

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

**Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et des Sciences
de gestion**

Département des Sciences Economiques



Mémoire de fin cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economique
Spécialité Economie Gestion d'Entreprise**

Thème

**Veille et diagnostic stratégiques
Cas d'ENEL Azazga**

Présenté par

Ait Abdelah Nadir

Ait MAMMAR Salem

Encadré par

AMIRI Dalila

Devant le jury composé de :

- **Président :**
- **Encadreur : Mme Dalila AMIRI, MAA, UMMTO**
- **Examineur :**

Année universitaire 2022/2023

Remerciements

Tout d'abord nous remercions DIEU le tout puissant qui nous a donné, le courage et l'ambition pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre promotrice Mme AMIRI pour son aide et ses encouragements durant la réalisation de notre travail, pour sa patience, ses conseils, ses suggestions et ses critiques constructives.

Nous exprimons nos gratitude et nos reconnaissances au personnel de l'entreprise ENEL pour leur accueil et orientation et pour toutes les informations qu'on nous a prodigué.

Nous remercions tous les membres du jury d'accepter d'évaluer notre travail.

Ainsi, nous remercions toutes personne qui nous a aidé de près ou de loin.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A Mes chers parents, auxquels je dois ce que je suis
aujourd'hui, qui ont toujours été là pour moi et qui
m'ont donnée un magnifique modèle de labeur et de
persévérance.

A mes chers frères

A mes adorables sœurs

A toute ma famille, et mes amis,

A mon binôme Salem et toute sa famille.

Et toutes personnes qui ont contribuées de près ou de
loin à la réalisation de ce mémoire, en particulier

Hamida

 *Nadir*

Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédier ce modeste travail :

A mes chers parents

A mes chers frères et sœurs

A toute ma famille

A mon binôme Nadir et toute sa famille.

- Et toutes personnes qui ont contribuées de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

 *Salem*

Liste des abréviations

| | |
|-------------|---|
| ENEL | Entreprise Nationale des Industries Électrotechniques |
| EPE | Entreprise publique Economique |
| SPA | Société Par Action |
| MEL | Matériel Electronique |
| DFC | Direction des finances et comptabilités |
| DAP | Direction d'Approvisionnement |
| UTR | Unité Transformateurs |
| UMP | Unité Moteurs et Prestations |
| SAV | Service Après vente |
| DAS | Domaine d'Activité Stratégique |
| PIB | , Produit Intérieur Brut |
| PNB | Produit National |
| CDD. | Contrat à Durée Déterminée |
| CDI | Contrat à Durée Indéterminée |
| BFR | Besoin en Fond de Roulement |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| BCG | Boston Consulting Group |

Liste des figures

| Figure | Page |
|--|-------------|
| Figure N°01 : La démarche stratégique | 12 |
| Figure n° 02 : Les cinq forces de Porter | 43 |
| Figure n°03: Organigramme de la SPA ELECTRO-INDUSTRIES | 52 |
| Figure n°04 : évolution des approvisionnements 2017-2021 | 57 |
| Figure n° 05: Evolution de la matière première | 62 |

Liste des figures

| Tableau | Page |
|--|-------------|
| Tableau n°01 : Avantages et inconvénient de la stratégie de domination par les coûts | 17 |
| Tableau n°02 : Avantages et inconvénient de différenciation | 17 |
| Tableau n° 03 :Les approvisionnements de l'ENEL fin d'exercice 2021: | 58 |
| Tableau n°04 : La capacité de production de l'Électro-Industries | 59 |
| Tableau n°05 Mouvement de stock | 61 |
| Tableau n° 06: La situation de stock de produit fini 2020/2021 | 63 |
| Tableau n° 07 : Analyse des stocks par catégorie (2017-2021) | 64 |
| Tableau n°08 Actif du bilan de l'ENEL pour les exercices 2020/2021 | 65 |
| Tableau n° 09 : structure des comptes de l'immobilisation 2020-2021 | 66 |
| Tableau n°10 : Structure des comptes d'actif des comptes | 68 |
| Tableau n° 11 : Les engagements et les acquisitions | 73 |
| Tableau n°12 : Passif bilan de l'ENEL pour les exercices 2020/2021 | 74 |
| Tableau n° 13: Structure des fond propres de l'entreprise ENEL (2020-2021) | 75 |
| Tableau n°14 : Situation du passif non courant (exercice 2020-2021) | 76 |
| Tableau n°15 : Effectifs par catégories d'emploi : socioprofessionnelles et par nature | 77 |
| Tableau n° 16: Répartition de l'effectif de l'entreprise | 79 |
| Tableau n°17 : Les critères d'évaluation des fournisseurs et leurs importances | 80 |
| Tableau18:comparatifdechiffred'affaire | 82 |
| Tableaux n°19: Analyse SWOT de l'ENEL | 83 |
| Tableau N°20 : les types d'évaluation des fournisseurs | 85 |

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre I : Eléments de définition de la veille et diagnostic stratégies | 6 |
| Introduction..... | 7 |
| Section 01 : Les fondements de la stratégie d'entreprise | 8 |
| Section 02 : La veille stratégique | 18 |
| Section 03: Le diagnostique stratégique | 22 |
| Conclusion | 28 |
| Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise | 29 |
| Introduction..... | 30 |
| Section 01 : Diagnostic interne de l'entreprise | 31 |
| Section 02 : Le diagnostic externe de l'entreprise | 38 |
| Conclusion | 47 |
| Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga | 48 |
| Introduction..... | 49 |
| Section 01 : Présentation, histoire et l'organigramme de l'entreprise Electro-Industrie..... | 50 |
| Section 02 : Analyse de la stratégie de l'entreprise ENEL Azazga | 56 |
| Section 03 : La veille stratégique au sein d'Electro Industrie | 77 |
| Conclusion | 98 |
| Conclusion générale | 100 |
| Bibliographie..... | 103 |

Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est un système ouvert qui possède ses propres caractéristiques et qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces mais aussi d'opportunités.

Dans cette optique, il est nécessaire à toute entreprise de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent un marché animé par une concurrence exacerbée, car avec ce contexte, la compétitivité des entreprises dépend pour une large part de la capacité à acquies l'information stratégique qui est devenue un actif immatériel, c'est-à-dire une autre forme de richesse de l'entreprise à protéger.

Cependant, la démarche stratégique est aujourd'hui rendue plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur qui nécessitent bien souvent une gestion d'intérêts contradictoires. Dans ce contexte, la capacité à connaître et maîtriser les contraintes du marché et savoir se positionner au sein de son environnement devient essentielle pour définir et préparer des trajectoires stratégiques cohérentes, tout en permettant des inflexions possibles au cours du temps.

Donc, il est essentiel pour les entreprises d'anticiper et de maîtriser les axes stratégiques qui assurent la pérennité, croissance et rentabilité. Pour cela « surveiller l'évolution de l'environnement est essentiel afin que l'entreprise puisse s'y adapter le mieux possible »¹

Les enjeux majeurs de la compétitivité reposent désormais très largement sur de nouvelles ressources intangibles liées à la capacité d'innovation et à la maîtrise de compétences stratégiques telles que l'accumulation du savoir, sa mobilisation rapide dans les processus de production et la coopération volontaire entre les acteurs économiques.

Faire du management stratégique constitue un véritable défi. Il faut en effet être capable d'appréhender les problèmes complexes auxquels les organisations sont confrontées dans leur développement à long terme, tout en s'inscrivant dans leur fonctionnement quotidien et dans leur réalité effective.

La notion de stratégie est d'usage relativement récent en sciences de gestion. Cette notion apparaît en effet au milieu des années 1960

¹ Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4 édition, 2004, p65.

Introduction générale

En premier lieu s'étaient les formes des entreprises et les outils de gestion qui intéressent les historiens, cependant, il y'a des spécialistes qui se sont penchées les idées stratégiques.

Au fil du temps cette science est devenue une discipline étudiée dans les universités et devenues ensuite une filière stratégique basée sur les manuels courants en stratégie renvoient à la discipline.

Le management stratégique est né donc et s'applique sur un ensemble de questions touchant notamment au management des ressources, qu'elles soient financières, technologiques ou humaines,

La pensée en stratégie autant que discipline stratégique qu'une histoire a fait l'objet de plusieurs débats académiques et scientifiques qui ont abouti à la fin à bâtir un corpus de connaissance soit descriptives ou prescriptive.

Pour ce qui est de la stratégie de l'entreprise, les travaux sur le sujet sur la planification stratégique et la performance de l'entreprise, la proposition des outils de diagnostic stratégique et d'aide à la décision dont les célèbres matrices d'analyse de portefeuille d'activité

Les propositions d'outils de diagnostic et d'aide à la décision, dont les célèbres matrices d'analyse de portefeuille d'activités conçues, avec des substrats théoriques plus ou moins marqués, par les grands cabinets de conseil en stratégie. Comme pour la planification stratégique, l'usage et les apports de ces outils ont constitué une opportunité de recherche pour les stratégestes, obligés des enseignements de management

Effectivement, ces observations sur le processus de formation de la stratégie, conduisant à une pluralité d'écoles de pensée, le plus souvent critiques par rapport à l'idée de planification.

Les développements de l'analyse concurrentielle, d'abord à partir du paradigme SCP et de l'école du positionnement introduite par Porter, puis selon la logique ressources et compétences (la RBV) qui s'installe d'abord en opposition à cette dernière. Et l'inventaire pourrait se poursuivre en intégrant les multiples travaux contemporains qui se saisissent de différentes manœuvres devenues monnaie courante (les alliances, les partenariats, les pratiques d'externalisation,

Introduction générale

En effet, comme les théories des organisations, le management stratégique s'est développé selon une logique de sédimentation, cette dernière renvoie à l'accumulation au cours du temps d'écoles ou de courants qui sont venus alimenter le corpus de connaissances, sans nécessairement dialoguer et, surtout, sans que joue une sorte de phénomène de « sélection naturelle » des idées.

En revanche, Compte tenu de ces multiples sources d'inspiration (on pourrait encore ajouter les sciences politiques), on voit mal comment la recherche en stratégie pourrait se développer en pertinence sur la base d'un paradigme unifié, chose qui peut être d'une grande utilité pour la cette discipline. La théorie des stratégies qui est nait des pensées militaires s'est évolué, sa conceptualisation est diversifiée est riche mais dépendante d'une meilleure connaissance politique éthique mais aussi des organisations sociales.

Problématique

Afin d'atteindre ses objectifs économiques, sociaux et sociétaux, l'entreprise doit élaborer une stratégie générale qui constitue le cap et orienter les différentes décisions prises en son sein. En ce sens, les activités d'achat de matières premières, de fabrication des produits, de marketing et de vente de l'offre, de recrutement de collaborateurs... dans cette optique la problématique que nous pouvons posée est :

Quels sont les différents axes de la stratégie d'entreprise ? Et quelle démarche à suivre

Question secondaire

- En quoi consiste la stratégie ?
- Quels sont les différents domaines stratégiques en entreprise ?
- Que signifie le terme diagnostic d'entreprise?
- En quoi les différents aspects d'une stratégie d'entreprise peuvent-ils être bénéfiques à la performance d'une entreprise ?
- Quelle est la stratégie globale de l'entreprise ENEL Azazga ?

Objet de l'étude

Notre étude consiste à étudier les différents aspects de la stratégie d'entreprise tout en traitant un cas d'une entreprise algérienne et sa conception stratégique ainsi que son impact sur sa performance.

Introduction générale

Structure du mémoire

Notre travail est structuré comme suite :

- **Chapitre I** : ce premier chapitre est intitulé « *Stratégie d'entreprise* » et sera réservé à l'étude de la notion de la stratégie, la veille stratégique, et le diagnostic stratégique pour la compréhension de l'environnement.
- **Chapitre II** : dans ce chapitre intitulé « *L'analyse stratégique au sein de l'entreprise* » nous mettrons l'accent sur la veille stratégique car nous traiterons les origines, les différentes définitions et les principaux types de cette dernière et nous y présenterons les différents types de diagnostic à savoir le diagnostic interne et diagnostic externe, ensuite nous traitons le processus de veille stratégique ainsi le système de veille stratégique.
- **Chapitre III** : intitulé « Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga », concernant le troisième chapitre, il sera réservé pour étudier le processus de veille, de diagnostic interne et externe de l'ENEL.

Chapitre I : Éléments de définition de la veille et diagnostic stratégies

Introduction

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. La compréhension de la stratégie, constitue le flux conducteur de ce chapitre, on va dans la première section voir ses concepts dans le domaine militaire, lequel est considéré comme le domaine origine, de sa naissance, puis on va étudier, l'approche sociologique de la stratégie, en arrivant à donner les différentes définitions de la stratégie

Ce chapitre est consacré pour mettre en évidence la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment la phase du diagnostic stratégique et les outils utilisés dans ce dernier, ainsi que la phase de la décision stratégique qui s'appuie principalement sur la détermination des objectifs et les résultats tirés du diagnostic, pour choisir la stratégie, possible pour l'entreprise.

