et gaziers de l'entreprise au sein de ce secteur.

1.4. Situation de la wilaya de Tizi-Ouzou en matière de l'électricité et gaz

La Direction de Distribution de Tizi Ouzou a enregistré à fin 2016, 324 947 abonnés domestiques, soit donc un taux d'électrification de la wilaya de 97,34%. Un taux de **76,77 %** correspondant à environ **248 723** foyers raccordés en gaz naturel.

Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale

Cette progression résulte de la réalisation des programmes d'électrification financés par l'Etat et des raccordements clientèles nouvelles.

1.4.1. Programme de développement des réseaux électriques

Dans le cadre du renforcement du réseau électrique et de l'amélioration de la qualité et de la continuité de service, La SADEG/DD-TO a retenu pour la wilaya un programme d'investissement important au niveau des réseaux transport et distribution électriques, ci-après :

1.4.1.1. Réseau de distribution

- ✓ La SADEG/DD-TO a élaboré un plan passage Eté 2016 consistant à la réalisation de 35 postes MT/BT à travers les 49 communes et 21 Daïras dont 32 postes sont mis en service.
- ✓ Il y a lieu de signaler que plusieurs oppositions de la part des citoyens ont ralenti l'exécution du programme en dépit de plusieurs tentatives de règlement de ces dernières.

1.4.1.2. Programme d'électrification

2746 foyers ont été raccordés au réseau électrique dans le cadre du programme quinquennal 2010-2014 d'électrification avec un linéaire de 288,069 km sur un quota alloué de 3500 foyers.

Par ailleurs, 240 foyers ont été raccordés au réseau électrique dans le cadre du programme complémentaire avec un linéaire de 20,922 km sur un quota alloué de 500 km.

1.4.2. Distribution publique du Gaz

La Wilaya de Tizi-Ouzou a bénéficié de quatre (04) programmes à savoir :

1.4.2.1 Programme Complémentaire (PC) 2004/2008

Composé de deux (02) tranches :

A/Programme

- ✓ 05 DP et 57 Affaires du Programme Quartiers et Lotissements Sociaux (PQLS) ;
- ✓ Programme est achevé ;
- ✓ Montant : **2.507,812 MDA.**

B/Renforcement Ø 16 pouces/62 km (Bordj Menail-Azazga)

- ✓ Mise en fouille totale est : **64.731 Km** ;
- ✓ Montant : **2012,513 MDA** ;
- ✓ Programme : **achevé** ;
- ✓ Mise en gaz le : **06/07/2012**.
- ✓ Montant global du programme PC Avenant est de : 4.519,694 MDA.

1.4.2.2. Programme Spécial (PS) 2009/2013

- ✓ 22 DP et 30 affaires du PQLS;
- ✓ Montant : **9 500 MDA**.

1.4.2.3 Programme Complémentaire de Consolidation Economique (PCCE) 2010/2014

- ✓ 21 DP (03 dont l'étude finalisée, reste appels d'offres) et 237 affaires PQLS ;
- ✓ Montant du projet : **22 750 MDA**.

Actuellement le taux est de **76,77 %** correspondant à environ **248 723** foyers raccordés.

1.4.2.4. Programme Quinquennal 2010-2014

- ✓ **Prévu** : 21 DP, 150KM ;
- ✓ **07 DP** : Mises en services pour un linéaire de 21 384,65 ML ;
- ✓ **06 DP** : Travaux en cours ;
- ✓ **04 DP** : Travaux à l'arrêt ;
- ✓ **01 DP** : Travaux non démarrés.

Ces opérations qui s'insèrent dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie des citoyens, contribuent à l'amélioration du taux d'électrification et gaz de la wilaya. Les travaux de réalisation sont en cours par les entreprises désignées¹.

2.Application des forces de Porter et de l'analyse de l'offre et de la demande pour l'analyse externe

2.1. Rappels

L'analyse concurrentielle est effectuée à travers les 5+1 forces de PORTER :

¹ <http://wilaya-tiziouzou.dz/energie/electricite>, consulté le : 17/02/2021 à 14h.

- ✓ La pression des fournisseurs ;
- ✓ Le pouvoir de négociation des clients ;
- ✓ L'intensité concurrentielle ;
- ✓ La pression des nouveaux entrants ;
- ✓ Les produits de substitution ;
- ✓ L'Etat.

2.2. La mise en œuvre de l'outil des 5 forces de Porter

Nous avons mis en place un questionnaire unique, envoyé à notre client du DAS (La SADEG/DD-TO). Nous avons aussi envoyé un questionnaire aux différents concurrents de l'entreprise. Ces deux questionnaires regroupent des questions sur les 5 forces de Porter.

De plus, nous avons pris en compte la connaissance de ce marché par l'entreprise ALLEK.

2.3. Les résultats pour le DAS étudié

Pour la suite du cas pratique, compte tenu des contraintes liées au caractère sensible et confidentiel des informations traitées, nous exposons le DAS (la SADEG/DD-TO) comme suite.

2.3.1. La pression des fournisseurs

Les fournisseurs sont fidélisés, l'entreprise les voit comme des partenaires, pour les conserver elle procède à l'adoption des règles financières honnêtes garantit par la banque tels que : le paiement par chèque certifié, traite bancaire avalisée, Avance Sur Facture (ASF), découvert bancaire. Pour conclure nous pouvons dire qu'aucune des pressions fournisseurs, ne représente pas une menace pour l'entreprise, mais au contraire une opportunité.

2.3.2. Le pouvoir de négociation des clients

Le client de l'entreprise ALLEK à savoir la SADEG/DD-TO dispose d'un pouvoir de négociation important, en matière de connaissances tarifaires, des critères de qualification et de classement et des normes de réalisation des ouvrages électriques et gaziers. Puis, il y a le caractère indifférencié de la prestation, qui peut être assuré par une grande partie des concurrents.

2.3.3. Les produits de substitution

Sur le métier de l'entreprise ALLEK, il n'existe pas de produits de substitution. En effet, la réalisation des ouvrages électriques et gaziers, ne sont actuellement pas sujettes à de profonds bouleversements technologiques, seules les techniques évoluent. Le développement technologique de nouveaux outils, permet de faciliter la réalisation des prestations, mais pas de les modifier de manière significative (par des énergies renouvelables).