Section 01 : Les fondements de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise prend son essor avec la concurrence qui s'est exacerbée, le rythme d'innovation et de mondialisation

1.1. Origine et évolution de la stratégie :

Étymologiquement, le mot stratégie vient des mots grecs stratos (armée) et agayn (conduire) pour nommer la science du « commandement » des troupes. Il est donc fréquent de faire référence à ces origines martiales et à des auteurs aussi célèbres que Sun Tzu, pour son traité L'Art de la guerre ou Clausewitz, auteur du célèbre De la guerre

1.1.1. Historique de la stratégie

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps. Le grand théoricien militaire chinois Sun Tzu a décrit les principes de la guerre dès 500 ans av. J.-C... Quelques siècles plus tard, la bataille de Cana est un superbe exemple d'une stratégie militaire bien conçue et bien exécutée. En effet, en 216 av. J.-C., l'Empire romain, qui s'appuie sur ses nombreuses légions est en difficulté ; la seconde guerre punique est en cours ; Hannibal, le commandant de Carthage est en guerre avec l'Empire romain, et après avoir traversé les Alpes, descend du Nord vers le Sud et traverse les plaines de l'Italie.¹

1.1.1.1. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire

L'origine du mot stratégie est le mot grec stratégie, qui signifie l'art du général. L'art du coordonnateur de l'action des forces militaires aux combats.² D'autres sources, dit que le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, stratos qui signifie armée, et agos signifie je conduise³, donc malgré qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même, qui est l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner. Au sein de cette approche, deux écoles peuvent être distinguées :

¹ Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner, Le Grand Livre de la Stratégie, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, P 13.

² R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, P21.

³ M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003 p 8.

1.1.1.2. L'art de la guerre selon Sun Tzu

Plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, Sun-Tzu, le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre ». ¹ Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'Occident en 1772, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun Tzu à fait écoulé beaucoup d'encre, certains ont nié son existence comme Samuel B. Griffith, et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du Ve siècle avant Jésus-Christ. Organisé en treize articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, où le stratège s'attache surtout.

1.2. Définition de la stratégie de l'entreprise

Selon Mickael Porter, la stratégie est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre une firme et les moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. La stratégie permet à l'entreprise de se concentrer sur l'essentiel pour vaincre ou survivre dans une situation de concurrence. Elle engage les ressources matérielles, humaines et financières de l'entreprise et leur affectation sur le long terme. ²

Selon Henry Mintzberg une stratégie peut être délibérée, lorsqu'elle est construite et planifiée ; ou émergente, lorsqu'elle est consécutive à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit réagir. Ces deux stratégies coexistent le plus souvent dans l'entreprise et aboutissent à la stratégie réalisée. ³

La conception de stratégie selon Von Clausewitz Selon Von Clausewitz, la stratégie se situe avant le combat. La stratégie choisit le terrain, le moment et les moyens à engager. La stratégie établit le plan de guerre et fixe les principales actions propres à y conduire. ⁴

¹ C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2^e édition, Paris, 1996 p 58

² Michael E. Porter, Choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie , édition economica, 1999, p18.

³ E. MORIN, « Science avec conscience » , Paris, Seuil, 1990,1

⁴ Mohammed Ben Tahar, Les Fondamentaux du management stratégique De la formulation à la mise en œuvre de la stratégie, Edilivre, p5.

La mission traduit les buts que l'entreprise s'est fixés dès sa création. Ces buts correspondent à des finalités économiques, sociales ou sociétales. Elle est la traduction des besoins et des attentes des acteurs que l'entreprise entend ou doit satisfaire.

La stratégie d'entreprise consiste à définir les finalités (missions) et l'orientation à long terme de l'entreprise (vision) afin de créer de la valeur pour les clients et pour l'ensemble des parties prenantes, en mobilisant l'environnement, les ressources et compétences spécifiques permettant de bâtir un avantage concurrentiel.¹

1.3. Les objectifs stratégiques

Pour une entreprise, l'objectif stratégique est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents. L'entreprise qui aura besoin de manière pérenne d'une moindre consommation de ressources (souvent matérialisée par une position de coût favorable) pour fournir un service donné s'assurera une position favorable à long terme. Certes, une meilleure position de coût n'est pas le seul avantage compétitif d'une entreprise, mais il est certainement le plus déterminant, notamment dans les périodes de croissance.²

Mais, c'est seulement au milieu des années 1960 qu'il a été utilisé dans un contexte micro-économique, en tout premier lieu par Alfred Chandler, professeur au MIT, dans son livre *Strategy and structure* publié en 1963, puis de manière quasi simultanée en 1965 par Igor Ansoff, dans son livre *Corporate Strategy* et par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group qui le premier, a articulé les grands principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise.

1.4. Les formes de la stratégie :

La stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions : certaines de ces actions sont délibérées et planifiées. D'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit répondre.

1.4.1. La stratégie délibérée ou anticipée

¹ALAIN VAS, *Les fondements de la stratégie. Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre*, Dunod, 2017, P6.

² Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner , op. Cite, P23.

La stratégie réalisée résulte d'une décision réfléchie qui, de sa formulation à sa mise en œuvre, n'a pas varié et s'est réalisée comme prévu (ce qui ne veut pas dire que ses effets sont nécessairement positifs).

1.4.2. La stratégie émergente ou occurrente

La stratégie réalisée provient des opportunités offertes à l'entreprise qui peut remettre en cause la stratégie initiale (ses effets ne sont pas forcément négatifs). Cela traduit la réactivité de l'entreprise : la situation résulte d'une préparation à toute éventualité de la part des dirigeants.

1.4.3. La stratégie subie

La stratégie réalisée n'a rien à voir avec la stratégie décidée sans que l'on puisse expliquer réellement pourquoi (ses effets sont souvent négatifs). Cela traduit un certain attentisme : la situation résulte souvent d'une non-décision des dirigeants.

1.5. La démarche stratégique

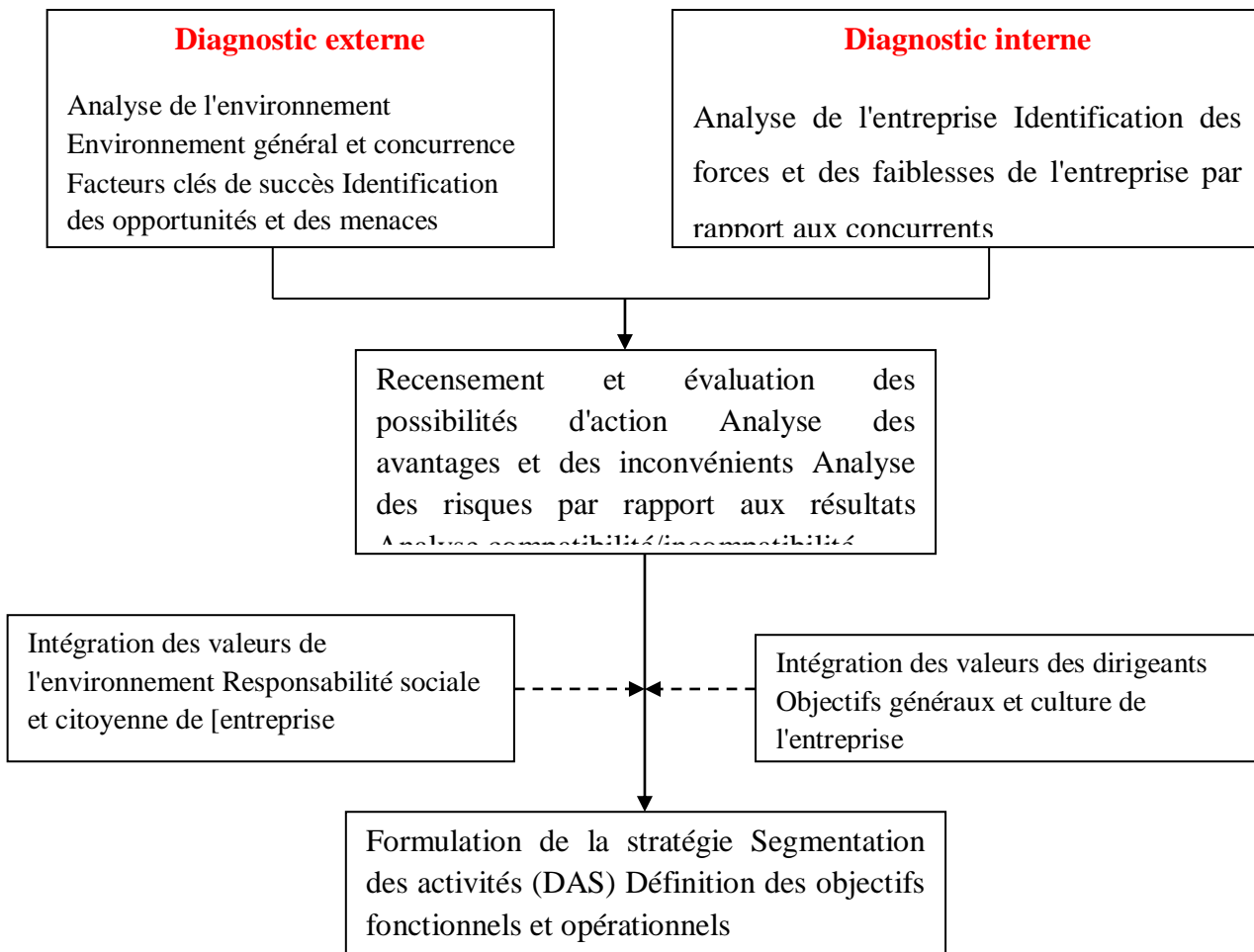
La stratégie comporte trois niveaux d'intervention :

- **La stratégie globale** : appelée également "corporate strategy", cette stratégie concerne l'entreprise (mono ou multi-activités) dans sa totalité.
- **La stratégie par domaine d'activité** : appelée également "business strategy", cette stratégie se limite à une activité de l'entreprise. Elle consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier.
- **La stratégie opérationnelle** : stratégie qui décline les deux précédentes au niveau des fonctions : stratégie marketing, stratégie financière etc.

1.4.1. Les étapes de la démarche stratégique

Le modèle LCAG (modèle de Learned, Christensen, Andrew et Guth)

Figure N°01 : La démarche stratégique



Source : La démarche stratégique La stratégie est une anticipation lucide, la tactique est une réactivité habile, revue MOULY management des entreprises, p9.

1.4.2. Les déterminants de la démarche stratégique :

- Dans les petites et moyennes entreprises qui interviennent souvent sur un nombre limité de marchés, ce sont généralement les managers les plus expérimentés qui effectuent le diagnostic. Les décisions stratégiques sont alors fortement influencées par l'expérience, les valeurs et des attentes des dirigeants. La démarche stratégique est souvent émergente.
- Dans les grandes entreprises qui sont fréquemment présentes dans plusieurs activités voire plusieurs métiers, il sera nécessaire d'effectuer une démarche stratégique dans chaque domaine d'activité stratégique (DAS). Mais il faudra aussi veiller à la

cohérence des décisions prises dans ces différents domaines et réfléchir à l'allocation des ressources entre ces différents DAS. Dans une grande entreprise, le contrôle stratégique sera plus poussé que dans une PME.¹

1.2.1. Le domaine d'activité stratégique

Un DAS est un ensemble de couples marché/produit qui relève d'une même combinaison de facteurs clés de succès.²

Le domaine d'activité est l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique : la segmentation des activités de l'entreprise a pour objet de définir cette unité de la façon la plus pertinente possible par rapport aux choix stratégiques à effectuer.

Une base stratégique est un ensemble de domaines d'activités stratégiques entre lesquels existent des partages de ressources, ou des partages de savoir-faire, ou des effets d'image, ou des complémentarités de gamme, ou des cessions internes (réelles ou potentielles).

Dans l'entreprise, il est possible de cerner trois niveaux de stratégie avec des responsabilités et des autorités distinctes.

1.2.1.1. La stratégie générale ou corporate

La stratégie générale ou globale correspond au choix par les dirigeants des domaines d'activité de l'entreprise et des allocations de ressources entre les domaines d'activité. Les caractéristiques de la stratégie générale dictent les caractéristiques de l'organisation.³

1.2.1.2. La stratégie d'activité ou business

Dans une entreprise multi-activités, chaque domaine d'activité stratégique (DAS) est considéré comme un centre de profits qui poursuit une stratégie propre au sein de la stratégie globale. La stratégie d'activité sur un marché particulier ou un segment particulier du marché vise à créer, à développer ou à conserver un avantage concurrentiel sur ce marché.⁴

¹ <file:///C:/Users/USER/Downloads/5385a4e79e6a5.pdf>, consulté le 20/04/2023 à 13 :05.

² J. BRILMAN " les meilleures pratiques du management" 4ème édition d'organisation 2003, p 34.

³ J-P .Helfer M. Kalika.J .Orsoni, Management stratégique, 10^{ème} édition, Vuibert, P231.

⁴ Ibid. p 204.

1.2.1.3. La stratégie fonctionnelle

La stratégie fonctionnelle est une stratégie appliquée à une fonction au sein de la stratégie globale (production, finance, GRH, marketing...).

1.2.1.4. Les stratégies par domaine stratégique

A. Les stratégies portant sur le produit

On distingue entre les stratégies de spécialisation et les stratégies de diversification.

- **La stratégie de spécialisation** : elle est généralement liée à la maîtrise d'une technologie. L'entreprise approfondit son savoir-faire dans un domaine connu mais prend le risque d'être plus vulnérable aux évolutions environnementales.
- **La stratégie de diversification** : elle consiste à élargir ces activités dans des domaines totalement différents. L'entreprise peut ainsi mieux répartir ses risques et maîtriser des domaines totalement différents. Cette attitude est totalement positive pour assurer la pérennité de l'entreprise mais est très coûteuse en termes d'apprentissage des techniques de production et des techniques commerciales de pénétration des marchés.