2.3.4. La pression des nouveaux entrants

Le secteur d'électricité et gaz sur le quel intervient l'Entreprise ALLEK, est sensible à l'arrivée de nouveaux entrants. Nous pouvons distinguer deux types d'entreprises, des entreprises de taille significative qui interviennent déjà dans d'autres secteurs (le bâtiment, les gros œuvres, etc.) et qui souhaitent étendre leur domaine d'intervention en soumission des marchés lancés par la SADEG/DD-TO sur appels d'offres pour la réalisation des ouvrages d'électriques et gaziers à leurs clients ou, à de nouveaux clients à conquérir.

Mais aussi des micros-entreprises créées dans le dispositif ANSEJ, CNAC, ANGEM et les sous-traitants spécialisés dans le domaine qui souhaitent travailler directement avec la SADEG/DD-TO. Par voie de pré qualification ou bien d'accréditation. Enfin, l'arrivée de nouveaux entrants est une menace forte, qui pèse sur le secteur.

2.3.5. L'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle est très forte. En effet les entreprises intervenant sur le secteur de la réalisation des ouvrages électriques et gaziers présentent un risque, plus en moins important sur l'Entreprise ALLEK.

Les grandes entreprises du secteur peuvent faire valoir leur image de marque et la taille de leur entreprise pour emporter des marchés importants. Notons que cette force des grandes entreprises peut être contrariée par une qualité moindre, constituant ainsi une opportunité pour les entreprises, de plus petite taille, offrant plus de qualité.

L'étude concurrentielle que nous avons effectuée ne regroupe pas toutes les entreprises du secteur donc cela n'est pas représentatif de l'ensemble du secteur de la

Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale

réalisation des ouvrages électriques et gaziers. Par ailleurs nous avons ciblé notre analyse sur certaines entreprises qui se rapprochent le plus de l'entreprise ALLEK et qui sont situées sur Tizi-Ouzou et sa périphérie. Il faut noter également que le nom des entreprises ne figure pas sur le document pour des raisons de confidentialité.

2.3.6. Le poids des pouvoirs publics

La réglementation nationale a un certain impact significatif sur l'entreprise ALLEK tout comme d'autres entreprises qui travaillent dans le même secteur :

Les énergies sont considérées comme secteur stratégique donc protégé par l'Etat Algérien contre l'arrivée des multinationales qui peuvent le bouleverser.

La lenteur d'établissement des autorisations par la direction des travaux publics de la Wilaya (autorisation de traverser de route, autoroute, réalisation sur accotement, traverser les chemins de fer...) a un impact négatif sur les délais de réalisation de l'entreprise.

En plus des autorisations demander un certain nombre de documents sont demandés, comme les documents d'ouvrages exécutés. L'entreprise est soumise au code des marchés et de travail. Il existe certaines normes relatives à la réalisation des ouvrages, et aux produits utilisés tels que leur homologation par la SADEG/DD-TO.

3. Conclusion sur l'attractivité du secteur du DAS

L'intensité des forces concurrentielles sur le secteur de l'électricité et gaz, déterminée selon la méthode de Porter, à laquelle est ajouté le poids des pouvoirs publics, peut être considérée comme forte. Par ailleurs le marché est jugé attractif par le Gérant de l'entreprise ALLEK qui constate néanmoins des pressions fortes.

3.1. Difficultés et facilités de la mise en œuvre

Lors de l'application de cet outil, nous avons pu constater des facilités d'utilisation mais aussi des difficultés. Nous nous sommes rendu compte, qu'il a été relativement facile de mettre en place les questions, car nous avons une trame méthodologique qui a permis de baliser le cheminement de nos travaux.

Cependant il ne faut pas oublier le fait que nous avons rencontré un certain nombre de difficultés qui ont largement pesés sur le bon déroulement des travaux. En effet la

première des difficultés a été d'obtenir un nombre de réponses importantes pour le questionnaire client et le questionnaire concernant la concurrence. Le nombre de réponse doit être important pour pouvoir avoir une cohérence et une fiabilité dans l'étude. Pour les réponses du client, sur le questionnaire envoyé auprès du client (les responsables de la SADEG/DD-TO), quelques-uns ont répondu. Cela a été encore plus difficile pour le questionnaire envoyé auprès de la concurrence, car sur une vingtaine de questionnaires envoyés, seuls cinq concurrents ont bien voulu se prêter à cette étude de marché. La seconde difficulté est en fait liée à la première dans la mesure où du fait du peu de réponse, nous avons dû extrapoler nos résultats et en tirer des conclusions provisoires.

Enfin, il faut apprécier aussi la pertinence des questionnaires qui ont été retournés à l'entreprise ALLEK. En effet, il est difficile de savoir si le client et les concurrents qui ont répondu aux différents questionnaires ont fait preuve de franchise et d'honnêteté envers l'entreprise. Par exemple les concurrents ont pu ne pas être honnêtes dans les réponses pour pouvoir fausser l'orientation de l'entreprise, et par la même occasion, que l'entreprise ALLEK perde des parts de marché au profit des concurrents.

4. Application de la chaîne de valeur et le diagnostic interne de l'entreprise ALLEK

Le diagnostic interne est effectué à travers la chaîne de valeur :

4.1. Activités principales

Selon le domaine d'activité de cette entreprise familiale, nous avons constaté que ces activités principales sont divisées en trois comme suit :

4.1.1 Les approvisionnements : activités liées aux achats de matières, de marchandises, de fournitures diverses, mais également de moyens de réalisation.

4.1.2 La Réalisation : transformation des matières et fournitures et sous-ensembles en produits finis (réalisation des conduites de gaz et alimentation des foyers, réalisation et alimentation des villages en électricité)

4.1.3. La maintenance et suivi : elle assure la garantie des travaux réalisés pendant et après la période de garantie.

4.2. Activités de soutien

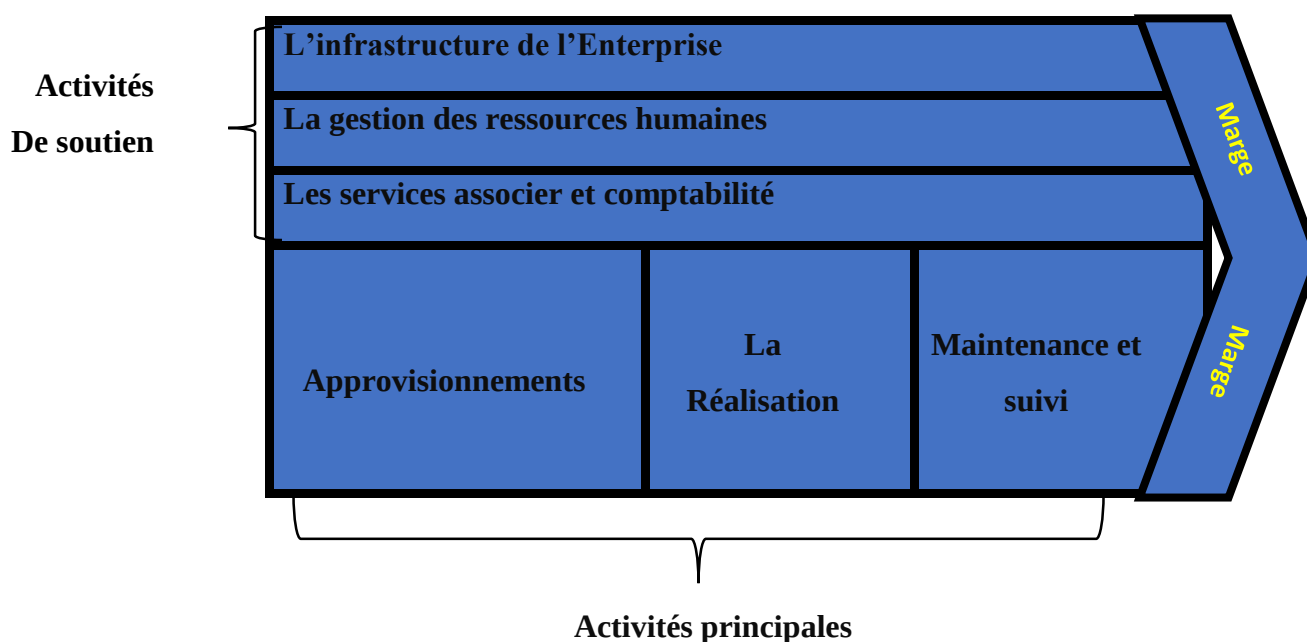
Pour les activités de soutien, la chaîne de valeur établie par cette entreprise nous donne trois activités de soutien qui sont réparti comme suit :

4.2.1. La gestion des ressources humaines : ensemble des activités de recrutement, rémunération, motivation, formation, gestion de carrière...

4.2.2. L'infrastructure de l'entreprise : direction générale et autres fonctions communément appelées "support", telles la comptabilité, le juridique,...

4.2.3. Les services : activités associées à l'offre principale (formation, maintenance...)

Figure N° 14 : La chaîne de valeur de l'Entreprise.



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Section 3 : Le diagnostic, l'élaboration des orientations stratégiques, résultats et discussion

1. La méthode du diagnostic

Dans cette phase de diagnostic, nous allons présenter une synthétisation des « forces de Porter » pour élaborer les opportunités et les menaces, qui ont été au préalable collectées dans l'analyse externe. Mais aussi, les forces et faiblesses à travers la chaîne de valeur en interne.

Nous avons donc étudié chaque force de Porter pour déterminer des opportunités et menaces significatives pour l'entreprise ALLEK. Nous avons aussi établi une synthèse des différentes activités de l'entreprise, qui ont été au préalable collectées dans l'analyse interne par la chaîne de valeur pour déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise. Nous avons donc pu participer à l'élaboration des opportunités et menaces, aussi, nous avons participé à l'élaboration des forces et faiblesses qui ont été établies par le gérant de l'entreprise.

1.1. Les résultats de l'analyse interne et externe

Il en ressort de cette analyse par la chaîne de valeur et par les forces de Porter de l'entreprise plusieurs Forces et Faiblesses, et plusieurs opportunités et menaces pour l'entreprise, nous mettons cela sous forme de tableaux.

Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale

1.1.1. Résultat de l'analyse interne

Tableau N° 6 : Les forces et les faiblesses de l'entreprise ALLEK.

Forces	Faiblesses
A. Structure jeune avec des capacités encore à exploiter.	A. Une forte de dépendance, le plus gros client représente 90% du chiffre d'affaires, client Presque unique.
B. Personnel polyvalent avec une bonne connaissance technique.	B. Une entreprise familiale avec une stratégie intuitive.
C. Présence de l'entreprise sur le secteur depuis 2008 (12 ans d'existence).	C. Manque d'instinct commercial chez certains conducteurs de travaux chargés d'affaires.
D. La spécialisation de l'entreprise dans le secteur de l'électricité et gaz (augmentation d'effet d'apprentissage).	D. Centralisation de l'information (devis encore sous Excel et non centralisé).
E. Outils d'information sur les appels d'offre très efficaces (abonnement sur des sites spécialisées)	E. Le statut de l'entreprise (personne physique) en cas de faillite de l'entreprise, le gérant risqué de perdre même ses biens personnels.
F. Adoption des règles financières honnêtes garantit par la banque.	F. Avoir plusieurs engagements avec la SADEG/DD-TO (conventions...) est une barrière à la sortie.
G. La qualification et classification de l'entreprise en catégorie supérieure au sein de la SADEG/DD-TO	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

1.1.2. Résultat de l'analyse externe

Tableau N° 7 : Les opportunités et les menaces de l'entreprise ALLEK.

Opportunités	Menaces
1. Les fournisseurs sont fidélisés. 2. L'arrivée des énergies renouvelables sur le secteur (énergie solaire, l'éolien...). 3. Un secteur géographique : Tizi-Ouzou, avec un plan de charge important. 4. Secteur stratégique protégé par l'Etat. 5. Le client (la SADEG/DD-TO) dispose d'un Programme de développement des réseaux électriques et gaziers très importants en matières de chiffres d'affaires	1. La SADEG/DD-TO dispose d'un pouvoir de négociation important client Presque unique. 2. Secteur fortement concurrentiel (baisse des prix de fourniture et mise en œuvre). 3. Nouveaux entrants : deux types d'entreprise (de taille significative et microentreprises créées dans différents dispositifs) 4. Retard des délais de paiement.