B. Les stratégies portant principalement sur les marchés

- **La stratégie de pénétration** :

Elle consiste pour l'entreprise à s'efforcer d'occuper une position dominante sur un marché. L'entreprise analysera les éléments de son plan de marchéage (prix, produit, communication, distribution) et les adaptera en fonction des objectifs qu'elle a déterminés.

- **La stratégie d'écrémage** :

Elle consiste à cibler une clientèle précise. Elle s'accompagne généralement d'une stratégie d'hyperspécialisation sur un produit ou un service déterminé. C'est le cas, par exemple, des hôtels de luxe qui ne s'intéressent qu'à une clientèle fortunée donc relativement indifférente aux prix mais dont les exigences en matière de services sont élevées.

1.3. La segmentation stratégique

1.3.1. Définition

Une entreprise a, en général, plusieurs métiers. Il est alors difficile de concevoir une stratégie globale sans délimiter les différentes activités de l'entreprise : c'est l'objet de la segmentation stratégique.¹

La segmentation stratégique permet de regrouper ou de subdiviser en groupes homogènes les activités de l'entreprise pour créer des DAS (domaines d'activités stratégiques) sur lesquels l'entreprise pourra se battre spécifiquement contre ses concurrents et auxquels elle pourra allouer des ressources indépendamment de ce qu'elle fait ailleurs.

La segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activité stratégiques et se poursuit par l'identification des bases. Le résultat définit le portefeuille d'activités de l'entreprise dans son ensemble. La segmentation stratégique de l'ensemble des activités d'une entreprise aboutit à un découpage souvent représenté par un arbre renversé en « bases stratégique » et en « domaines d'activités stratégiques

La segmentation stratégique se caractérise par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoirs faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience. Il y'a autant de segments stratégiques que de telles combinaisons, chacune étant homogène et différente des autres.

Un segment stratégique se définit comme un ensemble d'activités homogènes en termes de produits et de services. Plus précisément, un segment stratégique regroupe des activités qui mettent en œuvre les mêmes compétences et qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès.²

Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique. Ainsi le marketing segmente les marchés, en trouvant les sous-ensembles de consommateurs qui ont des comportements d'achat semblables.³

¹J.BRILMAN" les meilleures pratiques du management" 4ème édition d'organisation 2003, p 34.

² Frank Bruhals, Les 7 points clés du diagnostic stratégique. Avec la Méthode des Cas, Éditions Eyrolles, 2009, p 19.

³FILALI Abderrahmane, La décision stratégique dans l'entreprise : Impact sur l'organisation de l'entreprise économique, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen, 2013/ 2014, P 78 .

1.3.2. La détermination des objectifs stratégiques

Un objectif est la traduction concrète des appréciations que l'entreprise porte sur son existence et son devenir.

C'est la représentation d'un état futur voulu et qui devient pour l'entreprise une raison d'agir. Les dirigeants de l'entreprise sont chargés de fixer les objectifs stratégiques ; la décision résulte de plusieurs variables :

- Les variables individuelles (formation, expérience du dirigeant) ;
- Les variables organisationnelles (taille et structure de l'entreprise, procédures de traitement de l'information, rapports de pouvoir, etc.) ;
- Les variables de situation (prise en compte de l'environnement et de sa turbulence) ;
- Les variables de performance (chiffre d'affaires, productivité, rentabilité des capitaux investis, etc.).

1.4. Les formes de la stratégie

1.4.1. La domination par les coûts

La domination par les coûts est une stratégie qui vise à diminuer les coûts de production afin d'être plus compétitif que ses concurrents. L'entreprise pourra alors proposer des prix de vente inférieurs à ceux de ses concurrents et espérer ainsi gagner des parts de marché (*ex : le hardiscount*).

La mise en place d'une stratégie de domination par les coûts repose :¹

- Sur une optimisation constante du processus de production pour en réduire au maximum les coûts (réduction du coût des matières premières, réduction du coût de la main d'œuvre, réduction du coût des investissements, réduction des coûts de distribution, ...)
- Sur la recherche constante de gains de productivités ;
- Sur la réalisation d'économies d'échelles, grâce à des volumes de production conséquents (répartition des coûts fixes entre davantage de produits, ...)

¹Les stratégies d'entreprise, La Documentation française, Cahiers français, n°275, mars-avril 1996.

- Sur la diminution de la marge bénéficiaire unitaire, que devrait compenser l'augmentation des quantités vendues

Tableau n°01 : Avantages et inconvénient de la stratégie de domination par les coûts

| Avantages | Inconvénients |
|--|--|
| Augmentation du chiffre d'affaires ; Diminution des concurrents ; Augmentation des bénéfices ; | Investissements conséquents ; Capacités d'innovation réduites ; Dégradation du climat social ; |

1.4.2. Stratégie de différenciation

La différenciation est une stratégie qui vise à se démarquer des concurrents en proposant aux clients des produits différents des leurs (ex : l'Ipod sur le marché des lecteurs audios nomades).

La différenciation peut porter sur :

- Le produit, qui peut reposer sur une technologie différente, avoir un design à part, proposer des fonctionnalités particulières, ... ;
- Les services associés au produit (service après-vente, services associés au produit, ...);
- La marque ou l'image du produit (ex : nike, lacoste, ...) ;
- Les canaux de distribution ;

Tableau n°02 : Avantages et inconvénient de différenciation

| Avantages | Inconvénients |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Créer un monopole temporaire- Marge bénéficiaires plus élevées | <ul style="list-style-type: none">- Coût élevé de la différenciation ;- Nécessité de constamment innover ;Risque ne plus répondre aux attentes des clients ; |

1.4.3. La stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation présentée par M. Porter en 1980 consiste à éviter la confrontation directe avec les entreprises déjà présentes sur l'ensemble du marché en se focalisant sur un marché spécifique ou sur une zone géographique étroite.

Cette stratégie peut s'avérer être la moins coûteuse et la moins risquée pour un nouvel entrant sur un marché car elle réduit les coûts d'entrée et les risques de représailles des entreprises déjà présentes. En effet, en montrant des ambitions limitées, le nouvel entrant peut ne pas déclencher de réactions adverses agressives.

La stratégie n'a pas un caractère unique. Elle possède plusieurs facettes qui sont développées grâce aux composantes de base de la stratégie.

La combinaison des composantes de base participe à la construction des lignes directrices de la stratégie :

- Se projeter dans l'avenir, c'est définir sa vision.
- (Re)trouver la raison d'être de l'entreprise, c'est (re)découvrir sa mission.
- Prendre conscience des principes qui nous animent, c'est exprimer ses valeurs.
- Formuler ses finalités sur le long terme, c'est fixer ses buts stratégiques.
- Organiser ses ressources et ses activités selon des orientations majeures, c'est élaborer ses axes stratégiques.
- Segmenter ses activités d'une manière stratégique, c'est délimiter ses domaines stratégiques.

Section 02 : La veille stratégique

Le rôle du stratège est de veiller à ce que tout soit mis en œuvre pour garder ce cap. Cette démarche de veille stratégique. Le système de la veille suppose plusieurs activités qui se succèdent logiquement. Il s'agit de la collecte, la sélection, l'analyse, et enfin de l'utilisation adéquate des informations, par les commanditaires des recherches.

2.1.Définition La veille stratégique

La veille stratégique c'est l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion et l'exploitation des informations stratégiques utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises.¹

Elle implique la mobilisation des hommes dans l'entreprise et une circulation efficace des informations et des connaissances, dans le but d'agir ou de réagir avant les autres.

La veille consiste pour une organisation à rechercher des informations pertinentes au service de l'efficacité de son activité. Il s'agit d'une démarche de surveillance, afin de permettre à l'organisation de mieux comprendre et connaître son environnement et ses fluctuations. Les outils de la veille stratégique au service de l'organisation sont désormais indissociables des outils numériques, qui permettent une grande réactivité dans un environnement fluctuant.

Le terme de veille stratégique a été largement répandu pendant la période 1990–1995. Jean-

Michael Ribault a donné la définition de la veille stratégique comme suit : « C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses de l'avenir ».²

La veille stratégique est

alors la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques. La dimension stratégique se situe dans les limites : réception – interprétations actions.

2.2. Types de veille stratégique

Donc, nous pouvons distinguer deux niveaux de stratégie dans la veille stratégique, qui sont les suivants :

2.2.1. Stratégie globale

C'est une stratégie de travail de recherche d'information sur l'évolution de l'environnement et l'analyse de différents secteurs, permettant à l'entreprise de gérer au mieux ses intérêts de son portefeuille d'activités, en décidant de stabiliser ou

¹ Mickaël GARDON et Alexandre NAVARRE, Pratiques de gestion de l'innovation, Guide sur les stratégies et les processus, Presses de l'Université du Québec, 2017, p 45.

² Séminaire veille stratégique en 1992

d'investir dans tel secteur, de se retirer de tel autre...

2.2.2. Stratégie concurrentielle

C'est une stratégie étant menée par l'entreprise à l'intérieur de chaque domaine d'activité stratégique et en définissant les manœuvres lui permettant de se positionner face à ses concurrents.

Et puis, nous pouvons également dire que la surveillance est la base de toute veille stratégique comme l'Intelligence Economique, et elle comprend trois opérations distinctes:

- **La collecte d'information**: étant distingué par les divers sous-catégories de collecte dans l'organisation systématique de veille technologique ou l'intelligence économique.

Les trois catégories de collecte sont la collecte consécutive à une recherche documentaire sur bases de données, la collecte périodique de certaines données, et puis la collecte en continu de renseignements.

- **La recherche d'informations**: elle se réalise le plus souvent à un niveau de références et résumés, soit par l'interrogation de bases de données, soit par l'Internet, soit par le dépouillement de revues, ou de revues secondaires, allant de la revue scientifique aux communiqués de presse.

- **La diffusion d'informations** : il existe plusieurs formes de diffusion concernant les trois familles d'acteurs de la veille stratégique ou de l'intelligence économique, et diverses classes d'information de l'information brute primaire (documents complets), secondaire (références) ou de l'information élaborée.

La prochaine étape de la surveillance est l'exploitation de l'information qui recouvre les trois parties suivantes :

- Le traitement qui est réalisé par les observateurs ou les analystes ;
- Analyse-validation qui est réalisée par un réseau d'analyses experts du domaine.
- Et l'utilisation de tous les résultats de ce processus qui auront été utilisés par les décideurs pour faire les décisions stratégiques

2.3. Le processus de veille

Il semble en premier lieu important d'expliquer rapidement quelles sont les différentes étapes de ce processus, car à chacune d'elles vont correspondre des méthodes et des outils spécifiques.

- Définir l'orientation de la veille technologique pour l'entreprise.
- Acteurs et types d'informations à surveiller.
- Aider les utilisateurs à ne sélectionner que l'information cruciale, donc détecter les signaux d'alerte.
- Définir le portrait d'un bon traqueur de signaux faibles (signaux d'alerte précoce).
- Déterminer les critères d'un bon outil pour la communication des informations du type signaux faibles.
- Transformer les signaux faibles en information utile et signifiante.
- Intégrer les informations ainsi recueillies dans un processus décisionnel.
- Faire un diagnostic de la veille stratégique pour progresser.

Cependant, il faut souligner que la spécificité de chaque organisme qui désire mettre en place un (ou des) veille(s) induit une adaptation de ce processus.

2.4. L'objet de la veille stratégique :

L'objet de la veille stratégique d'une entreprise peut se définir en cinq types

de sources d'informations, cinq environnements qui nécessitent une surveillance constante :

- Les fournisseurs ;
- Les concurrents directs (qui travaillent sur des produits identiques) ;
- Les concurrents indirects (qui travaillent sur des produits qu'on veut développer) ;
- Les clients ;
- Les normes et autres réglementations du domaine.

Cependant, il ne faut en aucun cas négliger la veille interne, qui consiste à surveiller les flux d'informations qui sont produites et qui circulent au sein même de l'entreprise (gestion des connaissances). En effet, la bonne communication en interne de ces données est préalable à toute forme de veille stratégique.

2.5. La veille stratégique au service de la démarche stratégique

Les informations collectées par l'organisation sont analysées. L'organisation peut alors les utiliser afin d'orienter sa stratégie : modifier ses produits, améliorer ses technologies, lancer un service, développer un secteur géographique...

La veille permet à l'organisation de mieux répondre aux besoins et aux souhaits de sa clientèle, mais aussi d'anticiper de gagner des parts de marché. L'organisation utilise la veille au service de sa stratégie, de son développement et de sa pérennité. La veille se situe par conséquent en amont de la démarche stratégique.¹

Notons l'importance de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans la démarche de veille, qui permet à l'organisation d'adapter son processus de décision en continu.

Section 03: Le diagnostic stratégique

Actuellement la démarche du diagnostic est utilisée dans de nombreux domaines et notamment dans celui de la gestion des entreprises. Ainsi, le diagnostic stratégique est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie ;il permet de choisir les orientations stratégiques.

Avant de décider d'une quelconque option stratégique, l'entreprise doit procéder à une évaluation exhaustive et une analyse approfondit, aussi bien de son potentiel et de sa situation interne que de son environnement.