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

1.2. Conclusion

Il en ressort que les « forces de Porter » permettent de déterminer les opportunités et les menaces que l'entreprise doit prendre en compte, pour mettre en œuvre dans la phase d'élaboration, des orientations. Cette analyse reste néanmoins un élément essentiel, que l'entreprise ne doit pas négliger.

2.Phase d'élaboration des orientations

Pour dégager des orientations stratégiques une fois le diagnostic effectué nous avons utilisé la matrice SWOT. Ou comment à partir des Forces-faiblesses, Menaces-Opportunités, aboutir à des orientations stratégiques.

2.1. La méthode

Après avoir mis en avant l'analyse interne, externe et nous avons déterminé les forces, les faiblesses et les opportunités et menaces de l'entreprise nous devons donc mettre tout cela dans la matrice SWOT et faire le croisement pour en sortir les orientations stratégiques. D'où le tableau qui va mettre en avant tout ceci. Cette matrice nous permis de sortir des résultats, soit exploiter ses points forts pour se développer et en profiter pour créer

Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale

des barrières à l'entrée.

Elle pourra aussi réduire ses faiblesses, trouver des partenaires ou se désengager. D'autres par elle pourra s'appuyer sur ses forces pour se protéger, voire même envisager des fusions. Enfin, elle pourra réduire l'influence de ses faiblesses, voire même se préparer aux situations difficiles.

Le tableau ci-dessous, présente quelques croisements entre les forces et les faiblesses de l'entreprise et les menaces et opportunités du marché pour l'entreprise ALLEK. Il est utile de rappeler que nous n'avons pas été autorisés à participer à l'ensemble du processus de la démarche stratégique et cela pour des considérations de confidentialités.

2.2. Les résultats

Tableau N° 8 : Résultats des croisements Forces/Faiblesses de l'entreprise ALLEK.

	Forces	Faiblesses
Résultats de l'analyse interne 	A. Structure jeune avec des capacités encore à exploiter. B. Personnel polyvalent avec une bonne connaissance technique. C. Présence de l'entreprise sur le secteur depuis 2008 (12 ans d'existence). D. La qualification et classification de l'entreprise en catégorie supérieure au sein de la DDTO La spécialisation de l'entreprise dans le secteur de l'électricité et gaz. E. Outils d'information sur les appels d'offre très efficaces (abonnement sur des sites spécialisées). F. Adoption des règles financières honnêtes garantit par la banque.	A. Une forte de dépendance, le plus gros client représente 90% du chiffre d'affaires, client Presque unique. B. Une entreprise familiale intuitive. C. Manque d'instinct commercial chez certains conducteurs de travaux chargés d'affaires. D. Centralisation de l'information (devis encore sous Excel et non centralisé). E. Le statut de l'entreprise (personne physique) en cas de faillite de l'entreprise, le gérant risqué de perdre même ses biens personnels. F. avoir plusieurs engagements avec la SADEG/DD-TO (conventions...) est une barrière à la sortie.
Résultats de l'analyse externe 		

Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale

Opportunités 1. Le client (la SADEG/DD-TO) dispose d'un programme de développement des réseaux électriques et gaziers très importants en matières de chiffres d'affaires 2. l'arrivée des énergies renouvelables sur le secteur (énergie solaire, l'éolien...) 3. Un secteur géographique : Tizi-Ouzou, avec un plan de charge important. 4. Secteur stratégique protégé par l'Etat. 5. les fournisseurs sont fidélisés.	A+B+C+D+E+1= Renforcer les liens de Fidélisation de l'Entreprise ALLEK avec le client SADEG/DD.TO. C+E+F+G+2= Renforcer les liens de Fidélisation avec les fournisseurs. A+B+E+F+3= sur long terme l'Entreprise peut se diversifier vers les énergies renouvelables A+B+E+F+H+4= pour avoir des parts de marches (Plan de charge important pour l'Entreprise) et assurer la croissance et sa pérennité.	A+2+3+5= se diversifier vers des énergies renouvelables B+3+4+5= l'importance et la localisation des marches sur une zone géographique bien déterminé permis à l'Entreprise de réaliser à temps
Menaces 1. La SADEG/DD-TO dispose d'un pouvoir de négociation important client Presque unique. 2. Secteur fortement concurrentiel (baisse des prix de fourniture et mise en œuvre). 3. Nouveaux entrants : deux types d'entreprise (de taille significative et microentreprises créées dans différents dispositifs) 4. Retard des délais de paiement.	E+F+G+H+1= A fin d'équilibrer la négociation entre la SADEG/DD-TO Et l'Entreprise ALLEK A+C+E+F+H+3= maître une barrière à l'entrée pour les entreprises entrantes. D+G+4 = avoir une trésorerie confortable pour les Entreprise a fin d'honoré ces engagements vis à vis les parties prenantes qui sont les organismes sociaux et financier et salarie et administration fiscal .	B+1+2+3= afin de faire face à la concurrence et se diversifier l'Entreprise doit faire un changement de statut qui lui permettra d'éviter la liquidation en cas de faillite et lui permettra de disposer des cadres managers qui peuvent mener des stratégies sur le long termes

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

3. Résultats et discussion

Nous allons dans cette section analyser les résultats du travail mené par l'entreprise ALLEK, lors de la mise en place de sa démarche stratégique. Nous essayons de tirer des enseignements de l'utilisation des outils d'analyse stratégique, lors de la phase de diagnostic. Cela constituera la première phase.

La deuxième phase va porter sur l'analyse des enseignements et résultats dégagés de l'entretien semi-directif réalisé auprès de gérant. Le but de cette manœuvre est de trouver des réponses à nos questionnements, qui découlaient de notre problématique, mais aussi, d'identifier l'hypothèse la plus probable parmi celles qu'on a émises.

3.1. Discussion des résultats de l'utilisation des outils par le Gérant de l'entreprise ALLEK

Nous allons voir comment l'application des outils du diagnostic interne et externe s'est faite. Nous allons aussi voir comment s'est fait le choix, qui, parmi les salariés de l'entreprise a été associé à la mise en place de cette démarche, et quel a été leur comportement.

3.1.1. Conclusion sur le choix et la mise en œuvre de l'outil du diagnostic externe

Dans ce chapitre nous avons décrit un outil qui correspond au deuxième niveau du diagnostic pour l'analyse externe. Qu'est les cinq forces concurrentielles de Michael Porter, pour l'analyse de l'industrie (Analyse niveau méso).

Pour le modèle PESTEL, son utilisation n'a même pas été évoquée. Le Gérant de l'entreprise trouvait sa mise en place très lourde, non seulement par rapport à la durée de l'analyse, qui pouvait prendre beaucoup de temps, mais aussi à cause des compétences que ce modèle requière pour une utilisation optimale et le personnel qu'il fallait mobiliser à cet effet.

Concernant l'utilisation de l'outil des cinq forces concurrentielles de Michael Porter, cela s'est fait avec plus ou moins de facilité. Cette facilité relative d'utilisation a été rendue possible en premier lieu, grâce, au travail effectué par le gérant, le conducteur des travaux et même les techniciens.

L'implication de toutes ces personnes dans la collecte d'informations sur les concurrents, les fournisseurs et les clients, parfois de manière intentionnelle (remontée d'information lors de visite de chantiers, etc.), permet une remontée d'information aux au gérant qui essaye d'en tirer profit pour anticiper certain évènement. La relation de proximité qu'ont pu nouer ces personnes avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, a permis de mettre en place les questionnaires pour le client et les concurrents, et le peu de réponses que nous avons récolté c'est en grande partie, grâce au travail réalisé par ces derniers.

Si en interne, cet outil n'a pas posé de problème lors de sa mise en application grâce à l'adhésion du personnel, il en est autrement pour l'objectivité des résultats concernant, l'analyse de la concurrence, des clients, etc. En effet, le nombre de réponses reçues pour les questionnaires soumis à différentes parties prenantes, et la véracité et l'objectivité des réponses, constituent un inconvénient majeur quant à l'utilisation de cet outil. Cependant, cet inconvénient n'est pas propre aux PME, il influence l'ensemble des organisations qui peuvent l'utiliser.

3.1.2. Conclusion sur le choix et la mise en œuvre de l'outil du diagnostic interne

Nous avons vu, dans la partie théorique un deuxième outil de diagnostic interne qui est la chaine de valeur de Michael Porter. Le gérant de l'entreprise ALLEK a retenu cet outil pour plusieurs raisons qui sont la taille de l'Entreprise, l'organigramme de ce dernier qui contiens des activités principale (approvisionnement, réalisation, maintenance et suivi), activité de soutiens (les infrastructures de l'Entreprise, gestion des ressources humaines, les services associer et comptabilité), etc.

Donc il est évident d'utiliser la chaine de valeur de Porter dans ces conditions avec l'ambition d'agrandir sa structure dans le future par son gérant.

3.2. Analyse des résultats de l'entretien semi-directif

Pour compléter notre cas pratique, nous avons réalisé un nombre de questions sous forme d'un entretien semi-directif, que nous avons soumis au gérant. Ci- après l'analyse des résultats de l'entretien.

3.2.1. Analyse des compétences

Le gérant est diplômé universitaire. Il détient une licence en sciences de gestion. Monsieur ALLEK occupe le postes clés de l'entreprise, en effet il est le gestionnaire. Il est clair qu'en termes de compétences Monsieur ALLEK, en détient beaucoup plus que collaborateurs.

3.2.2. Analyse des aptitudes managériales du gérant

À travers l'entretien réalisé, nous avons constaté que Monsieur ALLEK qui s'occupe de la gestion, les deux salaries occupent effectivement que des postes de commerciaux. Ils s'assurent de la liaison entre les chefs de chantier et le client.

L'ensemble du travail de prospection des marchés, la préparation des cahiers des charges pour les appels d'offres, la négociation de contrats client unique (SADEG/DD-TO), etc. sont effectués par Monsieur ALLEK. En effet, nous avons constaté au cours de notre passage au sein de l'entreprise que ce dernier est un manager hors pair, qui ne lésine pas sur les efforts pour placer l'entreprise dans une situation appréciable.

Les salaries, ont trouvé que le processus d'élaboration de la stratégie était trop long et fastidieux, y compris Monsieur ALLEK qui était à l'origine de cette initiative. Le gérant a reconnu que pendant tout le processus de mise en place de la démarche qui a duré six mois.

Autre point qui a fait l'unanimité du gérant, est celui relatif au renouvellement de l'opération. En effet, il est d'accord, que dans l'état actuel des choses et sans la création d'un service de business développement qui aura pour rôle la prise en charge de l'aspect stratégique de l'entreprise, il ne renouvellera pas l'expérience.

3.2.3. L'analyse des conditions d'utilisation et l'efficacité des outils d'analyse stratégique

Le gérant a trouvé que l'utilisation de certains outils comme l'outil « Chaine de Valeur » est très intéressant, dans la mesure où sa facilité de mise en œuvre, leur a permis d'y participer. Pour le reste des outils utilisés, Monsieur ALLEK qui en avait la charge, trouve que l'expérience était enrichissante pour l'ensemble de l'entreprise, pour

Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale

diagnostiquer, concurrents et fournisseurs.

Mais au vu de la taille de l'entreprise, du manque de compétences managériales et de certaines tendances culturelles, l'utilisation des autres outils était compliquée. Aussi, le gérant semble réticent à renouveler le processus.

Enfin, Monsieur ALLEK a soumis aux salariés l'idée de mettre en place à court terme une structure de l'entreprise et son activité, afin, de faire un suivi plus rigoureux des affaires de l'entreprise, une fois la mise en œuvre des orientations stratégiques dégagées de cette première démarche stratégique, effectuée. Cependant, à moyen et à long terme, au vu des ambitions de l'entreprise de s'agrandir, une réflexion est entamée pour la création d'un service de Business développement qui aura en charge cet aspect.

Conclusion

L'étude de cas effectués au sein de l'entreprise familiale ALLEK, ainsi que les résultats de l'entretien semi-directif réalisé avec le gérant, nous a permis d'identifier, trois outils cités dans le chapitre précédent, et qui sont susceptibles d'influencer le choix des outils d'analyse stratégique.

Nous avons observé qu'elle est la taille de l'entreprise, les valeurs du gérant, le type de structure et l'environnement pouvant avoir une incidence sur le choix des outils de diagnostic. Nous avons aussi tiré des conclusions sur ce que le gérant compte faire pour faire face à ces obstacles.