3.1. Définition d'un diagnostic

Le diagnostic constitue bien l'outil de l'information qui permet d'identifier les différentes variables et alternatives de l'entreprise qui sont cernées dans deux cadres : externe et interne concernant l'ensemble des actifs (ressources) stratégiques (matériel et immatériel) dont dispose l'entreprise et utiliser ses compétences qui sont au service de la volonté du changement et du progrès qui caractérisent le management performant.²

¹ C-H. BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32.

²Ibid.

Face aux évolutions et variations des marchés et à la multitude de nouveaux acteurs, les décideurs ont besoin de mieux maîtriser les règles du jeu concurrentiel et d'accompagner leurs trajectoires dans de bonnes conditions. Le diagnostic stratégique constitue un outil qui peut aider l'entreprise à se positionner sur ses différents marchés, allant de la recherche d'amélioration de procédés et process à l'identification de nouvelles sources de développement. Il vise généralement à améliorer la compétitivité de l'entreprise. Il peut être utilisé dans différents contextes. Il se révèle particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'analyser des situations de changement ou de rupture, en permettant de mieux cerner les risques et opportunités pour les entreprises.¹

Le diagnostic consiste à passer au crible les compétences fondamentales de l'entreprise, à les juger, à envisager les possibilités d'amélioration, à examiner les opportunités d'acquisition externe. Seule la possession de ces compétences fondamentales ouvrira la voie vers des avantages concurrentiels qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

C'est une démarche transversale de collecte et d'analyse d'informations nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie. C'est une notion plus approfondie que le contrôle et l'audit. Cette démarche consiste pour une entreprise à procéder à une évaluation permanente et approfondie, de l'ensemble de ses fonctions, de structures, de ses ressources de son organisation et de son environnement dans ses niveaux micro et macro. Le diagnostic stratégique est un outil d'étude à la décision qui fournit une photographie précise de la situation de l'entreprise à une période donnée de son cycle de vie.

Le diagnostic stratégique est réalisé dans deux directions : l'environnement en termes d'attractivité du secteur (diagnostic des marchés et de la concurrence) et l'entreprise en termes de potentialité intrinsèque (diagnostic interne).(Voir chapitre II)

3.2. Les indicateurs dudiagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique doit analyser les indicateurs quantitatifs de la demande comme les quantités vendues (ventes en volume) et le chiffre d'affaires (ventes en valeur). Leur étude doit être complétée par celle des indicateurs qualitatifs de la demande, comme la fidélité et la satisfaction des clients. L'analyse des besoins et du comportement du consommateur est aussi

¹ C-H. BESSEYRE DES HORTS , op. cite, P34.

indispensable pour cerner les motivations, les attentes, les critères de choix et le processus de décision du consommateur.

Les indicateurs doivent être contrôlables, simples, crédibles, mesurables. Ils doivent être clairement liés aux objectifs et être intégrés à un ensemble. Chacun d'entre eux doit être décrit d'une manière indiscutable et les sources permettant de l'établir clairement identifiées.¹

Approche ressources et chaîne de valeur

Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel, qui sont durables et dont l'entreprise possède clairement le contrôle. Une fois que l'on a bien identifié ce que l'on sait mieux faire que les autres, l'essence de la formulation de la stratégie est alors de le valoriser, en le mobilisant aussi souvent que possible.

Ce qui est essentiel dans cette perspective, c'est l'existence d'un équilibre dynamique entre la stratégie et les ressources de l'organisation. Cet équilibre nécessite tout d'abord que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour suivre sa stratégie.

Ensuite, ces ressources doivent être utilisées le plus efficacement possible par la stratégie mise en œuvre. Mais, au-delà de l'emploi actif des moyens disponibles, il convient encore de s'assurer que l'entreprise accumule des ressources prometteuses pour l'avenir. Cette approche renvoie alors le dirigeant aux modalités de l'obtention et du renouvellement des ressources et des compétences.

3.3. Diagnostic stratégique et avantage concurrentiel

La stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur, scène où la concurrence se manifeste principalement. La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.

Le diagnostic stratégique permet à l'entreprise de mettre en évidence les éléments qui lui permettront de se différencier de ses concurrents afin d'accroître ses profits et se donner les moyens d'atteindre ses objectifs. Ces éléments sont appelés avantages concurrentiels. Ils doivent permettre à l'entreprise d'être leader sur son marché et de réaliser des bénéfices supérieurs à ceux de ses concurrents.

Les avantages concurrentiels peuvent provenir :

¹ Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner, op. Cite, P363.

- Des technologies utilisées, qui permettent d'obtenir des coûts de production moins élevés que ceux des concurrents.
- Des produits, qui offrent une valeur ajoutée supplémentaire par rapport à ceux des concurrents en terme de notoriété ou en terme d'attente des consommateurs
- Du marché, lorsqu'il est porteur (ex : marché des services à la personne, ...).
L'entreprise pourra alors « facilement » développer son activité et accroître ses profits.

3.4. L'analyse stratégique

L'analyse stratégique est une démarche qui intègre les diverses caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Elle a pour but de dégager un ensemble de stratégies souhaitables, de stratégies réalisables et enfin de choisir parmi celles-ci, les stratégies à mettre en œuvre. Il existe de nombreux outils d'analyse potentiellement utiles pour extraire de la valeur d'une information dans les domaines de la concurrence, des marchés et de la technologie, etc. Pour cela en va présenter deux principaux modèles : le modèle SWOT et le modèle de Porter.

3.5. Les outils du diagnostic stratégique :

Les outils de diagnostic doivent d'abord être distingués selon qu'ils portent sur le diagnostic externe ou interne. Mais certains outils sont particulièrement adaptés aux décisions qui seront prises au niveau d'une seule activité ; d'autres sont davantage utilisés dans le cadre global, celui de la stratégie corporate.

Toutefois, on notera que le diagnostic par les ressources et les compétences s'effectue :

- Soit au plan global de l'entreprise, si l'on considère que ces compétences sont transverses aux différents DAS et communes à l'ensemble de l'entreprise ;
- Soit lors du diagnostic des DAS, si les compétences en question sont spécifiques à une division.¹

¹J.P .Helfer M. KalikaJ .Orsoni, management stratégique, 10^{ème} édition, Vuibert, p 96.

3.5.1. Le modèle SWOT :

Le modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) appréhende les forces et les faiblesses de l'entreprise au regard des opportunités et des menaces de l'environnement.¹

D'une part, elle analyse la situation interne de l'organisation en soulignant particulièrement ses forces et ses faiblesses, par une analyse exhaustive de ses principaux aspects, par exemple: sa santé financière, ses produits et services, ses ressources humaines (formation, expérience, motivation, etc.), ses ressources physiques (âge, technologie, etc.), ses capacités de recherche et de développement, sa structure, sa culture, sa gestion et sa capacité de changement. D'autre part, elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités et de menaces. Pour ce faire, elle prend notamment en compte les concurrents actuels et potentiels de l'organisation ainsi que leurs forces et faiblesses, le segment et la part de marché de l'entreprise, le cycle de vie de ses produits, les tendances du marché incluant les produits substituts, les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, etc²

Le modèle FFOM permet d'identifier le rôle essentiel du diagnostic externe (opportunités et menaces de l'environnement) et du diagnostic interne (forces et faiblesses de l'entreprise) dans la liaison entre le choix des buts et le choix d'un positionnement concurrentiel. L'analyse SWOT aboutit à la définition de la stratégie « économique », c'est-à-dire au choix des produits et des marchés sur lesquels l'entreprise va affronter la concurrence.³ :

3.5.2. Le modèle « LCAG »

Le modèle de Harvard ou LCAG décrit le processus stratégique en quatre étapes principales de manière rationnelle : la prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la

¹ Guillaume Ebelmann, Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes, 2003, p5

² KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006, p 173.

³G.johnson, R. wittington, K. Scholes, F. Fréry, Stratégique, 9e édition, Pearson 2011, P 128.

meilleure solution et à la mettre en œuvre. Dans la version actualisée du modèle, les auteurs du modèle soulignent que le processus se heurte aux problèmes suivants :¹

- Une fois le but général déterminé, on se heurte à la multiplicité des objectifs ;
- L'identification du problème-clé et des options se heurte à l'ignorance partielle (information limitée au sens de H. Simon) ;
- Le choix de la solution repose sur des critères tirés de la théorie financière (maximisation de la valeur).

Mais ces critères doivent tenir compte des problèmes occasionnés par la nature des compétences distinctives, par la recherche de synergies, par le jeu changeant des acteurs.

3.5.3. Le modèle de Porter :

L'entreprise est non seulement soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc cinq forces qui s'exercent sur l'entreprise.²

¹ Bernard Garrette, et al , « Strategor , 4ème édition ; Dunod , Paris , 2004 , p.259

Conclusion

Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. La stratégie est un facteur essentiel de création ou de renforcement d'un avantage concurrentiel.

Et l'analyse stratégique réserve une place quasi exclusive à l'étude du système concurrentiel, c'est-à-dire des liaisons entreprises-marchés-concurrents, elle a été développée pour améliorer la gestion de l'entreprise.

*Chapitre II : L'analyse stratégique au
sein de l'entreprise*

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

Introduction

Pour définir sa stratégie, l'organisation doit tout d'abord procéder à un diagnostic stratégique par un diagnostic stratégique interne qui lui permet d'identifier ses forces et faiblesses en termes de compétences et de ressources. Ainsi qu'un diagnostic stratégique externe de façon à s'assurer de la capacité de l'organisation à transformer les menaces de l'environnement en opportunités.

L'environnement est porteur d'opportunités et de contraintes car l'analyse de l'environnement offre à l'entreprise l'opportunité de profiter de l'émergence de nouveaux produits à commercialiser et de nouveaux marchés à exploiter. Toutefois, les entreprises doivent aussi faire face à des menaces environnementales. Celles-ci peuvent venir de l'évolution des technologies, de celle des mentalités des consommateurs ou encore des concurrents. Bâtir une stratégie qui transforme les menaces de l'environnement en opportunités en s'appuyant sur ses facteurs clés de succès est un gage d'efficacité et de pérennité.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

Section 01 : Diagnostic interne de l'entreprise

Aujourd'hui, l'analyse de la situation interne a pour mission de renseigner le dirigeant sur l'état réel de son entreprise, sur la base de connaissances tangibles (procédures, capacités du parc machines, situation financière et trésorerie, organisation, carnet de commandes...) et tacites (savoir-faire, situation de la ressource humaine, relations avec les clients...).

1.1.Définition du diagnostic interne de l'entreprise

Le diagnostic stratégique interne permet d'identifier les forces et les faiblesse de l'entreprise en décortiquant soigneusement son business model ainsi que sa structure de charges et de revenus, en analysant ses ressources humaines, matérielles et immatérielles, son image de marque et sa notoriété.¹

Le diagnostic stratégique constitue une des taches majeures du management ; C'est un effet le préalable et la base de la réflexion et de la formulation du stratège.

Le diagnostic stratégique à pour objectif, dans le cas d'une entreprise diversifiée (grand ou petite), de bien segmenter donc découper leurs différentes activités en entités homogènes.

- * D'analyse le rythme d'évolution et de croissance des marchés.
- * De bien comprendre les règles du jeu dans les différents segments, c'est-à-dire, les factures de succès stratégie des concurrents.
- * De mesurer les attraits et menaces de chacun de ces segments
- * De déterminer avec précision les forces et faiblesse relatives de l'entreprise dans le différent domaine des activités.

Le diagnostic stratégique interne est un inventaire des forces et faiblesses de l'organisation.

L'analyse interne concerne :

- Approche ressources & chaîne de valeur ;
- L'Avantage Concurrentiel ;
- l'analyse du portefeuille d'activité

¹J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 72 STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3 édition, Dunod, Paris, p90.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

- Matrices : choix et construction
- Analyse : équilibre(s) et dynamique(s) ;
- Synthèse du diagnostic
- Evaluer le portefeuille d'activités
- Evaluer la valeur apportée au client ;
- Construire et analyser la chaîne de valeur.

1.2. Diagnostic des ressources et des compétences

Les ressources et les compétences des organisations sont limitées. Pour faire des choix quant à leur utilisation, dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques fixés, il est nécessaire de connaître avec précision les quantités et qualités de ressources disponibles.

1.2.1. Analyse des ressources

Feront l'objet d'une analyse, les ressources :¹

1.2.1.1. Financières

Elles permettront d'évaluer le potentiel de financement de l'exploitation (ex : BFR) et des investissements. La finance est souvent la clef du succès stratégique sur le marché et peut déterminer l'avantage concurrentiel face à la concurrence. La «sagesse traditionnelle » peut conduire à des erreurs stratégiques irréversibles.

1.2.1.2. Techniques

Elles permettront d'évaluer le potentiel et la productivité des outils de production. Elles se composent :

1.2.1.3. Des ressources matérielles :

Il s'agit des machines et outils. Leur évaluation permettra de déterminer les capacités disponibles et les investissements à réaliser pour maintenir les capacités de production (remplacement de machines en fin de vie), pour accroître les capacités de production (mise en

¹Fethi GHERIBI, La pertinence de la stratégie de croissance des Petites et Moyennes Entreprises privées en développement. Cas des PME en Algérie », Thèse de doctorat en Commerce international et logistique, Université Abdelhamid Ibn-Badis–Mostagane, 2018/2019, p 37.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

œuvre de nouvelles machines pour produire plus) ou pour augmenter la productivité des machines actuelles (remplacement de machines par des nouvelles plus performantes).