Conclusion générale

Conclusion générale

En guise de conclusion à notre mémoire et après avoir tenté de transposer un certain nombre d'outils de l'analyse stratégique au niveau d'une PME familiale spécialisée dans la réalisation d'ouvrages électriques et gaziers, nous pouvons confirmer que ce genre d'entreprises, dominant au sein des entreprises privées en Algérie, demeure loin des exigences managériales et organisationnelles lui permettant d'amorcer un processus de croissance et de développement.

En effet, le secteur d'activité dans lequel exerce l'entreprise, en l'occurrence celui de l'énergie est dominé par un seul opérateur public qui distribue des plans de charges à un réseau de prestataires rend difficile toute démarche de planification ou de démarche stratégique permettant à l'entreprise en question de se projeter dans le futur.

À l'aide de l'entretien semi-directif réalisé avec le gérant, l'analyse documentaire les résultats de notre étude de cas, nous avons pu confirmer l'existence et l'application de certains outils d'analyse stratégique par la PME dans le cadre de sa réflexion stratégique est mitigée, dans la mesure où un certain nombre d'entre eux, ne conviennent pas à des petites structures qui présentent des limites en matière de structure organisationnelle, financière, et de compétences managériales. **Cet élément nous permet de répondre à notre problématique de la recherche.**

Pour vérifier la solidité de notre approche sur l'utilisation des outils d'analyse stratégique, nous avons effectué une étude qualitative au niveau de l'entreprise familiale ALLEK, qui est une PME intervenant dans le secteur de l'énergie. Nous avons pu observer comment s'est fait le choix des outils, comment s'est passée leur mise en place, et, qui a pris en charge leur utilisation.

- **Limites et perspectives de la recherche**

Nous avons pu identifier lors de notre étude de cas, quatre facteurs qui limitaient l'utilisation des outils d'analyse stratégique. Le premier facteur, est le type de structure organisationnelle. En effet nous avons observé qu'une structure qui présente un nombre de fonctions réduit, limite les possibilités de choix en matière d'outils de diagnostic interne par exemple. Le second facteur qui a une relation directe avec la première cité, est la taille de l'organisation. Il est évident que les petites entreprises présentent des limites à cause de leur taille, qui rend l'utilisation de certains outils d'analyse stratégique très compliqué.

Conclusion générale

Troisième facteur identifié concerne, les valeurs du gérant. Ce dernier peut être analysé à partir de l'aspect formation du gérant, nous avons constaté qu'au sein de l'entreprise familiale ALLEK, seul un manager détient les compétences (grâce à sa formation universitaire) nécessaires pour réaliser un diagnostic stratégique et donc utiliser les outils nécessaires.

Le dernier facteur identifié est celui de l'influence de l'environnement dans le choix des outils et de leurs mises en œuvre. Nous avons observé à quel point il était difficile de collecter des informations sur les différentes parties prenantes de l'entreprise qui peuvent influencer le choix des outils d'analyse stratégique en fonction de leur volonté ou non, à collaborer

Nous avons constaté que plusieurs facteurs qui influencent le choix des outils de diagnostic stratégique dans le cadre d'une démarche stratégique surtout dans le cas des PME, bien sûr les résultats de notre étude de cas ne peuvent être généralisés à l'ensemble des PME. Il serait peut-être intéressant de compléter cette recherche par le volet performance et ainsi savoir si le choix des outils, a une influence sur la performance.

Références Bibliographiques

Ouvrages :

- BELOTTI, J, « *Synergie dans les entreprises* », Edition Hermes, Paris, 2005.
- BRULHART, F, « *Les sept points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas* », Edition Eyrolles, 2009.
- GARY, H, PRAHALAD, C.K, « *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain* », Inter édition, Paris, 1995.
- HELPHER, P, KALIKA, M, ORSONI, J, « *Management Stratégique* », 9^e éditions, Edition Vuibert, 2013.
- HELFER, J.P, KALIKA, M, ORSONI, J, « *Management, stratégie et organisation* », 6^e édition, Vuibert, 2006.
- JOHNSON, G, CHOLE, K, WHITTINGTON, R, FRERY, F, « *Stratégie* » ; 7^e édition, Pearson Education, 2005.
- LE ROY, F, « *Toute stratégie d'entreprise* », 6^e édition, Dunod, Paris 2009.
- LORRIAUX, J.P, « *Economie d'entreprise* », Edition Dunod, Paris, 1991.
- MARTINET, A.C, « *Diagnostic stratégique* », Edition Vuibert, Paris, 1990.
- MAUBORGNE, K.C, « *Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques* », Village Mondial, 2005.
- MINTZBERG, H, « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Edition Dunod, Paris, 1994.
- OREAL, S, « *Management Stratégique de l'entreprise* », Edition Economica, 1993.
- PASSERON, A, « *Compétitivité et stratégie françaises* », Edition Economica, Paris, 1996.

Bibliographie

- PIERRE-ANDRE, J, « *Les PME bilan et perspectives* », Edition Economica, Paris, 1997.
- PORTER, M, « *L'avantage concurrentiel* », Edition Dunod, Paris, 1986.
- PORTER, M, « *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Economica, Paris, 1980.
- THIETART, R.A, « *La stratégie d'entreprise* », 2^e édition, Edition Sciences international, 1990.
- TORRES, O, « *PME de nouvelles approches* », Edition Economica, Paris, 1998.
- WITTERWULGHE, R, « *La PME une entreprise humaine* », Edition De Boeck, Paris, 1998.

Revues et articles :

- Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- BARNEY, J. B, « *From resources and sustained competitive advantage* », Academy of Management Review, vol 11, n° 4, 1991.
- TEECE, D, GARY, P, AMY, S, « *Dynamic capabilities and strategic management* », Strategic management journal, Vol 18, N° 7, 1997.

Bibliographie

Thèses et mémoires :

- KHEMMES, A, « *Spécificité d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME* », mémoire de Magistère en sciences économiques UMMTO, 2014.
- DJABELKHIR, H, « *L'enjeu du développement des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou* », mémoire de Master en sciences commerciales UMMTO, 2015.

Autres documents :

- GARY, H, PRAHALAD, C.K, « *Strategy as a field of study: why search of a new paradigm? Strategic Management* » Journal, spécial issue, 1994.
- Mutation revue trimestrielle, Edition CNCA, 1999.

Références web :

- www.ons.dz
- www.lefrancaisdesaffaires.fr
- www.economie.gouv.fr
- www.creerentreprise.fr
- www.manager-go.com
- www.joelpro-educ.com/
- <http://wilaya-tiziouizou.dz/energie/electricite>

Les annexes

Guide de l'entretien semi-directif réalisé avec le Gérant
A. Signalétique
1. Quelle est votre position au sein de l'entreprise ?
2. Avez-vous fait des études en gestion ?
3. Si non ? quelle formation avez-vous reçu ?
B. Missions et domaines d'intervention
4. Depuis combien d'année occupez-vous ce poste ?
5. Quelles sont vos tâches pour ce poste ?
6. Avez-vous déjà participé au processus d'élaboration de la stratégie ?
7. Si oui, souhaiteriez-vous renouveler l'expérience ?
8. Si non, pourquoi ?
C. Les outils du diagnostic stratégique et leur utilisation
9. Pour vous la réflexion stratégique doit être une démarche continue ? Ou ponctuelle ?
10. En matière de stratégie, quelles sont vos prérogatives au sein de l'entreprise ?
11. Quel est votre avis sur les outils d'analyse stratégique utilisés ?
D. Les recommandations
12. Selon vous, quelles sont vos limites autant qu'organisation dans l'élaboration d'une démarche stratégique ?
13. Quel outil pouvez-vous mettre en place pour combler vos limites en matière de mise en œuvre de la stratégie ?

Table des matières

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	IV
Liste des abréviations	V
Liste des illustrations	VII
Introduction générale.....	1
Chapitre I : PME, stratégies et objectifs	4
Introduction	4
Section 1 : Concepts de base sur les PME	4
1. Les critères endogènes de classification de l'entreprise	4
1.1. Les approches quantitatives	4
1.1.1. Le volume d'effectifs employés	5
1.1.2. Le Chiffre d'Affaires (CA)	5
1.2. Les approches qualitatives	6
1.2.1. La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise	6
1.2.2. Les stratégies et les objectifs de direction.....	6
2. Les critères exogènes de classification de l'entreprise	7
2.1. La classification en fonction du caractère juridique	7
2.1.1. Les entreprises privées	7
2.1.2. Les entreprises publiques	8
2.1.3. Les entreprises coopératives	9
2.2. La classification des PME par type d'activité	10
2.2.1. La répartition classique	10
2.2.2. La classification en fonction du regroupement moderne des activités	11

Table des matières

2.3. La classification selon la qualité du secteur d'activité	11
3. Les caractéristiques générales des PME algériennes	11
3.1. Les définitions issues de la loi 01-18 du 12 décembre 2001	12
3.1.1. La moyenne entreprise	12
3.1.2. La petite entreprise.....	12
3.1.3. La très petite entreprise (micro entreprise)	12
3.2. Quelques chiffres sur les PME en Algérie	12
Section 2 : Les choix stratégiques et objectifs	13
1. La stratégie au niveau des PME	13
1.1. Définition de la stratégie d'entreprise	13
1.2. Les éléments constitutifs de la stratégie	13
2. Les stratégies principales des PME	14
2.1. La stratégie survie-efficience	14
2.2. La stratégie efficience croissance	15
2.3. La stratégie croissance - efficacité	16
3. Les principaux objectifs des PME	16
3.1. Le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance)	17
3.2. Le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité)	17
Section 3 : La démarche stratégique	18
1. La phase de diagnostic stratégique	19
1.1. Le diagnostic interne	19
1.1.1. L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise	19
1.1.2. Le banchmarking	19
1.1.3. L'analyse fonctionnelle	20
1.2. Le diagnostic externe	21

Table des matières

1.2.1. L'analyse macro environnement	21
1.2.2. L'analyse de microenvironnement	22
2. La phase de décision stratégique	23
2.1. La recherche des choix possibles	23
2.2. L'évaluation des choix possibles	24
2.2.1. La compatibilité	24
2.2.2. La synergie	24
3. La mise en œuvre des stratégies	25
3.1. La croissance interne	25
3.1.1. Les avantages de la croissance interne	25
3.1.2. Les inconvénients de la croissance interne	25
3.2. La croissance externe	25
3.2.1. Les avantages de la croissance externe	25
3.2.2. Les inconvénients de la croissance externe	26
4. La mise en œuvre opérationnelle des stratégies	26
4.1. La vérification de faisabilité des choix stratégique	26
4.2. L'établissement de business plan (plan d'affaire)	27
4.3. La définition des responsabilités de mise en œuvre	27
4.4. L'utilisation de tableau de bord prospectif dans la mise en œuvre stratégique	28
5. La phase de contrôle stratégique.....	29
1.1. L'écart stratégique	29
Conclusion	30
Chapitre II : Les outils d'analyse stratégique	31
Introduction	31
Section 1 : Le diagnostic stratégique externe et ses outils	31

Table des matières

1. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils	31
1.1. La présentation du modèle de PESTEL	31
1.1.1. Les composantes et détails du modèle PESTEL	32
1.2. La présentation du modèle des cinq forces de Porter	33
1.2.1. Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter	35
1.2.2. L'intérêt d'utilisation du modèle des cinq forces de Porter	36
1.3. L'analyse de l'environnement concurrentiel et ses outils	39
1.3.1. La notion de groupe stratégique	39
Section 2 : Le diagnostic stratégique interne et ses outils	41
1. L'analyse par les fonctions et les processus	41
1.1. La détermination des fonctions et des processus	41
1.2. Définition des critères d'évaluation	42
1.2.1. Le mode d'évaluation	44
1.2.2. Les limites de l'analyse par les fonctions et processus	44
1.3. L'analyse de la chaîne de valeur	44
1.3.1. Définition de la chaîne de valeur	45
1.3.2. La composition de la chaîne de valeur	45
1.3.3. L'intérêt de la chaîne de valeur	47
1.4. La présentation du modèle des ressources et des compétences	48
1.4.1. La définition des ressources et des compétences	48
1.4.2. Les caractéristiques des ressources et compétences	49
1.4.3. Le modèle des ressources et compétences et l'établissement de l'avantage concurrentiel	51
1.4.4. La création de compétences nouvelles et avantage concurrentiel	52
1.4.5. Mesurer et quantifier les ressources et les compétences	53