1.2.1.4. Des ressources immatérielles

Il s'agit essentiellement des brevets et des inventions qui sont ou pourront être exploités par l'organisation.

De la recherche et développement : Il s'agit de trouver de nouveaux processus de production, de nouveaux produits, de nouvelles activités, ... afin de maintenir ou d'augmenter le niveau de productivité et/ou d'assurer la pérennité de l'organisation.

1.2.1.5. Humaines :

Il s'agit d'évaluer la quantité et la qualité des ressources humaines disponibles, en fonction des besoins actuels et futurs. Des ajustements quantitatifs (embauche, licenciement, non renouvellement de contrats, ...) et qualitatifs (formation, ...) pourront alors être effectués.

1.2.1.6. Mercatiques

Il s'agit d'évaluer l'efficacité des outils et services marketing, afin de vérifier leur adéquation et leur capacité à atteindre les objectifs stratégiques actuels et futurs.¹

1.2.2. L'analyse des compétences

Les compétences d'une organisation déterminent la manière dont elle utilise et combine ses ressources pour atteindre un objectif fixé.

Lors d'un diagnostic stratégique, seront évaluées les compétences :

1.2.2.1. Métier

Il s'agira d'évaluer le ou les métiers où l'organisation dispose d'un savoir-faire qui serait à même de présenter un avantage concurrentiel (ex : des coûts de production plus bas que ceux des concurrents, ...) et ceux où le savoir-faire de l'organisation n'est pas suffisant, eu égard à celui détenu par ses concurrents (ex : une moins bonne qualité). En fonction des objectifs à atteindre et des ressources disponibles, tel ou tel métier pourra être privilégié.

¹Fethi GHERIBI, op. Cite, p 37-38.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

1.2.2.2. La technologie

Il s'agira d'évaluer la maîtrise technologique de l'organisation. Plus ou moins importante selon les métiers (ex : très importante en aéronautique, moins importante dans la restauration), elle n'en est pas moins souvent l'un des éléments clés de la performance de l'organisation et de la réalisation des objectifs fixés. L'anticipation des innovations technologiques permet à l'organisation de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel.

Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel, qui sont durables et dont l'entreprise possède clairement le contrôle. Une fois que l'on a bien identifié ce que l'on sait mieux faire que les autres, l'essence de la formulation de la stratégie est alors de le valoriser, en le mobilisant aussi souvent que possible.

1.3. Diagnostic financier

Le diagnostic financier a pour objectif de permettre d'apprécier la rentabilité, la solvabilité et les grands équilibres financiers d'une entité économique. La publication des comptes revêt aujourd'hui une importance particulière au niveau de l'information, au regard notamment des exigences de l'ensemble de partenaires, tels les investisseurs institutionnels. Le contexte d'accélération de mouvements de capitaux pousse à une meilleure comparabilité et lisibilité des données financières.¹

Il est indispensable donc de comprendre et de maîtriser la signification de nombreuses rubriques des états financiers.

Son champ d'action demeure essentiellement financier. Les informations comptables sont utilisées en priorité par l'analyste et à la lecture des éléments issus de ce type d'analyse, il faut éviter de se laisser aller à des conclusions générales, qui pourraient se révéler hâtives car la comptabilité n'est pas intrinsèquement destinée à fournir de support à l'analyse financière. C'est pour cela que l'analyste doit adapter les éléments comptables en sa possession et utiliser d'autres sources d'informations, tout en gardant impérativement conscience que le cœur de l'analyse financière demeure quoiqu'il arrive dans les documents comptables.

¹ Pascal BARNETO Georges GREGORIO, DSCG 2 Finance. Manuel et applications, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, p 147.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

L'analyse financière utilise plusieurs méthodes pour déterminer l'équilibre financier et pour connaître la situation de l'entreprise de chaque année d'activité elle lui sert à faire des comparaisons entre sa situation financière actuelle et celle précédentes, puis de mettre l'accent sur les prévisions de futur. Ce chapitre s'intéresse au cadre théorique : les méthodes d'analyse financière au sein d'une entreprise et est structuré en trois sections : les indicateurs d'équilibre financière, l'analyse de l'activité, l'analyse par la méthode des ratios.

1.3.1. Définition L'analyse financière

Selon Jean-Pierre LAHILLE :« *C'est une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers et ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion), sa solvabilité (risques potentiels pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements,...) et enfin son patrimoine.* »¹

Ou encore :« *L'analyse financière est un ensemble de technique qui vise à contrôler la santé financière de l'entité.* »²

1.3.2. Objectif du diagnostic financier

L'analyse financière apporte un éclairage sur les performances actuelles et futures de l'entreprise et sa capacité à financer durablement son activité. Son objectif repose sur l'utilisation la plus efficace possible des ressources limitées d'un agent économique.

En effet, l'analyse financière vise essentiellement à :

- Améliorer la gestion de l'entreprise à partir d'un diagnostic précis ;
- Etudier les concurrents, clients ou fournisseurs, sur le plan de sa gestion et de sa solvabilité ;
- Détermination par opération de calcul de la situation présente et les prévisions d'une situation future ;
- Prise de décisions, elle doit être confirmée à l'état actuel de l'entreprise et tend à réaliser des objectifs en temps voulu ;

¹ Jean-Pierre LAHILLE, Aide-mémoire, Analyse financière, ouvrage DUNOD, 4.9 Edition 2009 P17

² COHEN E, « Analyse financière », Edition economica, 5ème édition, paris, 2004, page 08.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

- Avoir une étude de contrôle dans le but de vérifier si la gestion de l'entreprise est satisfaisante ou non ;
- Elle veille à garder un équilibre financier entre les emplois et les ressources de l'entreprise ;
- La recherche de nouvelles ressources pour assurer un financement continue.

1.3.3. Les principes de l'analyse financière

L'analyse financière est établie sur trois principes de base.

1.3.3.1 Le principe de proposition opérationnelle

Le simple établissement du constat (diagnostic) est insuffisant. Ainsi si elle met en évidence des problèmes, l'analyse devra aussi apporter des solutions si elles existent et éclairer la prise de décision opérationnelle.

1.3.3.2 Le principe de mise en évidence des problèmes non financiers

Il est rare que l'analyse soulève des problèmes d'origine financière réglable uniquement par des moyens financiers. Elle rend généralement compte de problèmes extérieurs qui impactent les données financières (ex : pertes de client, augmentation des charges, mauvaise gestion qui affaiblissent le chiffre d'affaire,...) ; ce sont des problèmes de gestion courante qui auront une réponse de gestion (prospection de nouvelle clientèle, réduction des charges, restructuration...).

1.3.4. Les sources d'informations

La principale source (de référence) est la liasse fiscale (ensemble des informations que l'entreprise doit communiquer annuellement aux services fiscaux), elle est composée des :¹

- Bilan-actif ;
- Bilan-passif ;
- Compte de résultat ;
- Immobilisations ;
- Provisions inscrites au bilan,

¹Charles Lusthaus et al, Améliorer la performance organisationnelle, éditions Centre de recherches pour le développement international (Canada), 1998, p 53.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

- Etat des échéances des créances et des dettes ;
- Détermination du résultat fiscal. Affectation du résultat et des renseignements divers ;
- Détermination des plus ou moins-values.

Les sources secondaires sont :

- Le contrôle budgétaire (prévisions et analyse des écarts),
- La comptabilité analytique (cout de revient/produit, résultat analytique),
- La comptabilité prévisionnelle (analyse du tableau de financement, TCR prévisionnel, plan de financement prévisionnel),
- Les rapports annuels (bilan social),
- La presse financière (analyse de l'environnement concurrentiel des entreprises, informations ciblées sur le secteur d'activité...)

1.3.5. Les utilisateurs du diagnostic financier

Chacun de ces utilisateurs mobilise les différentes techniques lui correspondant afin d'obtenir un diagnostic financier facilitant la prise de décision.

1.3.5.1. Les banques

Premières utilisatrices historique de l'analyse financière, elles sont à l'origine de contributions techniques majeures répondant à l'activité d'octroi et de remboursement de crédit de leurs clients ; ainsi cet outil est utilisé presque quotidiennement par les chargés d'affaires des établissements de crédit.

1.3.5.2. Les entreprises :

Avec leur expert-comptable ou par le biais d'un cabinet d'analyse financière, cette technique permet d'éclairer le responsable financier sur la situation financière de l'entreprise.

1.3.5.3. Le dirigeant :

Elle permet de mesurer la performance de sa propre gestion, et d'apprécier la solvabilité de ses clients.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

1.3.5.4. Les comités d'entreprise :

Pour les entreprises de plus de 50 salariés, les représentants des salariés peuvent choisir un expert-comptable indépendant, rémunéré par l'entreprise pour se tenir informés de façon indépendante de la situation de leur entreprise et les aider à négocier sur un pied d'égalité avec les dirigeants.

1.3.5.5. L'actionnaire :

Elle lui permettra d'évaluer la performance et la politique du dirigeant en fonction.

1.3.5.6. Les cocontractants : (clients, fournisseurs...)

Ce sont les prêteurs à court terme de l'entreprise, il s'agira pour eux de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes.

1.3.5.7. Les organismes statistiques :

Ils l'utilisent à des fins statistiques pour parvenir à une évaluation annuelle de la situation financière globale et par secteur d'activité.

D'autres utilisateurs existent tels que : la centrale des bilans, les analystes financiers, les sociétés d'affacturage, les crédits managers, les agences de notation

Section 02 : Le diagnostic externe de l'entreprise

Dans le cas du diagnostic externe, l'entreprise tâche à identifier les opportunités et les menaces liées à l'environnement proviennent du microenvironnement et du macro-environnement de l'organisation.

Les changements stratégiques sont souvent le résultat d'une mutation de l'environnement. Par conséquent, le diagnostic externe de l'environnement s'impose afin d'assoir les décisions stratégiques. Ainsi, la connaissance de l'environnement permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

2.1.Présentation du diagnostic externe

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. Il s'agit d'identifier les facteurs de marché (forces en présence) et les facteurs hors marché (la réglementation, par exemple).¹

2.2.Etude du micro environnement de l'entreprise

Les facteurs du micro environnement d'une organisation sont ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, les banques. Il s'agit de tous les facteurs de l'environnement proche de l'organisation et avec lesquels elle interagit dans le cadre de ses activités. Ce sont ses partenaires, qui, par leur action, sont susceptibles d'influencer son activité.

Le microenvironnement de l'entreprise est constitué par ses partenaires sur le marché. Il est formé d'acteurs comme les fournisseurs, les clients, les concurrents, les administrations, les pouvoirs publics

Le diagnostic stratégique doit s'intéresser à l'étude des concurrents et des clients mais aussi à celle des autres acteurs du microenvironnement car tous peuvent avoir une influence sur son activité.

2.3.Etude du macro environnement de l'entreprise

L'entreprise doit maîtriser tous ce qui l'entoure, c'est à dire elle doit avoir toutes les informations sur l'environnement et sur son marché et pour mieux comprendre les situations sur qu'elle existe, il faut qu'elle analyse et étudier précisément les deux "marché" et "l'environnement".²

Par définition, le macro-environnement correspond à l'environnement général. Ici, il s'agit donc du cadre global dans lequel évolue une entreprise. Il convient de retenir le sens large du terme. En effet, « macro » signifie grand. On l'oppose traditionnellement au microenvironnement, qui comprend, notamment et pour sa part, les relations inter-entreprises.

Le macro-environnement fait référence aux caractéristiques générales d'une société dans un pays particulier (économie, marché...). Il comprend des contraintes : réglementaires,

¹J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7eme édition. Paris. p 81.

² STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3 e édition, Dunod, Paris, 1997, p 104

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

technologiques, écologiques, etc. Tous ces facteurs ont un impact sur les acteurs des marchés, et sur les entreprises présentes. Il peut être positif ou négatif.

Une entreprise ne peut pas vraiment agir sur le macro-environnement qui l'entoure. Cela dit, elle peut l'analyser, s'y adapter et donc en tirer profit. C'est alors une formidable source d'opportunités. Les entreprises étudient leur macro-environnement dans le but de pénétrer un nouveau marché ou, tout simplement, pour survivre aux menaces potentielles.¹

L'étude du macro-environnement d'une entreprise s'inscrit généralement dans une démarche – plus globale – d'analyse stratégique. On entend aussi souvent parler de diagnostic stratégique de l'environnement. L'objectif est assez simple : il consiste à élaborer un scénario probable pour l'entreprise afin de lui permettre de se positionner, c'est-à-dire d'adopter le positionnement stratégique qui va lui permettre de réussir.

L'audit du macro-environnement de l'entreprise est généralement effectué à l'aide de la méthode PESTEL. Grâce à elle, l'entreprise va comprendre comment fonctionne son marché et quels sont les facteurs qui vont influencer son existence.

2.3.1. L'analyse PESTEL

Les facteurs du macro-environnement d'une organisation sont la politique, l'économie, les données socio culturelles, la technologie, l'écologie et le domaine légal. Ce diagnostic peut s'appuyer sur la méthode PESTEL qui met en évidence les facteurs d'interaction (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal) Il s'agit pour l'organisation de maîtriser la connaissance de l'ensemble des facteurs de l'environnement global dans lequel elle évolue, et qui l'influence en permanence.

2.3.1.1. Les facteurs politiques

Ce facteur correspond aux impacts liés à la politique, c'est-à-dire aux décisions des gouvernements et des institutions. À ce niveau, vous devez notamment analyser :²

- La stabilité du système politique, les partis au pouvoir et leurs orientations, les changements potentiels pouvant survenir avec les prochaines élections,
- La fiscalité et la protection sociale,
- La politique au niveau du commerce extérieur,
- Les dispositifs d'aides et de subventions,

¹<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/macro-environnement-entreprise/>, consulté le 30/0/2023 à 13 :18.

²T. Atamer T. & R. Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, 2ème édition, 2002, p 68.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

- Les principaux lobbys, la liberté de la presse, le niveau de corruption.

L'étude doit être réalisée au niveau national, au niveau local. Parfois, le rayon peut même être étendu au-delà d'un pays (à l'échelle de l'Union européenne par exemple). Il s'agit d'analyser l'environnement politique et d'identifier tous les obstacles potentiels pour l'entreprise.

Les changements de dirigeants (locaux, nationaux ou internationaux) peuvent se traduire par une modification des orientations politiques et, à terme par de nouvelles contraintes ou opportunités législatives ou réglementaires

2.3.1.2. Les facteurs économiques

Le contexte économique et ses prévisions d'évolution influent fortement sur les décisions stratégiques de l'organisation.

Il est nécessaire de s'intéresser au dynamisme économique, au pouvoir d'achat et au comportement des consommateurs. Il faut notamment analyser les éléments suivants :

- La croissance économique, le PIB, le PNB,
- Le revenu disponible et le pouvoir d'achat,
- Le niveau de chômage,
- L'inflation et la stabilité économique,
- Les taux d'intérêt,
- L'accès au financement et aux compétences (ressources humaines)

2.3.1.3. Les facteurs technologiques :

L'émergence de nouvelles technologies peut être, pour l'organisation, une menace ou une opportunité. L'anticipation des évolutions technologiques peut permettre à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel ou tout au moins de ne pas être dépassé par ses concurrents et voir sa pérennité remise en cause.

Pour n'importe quelle entreprise, les évolutions technologiques peuvent constituer des menaces ou des opportunités. Voici quelques éléments importants à prendre en compte à niveau :

- Le niveau d'innovation et les éventuelles technologies disruptives,
- L'accès aux nouvelles technologies,
- L'évolution des canaux de communication et de distribution,

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

Par rapport à la technologique, une entreprise doit agir par anticipation pour en faire des opportunités. Par contre, en adoptant une posture passive face à l'innovation, l'activité de l'entreprise sera, tôt ou tard, menacée par l'innovation.

2.3.1.4. Les facteurs socioculturels :

Des facteurs tels que la démographie, les habitudes de consommation, le niveau de vie, ... influent sur les attentes des consommateurs et des usagers.

L'organisation se doit de pouvoir les anticiper pour être à même, le moment venu de proposer les produits et les services attendus par les clients et les usagers.

2.3.1.5. Les facteurs Environnementaux

L'entreprise fait partie d'un secteur économique qui représente l'environnement concurrentiel le plus immédiat. Mais elle vit aussi dans un environnement plus large, l'environnement général avec le politique, la technologie, l'économie et le social.¹

L'étude du macro environnement de l'organisation porte sur :²

- Les lois et les réglementations sur la protection de l'environnement,
- Les retraits des déchets,
- Les émissions en matière de pollution,
- La disponibilité des ressources naturelles,
- Les normes de recyclage.

Au fil des années, ce composant prend de plus en plus d'importance, et la tendance risque de s'accroître dans le futur. Les entreprises ayant une activité industrielle doivent être particulièrement vigilantes à ce niveau, notamment par rapport au traitement des déchets et à la consommation d'énergie. Les professionnels du bâtiment doivent également tenir compte du traitement des déchets de chantier. D'ailleurs, le facteur environnemental peut constituer un véritable atout pour une entreprise particulièrement sensible à l'écologie.

¹ LACEB Dahbia, Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché cas : filière bois/ameublement, thèse de doctorat en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014, p 35.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

2.3.2. L'analyse concurrentielle :

L'analyse concurrentielle, dite aussi analyse externe, permet principalement d'identifier les exigences et les contraintes de l'environnement, c'est-à-dire de mettre en évidence les pressions concurrentielles subies sur le segment et les facteurs clés de succès correspondants.

2.3.2.1. Présentation de l'analyse

Pour cette analyse, les concepts, les modèles et les méthodes ont été développés progressivement suivant les nécessités des conjonctures économiques des différentes époques. Au début des années soixante et jusqu'aux années soixante-dix, les stratégies accordaient sans doute moins d'importance aux phénomènes externes de l'entreprise.

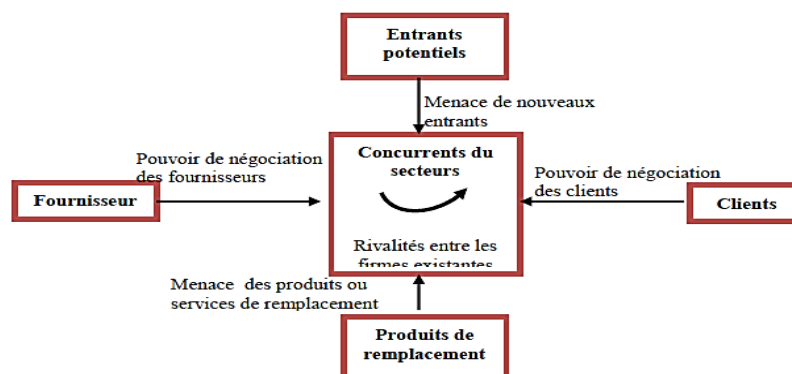
Avec l'internationalisation des économies et les crises économiques ainsi que la montée des contre-pouvoirs, il est devenu évident que l'entreprise devait prendre conscience du rôle de l'environnement au sein duquel elle évolue.

Le champ de la réflexion stratégique s'est ainsi élargi et a rendu nécessaire le développement ou l'enrichissement des concepts et des modèles de l'analyse stratégique pour que soit mieux pris en compte l'environnement de l'entreprise.

2.3.2.2. Définition du modèle des 5 forces de Porter

Le modèle des 5 forces de Porter est un outil qui permet d'**analyser la concurrence** sur un marché. L'analyse repose sur les 5 axes suivants : l'intensité de la concurrence, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants et la menace des produits de substitution.

Figure n° 02 : Les cinq forces de Porter



Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

Source : M. Porte, l'avantage concurrentiel, éditions Inter, Paris, 1986, p 15.

A. La menace des nouveaux entrants

Les nouveaux entrants correspondent aux nouvelles entreprises qui pourraient potentiellement entrer sur le marché et menacer les acteurs en place. Le degré de cette menace dépend du niveau de difficulté qu'ont les nouvelles entreprises pour s'implanter sur le marché. Plus il y a de barrières à l'entrée, moins la menace est élevée.

Voici quelques éléments à analyser :¹

- Le montant moyen des investissements initiaux nécessaires pour se lancer,
- Le niveau de réglementation pour pouvoir exercer l'activité (diplômes, autorisation de l'administration, agrément, licence...),
- La taille critique à atteindre pour être rentable.

Certains considèrent que la législation est une force à part entière, puisqu'elle peut fortement limiter l'entrée des nouveaux acteurs sur un marché.

B. Le pouvoir de négociation des clients

Ici, il convient d'analyser le pouvoir de négociation que les clients peuvent exercer sur l'entreprise. Ont-ils le pouvoir d'influencer les prix pratiqués par l'entreprise et/ou les autres conditions de la vente ?

Au niveau des clients, il faut notamment étudier :

- Le nombre de clients et leur poids respectif dans l'activité,
- La taille des clients,
- Et leur localisation.

Le tout dépendra du niveau d'équilibre entre l'offre et la demande. Si l'offre est supérieure à la demande, les clients disposent d'un important pouvoir de négociation. Sans une innovation majeure, l'entreprise va se retrouver dans une bataille concurrentielle qui se traduira par une guerre des prix. La création d'un nouvel espace stratégique, basé sur l'innovation, vous permet d'éviter cette situation.

¹Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner, Le Grand Livre de la Stratégie, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, P 341

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

C. La menace des produits de substitution

Les produits de substitution correspondent aux nouveaux produits ou services susceptibles d'entrer sur le marché et de constituer une alternative à l'offre existante. Généralement, il s'agit de produits innovants apportant une valeur ajoutée supérieure à ce qui est actuellement proposé sur le marché.

Par rapport à cette menace, il faut notamment s'interroger sur les points suivants :

- Les avantages et les inconvénients de produits de substitution,
- Le degré de facilité, pour un client, de changer de fournisseur,
- Le rapport entre la valeur des produits de substitution et leur prix.

Plus la valeur proposée par un produit de substitution est importante par rapport à l'offre existante, plus les clients seront susceptibles de l'acheter, et donc plus le risque est élevé pour l'entreprise. Face à cette menace, il est nécessaire de faire évoluer ses produits ou services pour apporter d'avantage de valeur aux clients.

D. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Comme pour les clients, il s'agit d'analyser le pouvoir de négociation que les fournisseurs peuvent exercer sur l'entreprise. Les fournisseurs ont-ils le pouvoir d'imposer leurs conditions dans les négociations ? Pour l'entreprise, le pouvoir des fournisseurs peut impacter les prix, et donc sa rentabilité.

Les éléments à étudier à ce niveau sont :

- Le nombre et la taille des fournisseurs,
- Le degré de rareté des produits vendus par les fournisseurs,
- Le coût d'un changement de fournisseur.

Lorsque les fournisseurs sont peu nombreux et qu'ils ont un grand nombre de clients, ils auront une grande capacité à imposer leurs conditions sur le marché. Par contre, en présence de nombreux fournisseurs, l'entreprise peut facilement passer de l'un à l'autre, et a la capacité de négocier.

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

E. Le degré de rivalité avec les concurrents

La lutte entre les concurrents sur un marché dépend de plusieurs facteurs. Il s'agit ici de s'intéresser de près aux concurrents de l'entreprise. Pour analyser l'intensité concurrentielle, vous pouvez notamment étudier les éléments suivants :

- Le nombre de concurrents sur le marché,
- La taille des entreprises concurrentes et leur diversité,
- Le degré de différenciation des concurrents,
- La croissance du marché.

Une forte concurrence se traduit généralement par une guerre de prix, qui peut impacter négativement les marges de l'entreprise. L'atteinte de la rentabilité sera plus compliquée. Pour cela, l'entreprise doit avoir un important volume d'activité. Si les concurrents ont une taille importante, leur domination par les coûts peut être forte.

L'organisation se doit de connaître et évaluer ses concurrents directs (organisations qui proposent les mêmes biens ou services) et indirects (organisations qui proposent des biens ou services qui peuvent se substituer aux leurs). L'intensité concurrentielle sera fonction du nombre de concurrents, de la taille des concurrents, du taux de croissance du marché, du degré de différenciation des produits et services, ...

Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise

Conclusion

L'essence de la stratégie est la recherche de l'avantage concurrentielle plus durable possible,

A cet effet diagnostic de l'environnement (diagnostic externe) et des ressources (diagnostic interne) permet d'effectuer les choix stratégiques, ainsi qu'à prendre des décisions stratégiques dont nous précisons la nature et les caractéristiques. Il existe un certain nombre d'outils d'aide à la décision, visant à améliorer la stratégie de l'entreprise

Le diagnostic externe, composé de l'analyse du macro-environnement et microenvironnement, met en évidence les opportunités et les menaces de l'environnement qui interagissent avec l'organisation. L'identification des facteurs de son environnement permet à l'organisation d'effectuer une évaluation de son potentiel, de saisir les opportunités que lui offre le marché et de faire face à ses menaces.

**Chapitre III : Analyse et veille
stratégique au sein de
l'entreprise ENEL Azazga**

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Introduction

Les fonctions de l'entreprise ENEL correspondent en général aux fonctions commerciales, de production, d'approvisionnement et de logistique, de gestion de ressources humaines, de finances. Il s'agit aussi de tenir compte des activités transversales de l'entreprise qui ont un impact sur sa performance globale. Ces dernières sont des processus qui influencent la circulation de l'information, la mobilisation du personnel, le contrôle de gestion et l'organisation de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

Section 01 : Présentation, histoire et l'organigramme de l'entreprise

Electro-Industrie :

Avant de procéder à l'analyse stratégique de l'entreprise de l'entreprise Electro-Industries, il est nécessaire de donner un aperçu sur l'historique, la structure et l'organisation et les activités de cette entreprise ou s'est déroulé notre stage pratique.

1.1. Historique et évolution de l'entreprise

Electro-Industrie trouve ses origines dans la restriction de l'entreprise électrotechnique de SONELEC (Société Nationale d'Electronique). En 1971 SONELEC a signé une convention qui porte sur la réalisation d'un complexe composé de trois unités de production à Tizi-Ouzou, dont la plus importante est matériel électronique (MEL) en raison d'extension des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de la production nationale.

En 1985, l'usine a été créée par une convention qui a été signée entre SONELEC et les partenaires allemands en l'occurrence :

- **Siemens** : pour les produits alternateurs, générateurs, et groupes électrogènes.
- **TRAFICO-UNION** : pour le produit transformateur.
- **FRITZ-WERNER** : pour la partie engineering du projet.