Table des matières

Section 3 : La synthèse du diagnostic stratégique	53
1. La matrice SWOT	54
1.1. Définition de la matrice SWOT	54
1.2. Les étapes de cheminement de la matrice SWOT	54
1.2.1. Etape d'identifications	54
1.2.2. Etape de suivi	54
2. Mode de fonctionnement de la matrice SWOT	55
2.1. Avantages et limites de l'utilisation de la matrice SWOT.....	56
2.1.1. Les avantages de la matrice SWOT	56
2.1.2. Les limites de la matrice SWOT	56
Conclusion.....	57
Chapitre III : L'application des outils au sein d'une PME familiale	58
Introduction	58
Section 1 : Présentation de l'entreprise ALLEK	58
1. Quelques informations sur l'entreprise ALLEK	58
1.1. Une idée pour la création de l'entreprise	59
1.2. Organigramme de l'entreprise ALLEK	60
1.3. La vision du gérant	61
1.4. Les parties prenantes de l'entreprise ALLEK.....	61
1.4.1. Les parties prenantes	61
1.4.2. Les salariés	61
1.4.3. Les clients	61
1.4.4. Les fournisseurs	62
1.4.5. La banque	62
1.4.6. La direction des impôts	62

Table des matières

1.4.7. Les organismes sociaux	62
1.5. Le calendrier de l'étude stratégique conduite par l'entreprise ALLEK	63
Section 2 : Phase d'analyse interne et externe de l'entreprise	64
1. Présentation du domaine d'activité stratégique	64
1.1.La mise en œuvre	64
1.2.Les résultats du découpage en domaines d'activité stratégique.....	64
1.3.Difficultés et facilités de l'application de l'outil	65
1.4.Situation de la wilaya de Tizi-Ouzou en matière de l'électricité et gaz	65
1.4.1. Programme de développement des réseaux électriques.....	66
1.4.2. Distribution publique du Gaz	66
2. Application des forces de Porter et de l'analyse de l'offre et de la demande pour l'analyse externe.....	67
2.1. Rappels.....	67
2.2. La mise en œuvre de l'outil des 5 forces de Porter.....	68
2.3. Les résultats pour le DAS étudié	68
2.3.1. La pression des fournisseurs	68
2.3.2. Le pouvoir de négociation des clients	68
2.3.3. Les produits de substitution	69
2.3.4. La pression des nouveaux entrants.....	69
2.3.5. L'intensité concurrentielle	69
2.3.6. Le poids des pouvoirs publics	70
3. Conclusion sur l'attractivité du secteur du DAS	70
3.1. Difficultés et facilités de la mise en œuvre	70
4. Application de la chaine de valeur et le diagnostic interne de l'entreprise ALLEK	71
4.1. Activités principales	71

Table des matières

4.1.1. Les approvisionnements.....	71
4.1.2. La Réalisation	71
4.1.3. La maintenance et suivi	71
4.2. Activités de soutien	72
4.2.1. La gestion des ressources humaines.....	72
4.2.2. L'infrastructure de l'entreprise	72
4.2.3. Les services.....	72
Section 3 : Le diagnostic, l'élaboration des orientations stratégiques, résultats et discussion	73
1. La méthode du diagnostic	73
1.1. Les résultats de l'analyse interne et externe	73
1.1.1. Résultat de l'analyse interne	74
1.1.2. Résultat de l'analyse externe.....	75
1.2. Conclusion	75
2. Phase d'élaboration des orientations	75
2.1.La méthode	75
2.2. Les résultats	76
3. Résultats et discussion	79
3.1.Discussion des résultats de l'utilisation des outils par le Gérant de l'entreprise ALLE..	79
3.1.1. Conclusion sur le choix et la mise en œuvre de l'outil du diagnostic externe	79
3.1.2. Conclusion sur le choix et la mise en œuvre de l'outil du diagnostic interne	80
3.2.Analyses des résultats de l'entretien semi-directif	80
3.2.1. Analyse des compétences	81
3.2.2. Analyse des aptitudes managériales du gérant.....	81

Table des matières

3.2.3. L'analyse des conditions d'utilisation et l'efficacité des outils d'analyse stratégique	81
Conclusion.....	82
Conclusion générale	83
Références bibliographiques	85
Les annexes	88
Tables des matières	89

Résumé

Dans ce travail, il s'agit d'application d'outils d'analyse stratégique au sein d'une PME familiale. En effet, la diversité des outils d'analyse stratégique, offre une panoplie très large d'outils dont l'entreprise peut avoir recours pour l'établissement d'un diagnostic, qu'il soit, interne ou externe, selon les buts recherchés de ce dernier. Cependant, l'utilisation de ces outils présente des contraintes dont les entreprises doivent faire face, surtout les petites et moyennes entreprises.

Il est vrai, que les PME font face à des difficultés d'utilisation de ces outils, que les grandes entreprises ne rencontrent pas pour plusieurs raisons.

Nous allons essayer à travers ce mémoire de transposer un certain nombre d'outils d'analyse stratégique dans le cadre de la mise en place d'une stratégie au sein d'une PME familiale. A cet effet, nous avons effectué une étude de cas au sein d'une petite entreprise, afin de déterminer les limites qui peuvent influencer le choix et l'utilisation de ces outils.

Mots clés :

Stratégie d'entreprise, PME, démarche stratégique, diagnostic stratégique, outils d'analyse stratégique.

Abstract

In this work, it is about the application of strategic analysis tools within a family SMC. Indeed, the diversity of strategic analysis tools offers a very wide range of tools that the company can use for the establishment of a diagnosis, whether internal or external to the company, depending on the desired goals of the latter. However, the use of these tools presents constraints that companies must face, especially small and medium-sized enterprises.

It is true that SMC face difficulties in using these tools, which large companies do not encounter for several reasons.

We will try through this thesis to transpose certain number of strategic analysis tools within the framework of the implementation of a strategy within an SMC. To this end, we carried out a case study in a small company, in order to determine the limits that can influence the choice and use of these tools.

Keywords :

Business strategy, SMC, strategic approach, strategic diagnosis, strategic analysis tools.