Quant à la construction et l'infrastructure, elles sont réalisées par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

L'entrée en production et le lancement des produits ont eu lieu en janvier 1985 pour les transformateurs, et en janvier 1986 pour les moteurs/alternateur, ces produits étaient fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'au 1992.

Après la restructuration de la SONELEC, l'entreprise est devenue sous l'appellation ENEL (Entreprise Nationale des Industries Électrotechniques) composée de sept filiales parmi lesquelles le complexe MEL qui est considéré comme le plus important, vu l'importance de son chiffre d'affaires.

Enfin, l'électro-Industrie est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration concrétisée par la

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

scission de l'ancienne ENEL (entreprise Nationale des Industries Electrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure ELECTRO-INDUSTRIES.

1.2. La géolocalisation de l'entreprise

L'entreprise Electro-Industries est implantée dans une zone agricole de 39n 5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

ELECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA. Elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'Entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques).

Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques. Alternateurs et transformateurs de distribution. L'ELECTRO-INDUSTRIES est composée de trois (03) unités, toutes situées sur un même site :

- Unité Transformateurs,
- Unité Moteurs Electriques.
- Unité Prestations Techniques.

1.3. L'organisation de l'entreprise

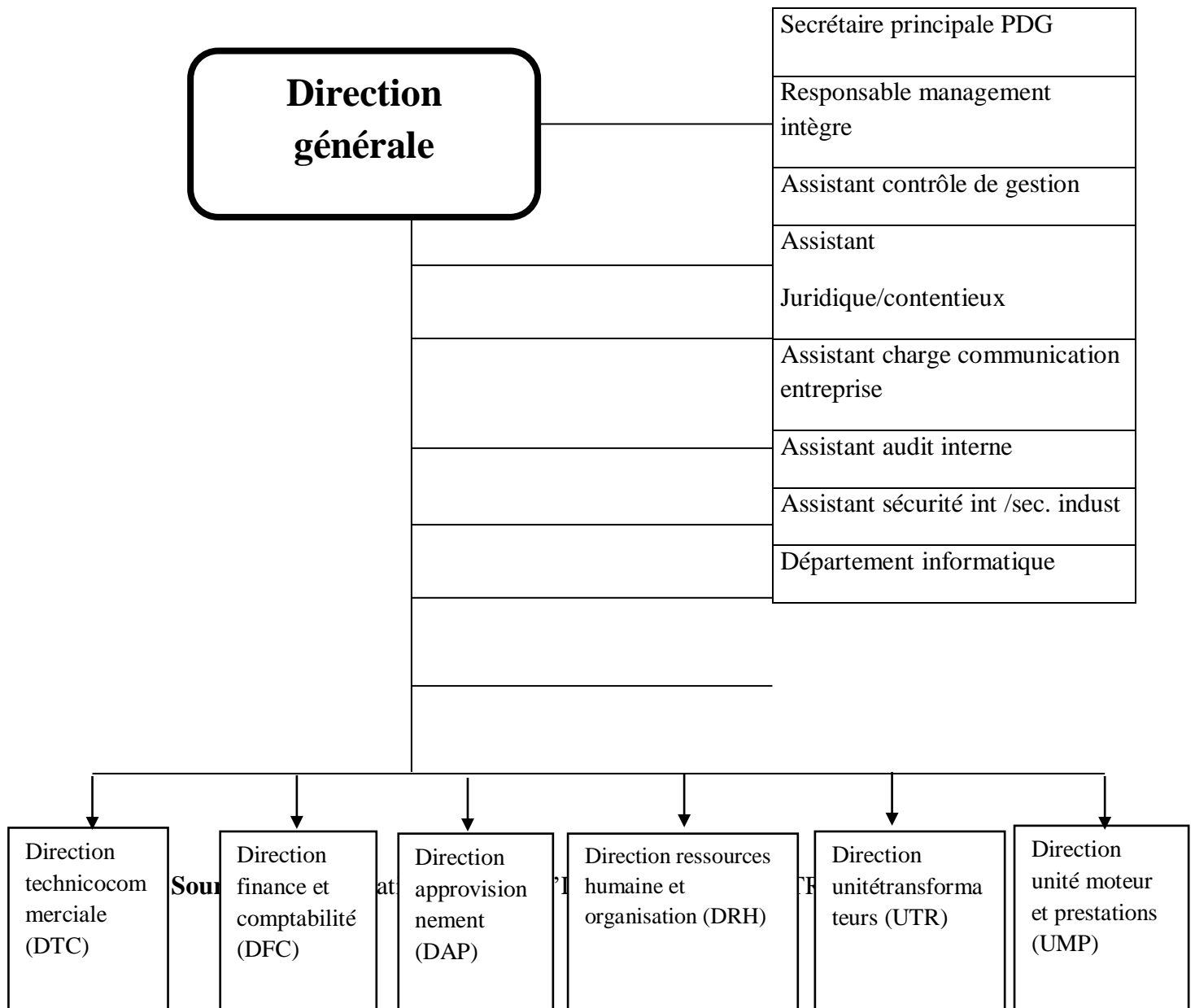
La direction de l'entreprise est administrée par un président directeur générale qui a pour mission d'assurer la coordination entre divers départements et la bonne gestion de l'entreprise, il prend des décisions stratégiques au point de vue organisationnelle, il est épaulé dans ses tâches par des assistants chargés du contrôle de gestion, assistant charge des affaires juridiques contentieux et recouvrement et un chef de département informatique.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE contient six 06 départements qui veillent à assurer le bon fonctionnement du processus de la production de l'entité et bien pour atteindre l'objectifs principal qui est la satisfaction de marché afin de dégager le maximum de profit, ils sont représentés dans l'organigramme suivant:

Figure n°03: Organigramme de la SPA ELECTRO-INDUSTRIES

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga



1.3.1. Le Département Etude et Fabrication

Le département effectue l'étude nécessaire pour la réalisation, l'outillage ainsi que la répartition, la remise en neuf des outils nécessaires à la production. Trois services sont chargés de ces applications :

1.3.2. Le Service Etudes/Méthodes

Il a pour tâche d'effectuer toutes les études nécessaires pour la réalisation de pièces ou l'ensemble des demandes des sollicitations internes ou externes. Le bureau des méthodes

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

assure la préparation des ordres de travail, l'élaboration et confection des documents de travail nécessaire l'exécution de cet ordre. Il détermine entre la capacité des matières et du potentiel des effectifs pour l'atelier central, il définit aussi les priorités en matière de réalisation de travaux de réparation.

1.3.3. Le Service Normalisation et Contrôle de Qualité:

Le service a pour tâche d'assurer la modification et le bon fonctionnement des systèmes de normalisation à travers la modification et la gestion adéquate de l'intégralité des documents coordonnant. Un autre la qualité requise des produits rentrant au sein de l'unité. de même qu'il lui incombe le contrôle, et l'entretien de instruments des mesures et d'appareils de mesure utilisés au niveau des unités.

1.3.4. Le Service Fabrication Mécanique ou Atelier Centrale

Sa tâche consiste à assurer la fabrication, la remise à neuf, la préparation et l'entretien d'outillage, moules, dispositifs etc. Les moyens matériels de cet atelier sont suffisants pour la réalisation d'outillage de découpage, dispositifs; d'usinages etc.

1.3.4.1. Le département de production :

C'est là où les transformateurs sont fabriqués, toutes les étapes de processus de production sont achevés à ce niveau. Le département compte trois services à savoir :

1.3.4.2. Le service fabrication mécanique :

Ce service s'occupe de la réalisation de la partie « mécanique » des transformateurs tel que (le boîtier, le noyau magnétique...) le service est réparti en plusieurs unités spécialisées dans les applications déterminées ; (chaudronnerie. l'usinage mécanique, le traitement de surfaces. Etc.).

1.3.5. Département approvisionnement

Ce département est chargé d'achat de matière nécessaire ce trouvant au niveau local, il assure la gestion des stocks d'une manière prévisionnelle.

La direction approvisionnement (DAP) est organisée comme suit :

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

1.3.5.1. Service achat

Sa fonction est d'approvisionner le complexe en matières, pièces de rechange et des composants dans les meilleurs délais et en un meilleur rapport qualité/prix, ainsi qu'à l'établissement des commandes auprès des fournisseurs nationaux ou internationaux.

Ce département est structuré en différents services, à savoir :

1.3.5.2. Le service prospection homologation

Ses prerogatives sont :

- Le lancement des consultations ;
- Recherche de nouveaux fournisseurs ;
- Actualisation des données d'achat (fiche technique, normes, ...) ;
- Tenue du fichier fournisseurs ;
- Suivi d'envoi d'échantillon pour homologation et passation de commande test.

1.3.5.3. Service achat à l'importation

C'est le service dans lequel le stage pratique a eu lieu, son rôle est de réaliser les tâches suivantes :

Présentation des besoins en dossiers d'achats ;

- Consultation/ avis d'appel d'offre ;
- Négociation des offres ;
- Passation des commandes
- Etablissement des contrats ;
- Souscription des assurances ;
- Gestion et suivi des contrats.

1.3.5.4. Service transit

Sa mission consiste à assurer :

- La location des moyens de transport ;
- Le dédouanement des produits importés ;

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

- L'enlèvement des produits importés au niveau des ports et des aéroports et leur acheminement vers les magasins de l'entreprise ;
- Etablissement des constats pour les besoins d'indemnisation par l'assureur.

1.2.6. Le Département appro-commerciale

Les principaux rôles du département sont la commercialisation du produit, travail fait en collaboration avec la direction des finances, ainsi que les approvisionnements c'est-à-dire la préparation de toute la matière nécessaire pour la production, gérée d'une manière prévisionnelle. Trois services sont pour assurer ces opérations :

1.3.6.1. Les services achat locaux

Le rôle de ce service est jugé secondaire puisque la qualité-totalité des composants des produits est importés, cela est achevé au niveau des directions des finances/sections achat à l'importation.

1.3.6.2. Le service gestion de stocks

Il a pour mission de garantir, grâce à une gestion prévisionnelle à long et à court terme, la disponibilité des matières premières aux dates voulues et aux qualités requises. Le programme de produit annuel représente la base de cette gestion

1.3.6.3. Le service Commercial :

Ce service s'occupe de la commercialisation du produit existant dans les magasins de l'unité, après que le client termine les procédures administratives et financières aux niveaux des directions : Finance/Commercial. Le rendement de l'unité « Transformateurs » est très apprécié la capacité de production est en fonction de puissance ; la qualité de produit est reconnue

1.3.7. Le département maintenance et utilité

Le département effectue toutes les opérations de maintenance des équipements de l'entreprise ; les équipements de production, entretien de véhicules et de manutention

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

centrale... il comprend un service énergie et fluides (gaz, électricité, eau, pompe Gas-oil...), un autre service est chargé de toutes les méthodes de maintenance, mécanique, électrique...

1.3.8. L'unité transformatrice (U.T.R) :

Le transformateur est un instrument électrique qui convertit un système de tension et de courant en un autre, sans changer la fréquence. Il se compose d'une bobine de fil placée à proximité d'une ou de plusieurs autres bobines, elle est utilisée pour coupler des circuits de courants alternatifs, au moyen d'une induction entre les bobines.

L'U.T.R est la plus active dans l'entreprise, elle est spécialisée dans la production des transformateurs de distribution et assure 80% du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Section 02 : Analyse de la stratégie de l'entreprise ENEL Azazga ;

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (marketing, financiers, commerciaux...). Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique et enfin pour chacun de ses segments

2.1.L'analyse de la politique achat

Les achats représentent un pourcentage élevé du chiffre d'affaire de l'entreprise et consolide sa position sur le marché national. En effet, la politique d'achat est déterminée par les quatre (04) critères déterminants l'achat qui sont hiérarchisés comme suit :

- La qualité.
- La régularité des délais de livraisons.
- Le prix d'achat.
- Le mode et conditions de paiement.

3.2.1. La régularité des délais de livraisons

En deuxième lieu, l'entreprise exige de ses fournisseurs une régularité et un respect aux délais de livraison dans le but d'éviter des ruptures de stocks ce qui conduira aux arrêts de la production et en dernier lieu, le prix et les conditions de paiement sont en relation avec la

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

santé financière de l'entreprise c'est-à-dire rechercher des fournisseurs qui présente des conditions de paiement qui arrange l'entreprise.

En effet, la multiplication des besoins à satisfaire nécessite la connaissance de ces derniers, à savoir leurs natures, qualités et quantités donc, savoir quoi ? Et combien acheter ?

3.2.2. L'approvisionnement en matières premières

Programme d'approvisionnements 2021, évalué à 2 914 273 KDA (frais d'approches inclus) se répartit comme suit :

- 75% des achats (2 174 988 KDA) de l'exercice proviennent de l'importation.
- 25% (739 285 KDA) sont achetés localement.
- La part des matières premières dans les achats totaux (1 910 604 KDA) est de 68%.
- La part des composants (noyaux pour les transformateurs, moteurs thermiques et alternateurs pour les groupes électrogènes) dans les achats totaux (846 100 KDA) est de 29%.
- part des pièces d'achats et autres matières (86 080 KDA) représente 3%.

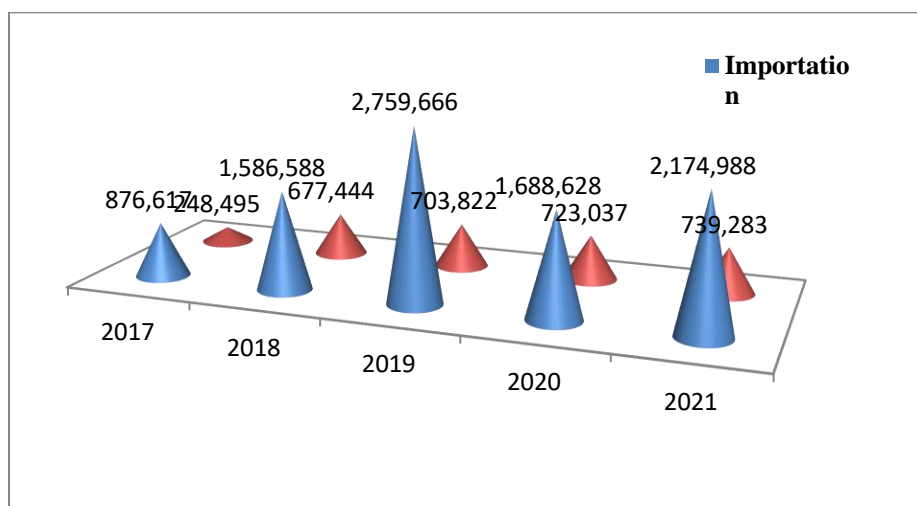
Comparativement à 2020 où le montant des achats atteignait 2 248 764 KDA, les approvisionnements 2021 (2 914 273 KDA) ont augmentés de 30% soit 665 509 KDA, cette augmentation se situe principalement au niveau des achats de l'unité transformateurs et s'explique notamment par la fluctuation des prix de matières premières sur le marché mondial ainsi que la tendance haussière de l'évaluation du dinars par rapport à l'Euro et au Dollars.

Il y'a lieu de signaler, que au cours de l'exercice 2021 il a été procéder à l'achat des tuyaux pour les transformateurs pour un montant total de :610 529 KDA.

L'évaluation des approvisionnements pour la période 2017-2021 sont illustrés dans la figure suivante :

Figure n°04 : évolution des approvisionnements 2017-2021

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga



L'analyse de l'évolution des approvisionnements montre bien que le volume des importations est en augmentation jusqu'à atteindre en 2019 un volume de 2 759 666 KDA représentant le taux le plus élevé. Cependant l'approvisionnement auprès du marché local reste faible malgré l'augmentation de son volume d'une année à une autre.

Approvisionnements relatifs à l'exploitation et état des stocks à fin d'exercice 2021 :

Tableau n° 03 : Les approvisionnements de l'ENEL fin d'exercice 2021:

| U : KDA | | | | | |
|-------------------------------|-------------|--------------|-----------|--|-----|
| Familles | Montants | | | | % |
| | importation | Marché local | TOTAL | | |
| Matières premières | 1 242 808 | 739 285 | 1 982 093 | | 68% |
| Pièces d'achat | | 0 | 86 080 | | 3% |
| composants Transformateurs-GE | 846 100 | | 846 100 | | 29% |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | | | | |
|---------------|-----------|---------|-----------|------|
| TOTAL GENERAL | 2 174 988 | 739 285 | 2 914 273 | 100% |
|---------------|-----------|---------|-----------|------|

2.2. Evaluation de la production

La production de transformateurs est restée voisine de la capacité installée. Concernant les moteurs, le niveau de production est resté faible compensé par des actions de déstockage.

La capacité de production de transformateurs de notre entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Ces matériels moteurs, transformateurs, sont essentiellement destinés au marché algérien. En particulier, l'électro-industrie détient une part importante du marché algérien des transformateurs de distribution soit 70%.

2.2.1. L'évolution et capacité de production

L'électro-industrie emploie un effectif de 824 travailleurs dont : 16% de cadres, 33% de maîtrise, 50% de l'exécution. La capacité de production de l'entreprise est :

Tableau n°04 : La capacité de production de l'Électro-Industries

| Désignation | Volume de production |
|-----------------|-----------------------------|
| Transformateurs | 5000 unités/an. |
| Moteurs | 3000 unités/an Alternateurs |
| Alternateurs | 2000 unités/an. |

Source : document interne de l'entreprise

La production actuelle de l'Électro-Industries est écoulee sur le marché Algérien avec un chiffre d'affaires de 1.8 milliards de dinars en moyenne chaque année.

2.2.2. Qualité produit et certification

En matière de qualité, l'Électro-Industries dispose de ses propres laboratoires d'essais et de mesure pour ses produits ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

dans sa fabrication. En 2002, l'entreprise a décidé de mettre en place un Système de Management de la Qualité selon le référentiel ISO 9001/2000, lequel système a été certifié par QMI Canada en 2004 et une certification en 2007 pour l'ensemble des activités de conception, de production et de commercialisation des transformateurs de distribution, des moteurs électriques et des alternateurs.

Les produits fabriqués par Electro-Industrie sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN, VDE¹ et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI).

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes aux recommandations CEI et aux DIN/VDE.

Après l'adoption de la nouvelle version de la norme ISO 9001 en 2008, notre S.M.Q a été certifié en 2010 puis en 2013. Une rectification aura lieu vers Juillet 2016 selon la même version 2008 puis une transition vers la nouvelle version 2015 lors d'un des audits de surveillance.

La certification couronne la performance de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles règles de management intégrant la qualité en tant que composante de la stratégie globale de l'entreprise.

D'autres objectifs sont fixés par Electro-Industries à savoir : la mise en place d'un Système de Management intégrant la Qualité, l'Environnement et la Santé Sécurité au travail et l'accréditation de ses laboratoires d'essais par ALGERAC selon la Norme Internationale ISO/CEI 17025.

La Politique Q.H.S.E d'Electro-Industries est déclinée comme suit :

- Electro-Industries est spécialisée dans la conception, le développement, la production et la commercialisation des moteurs électriques, des transformateurs de distribution et des groupes électrogènes.
- Ainsi la fourniture de produits de « Qualité » en toute « Sécurité » et en préservant « l'Environnement » constitue une valeur fondamentale de notre entreprise.

¹normes Allemandes.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

Dans ce cadre, elle s'engage à :

- Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles nous avons souscrit, y compris celles de nos clients et de nos partenaires en matière de Qualité, d'Hygiène, de Santé sécurité et Environnement ;
- Améliorer en permanence l'efficacité de nos systèmes de management de Qualité ; d'Hygiène, de Santé sécurité et Environnement et nos performances ;
- Prévenir la pollution ;
- Prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé ;
- Valoriser les ressources humaines ;
- Accroître la Confiance de nos clients et Garantir la Conformité de nos produits
- Améliorer les conditions de travail.

Cette politique est communiquée à toute personne de l'entreprise, mise à la disposition des parties intéressées et sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle :

- Est adaptée à la finalité de l'entreprise ;
- Est communiquée et comprise au sein de l'organisme ;
- Comprend les directives et engagements pertinents avec le niveau d'amélioration possible de l'efficacité ;
- Fournit un cadre adéquat pour établir et revoir les Objectifs du SMI.

S'agissant du système documentaire, elle utilise 252 normes internes en plus des normes DINNDE et CEI.

Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

2.3.L'état des stocks

2.3.1. Mouvements des stocks matières des matières premières

Tableau n°05 Mouvement de stock

: KDA

| Nature | Stocks à fin 2020 | stocks | Stocks à fin 2021 |
|--------|-------------------|--------|-------------------|
|--------|-------------------|--------|-------------------|

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | | Entrées | Consommations | |
|--------------------|-----------|-----------|---------------|---------|
| matières premières | 1 755 758 | 2 914 273 | 2 549 290 | 120 741 |

Les stocks de matières premières y compris les stocks à l'extérieur qui ont enregistré un montant de 2 120 741 KDA en 2021, connaissent une augmentation de 21% par rapport à 2020 (1 755 758 KDA) suivant ainsi la tendance haussière des pertes de matières premières connue en 2021.

2.3.2. Les stocks et en cours

Le montant des stocks en cours est de 4 047 516 KDA. La valeur brute des stocks a enregistré une progression significative de 1 369 269 KDA (51%) par rapport à 2020 (2 678 247 KDA).

Cette hausse se situe au niveau des stocks de :

- Matières premières (-4- 334 785 KDA).
- Produits finis (+ 788 016 KDA) et concerne en premier lieu produits transformateur qui a connu en 2021 un stockage de 585 unités.
- En cours de production (+ 204 571 KDA)

En valeur nette les stocks d'un montant de 3 926 855 KDA sont en hausse de 51% soit (1 333 978 KDA) par rapport à 2020 (2 592 600 KDA).

Les stocks et encours au 31.12.2021 sont détaillés comme suit :

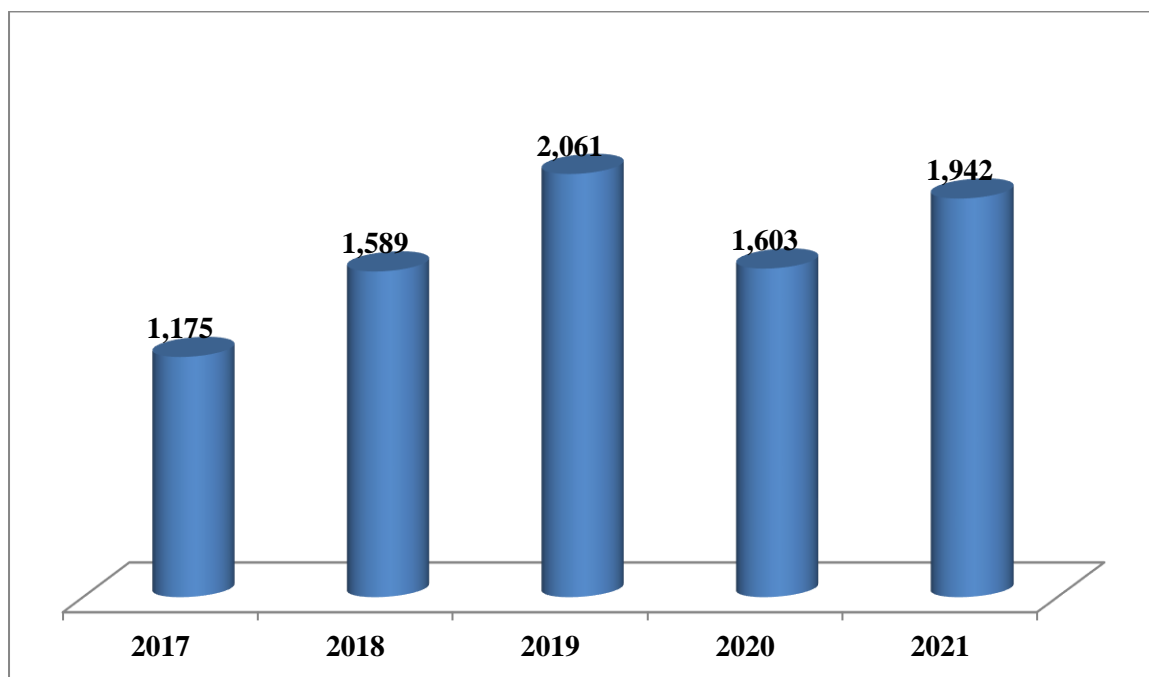
- Marchandises : 11 976 KDA il s'agit de marchandises pour les groupes électrogènes.
- Matières Premières : 1 941 793 KDA.

En valeur brute, les stocks de matières premières s'élevant à 1 941 793 KDA ont augmenté de 21% comparativement à 2020 (1 602 828 KDA) à cause de l'élévation des coûts de matières premières au 31/12/2021. Au 31/12/2021 les stocks de matières premières représentent 48% des stocks globaux de l'Entreprise.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

L'évolution graphique de la valeur nette des matières et fournitures durant les cinq derniers exercices se détaille comme suit :

Figure n° 05: Evolution de la matière première



Source : Document interne de l'entreprise ENEL

2.3.3. Mouvements des stocks produits finis :

Tableau n° 06: La situation de stock de produit fini 2020/2021

U KDA

| Désignation | | Stocks à fin de l'exercice 2020 | | Entrée en stock l'exercice 2020 | | Stocks à fin de l'exercice 2021 | | Entrée en stock l'exercice 2021 | |
|-------------|----------------------|---------------------------------|---------|---------------------------------|---------|---------------------------------|---------|---------------------------------|---------|
| Familles | Produits | Qté | Valeur | Qté | Valeur | Qté | Valeur | Qté | Valeur |
| Moteurs | Moteurs électrique | 12 649 | 272561 | 14206 | 353 361 | 9 657 | 234 858 | 17 198 | 391 064 |
| | Alternateur | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Groupes électrogènes | 38 | 101 852 | 57 | 209 499 | 43 | 161 290 | 52 | 150 061 |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------|--------|---------|--------|-----------|-------|-----------|--------|-----------|
| Sous total moteurs | | 12 687 | 374 413 | 14 263 | 562 860 | 9 700 | 396 148 | 17 250 | 541 125 |
| | | | | | | | | | |
| Transfo | transformateurs | 282 | 199 989 | 3 500 | 2 504 450 | 2 915 | 1 907 584 | 867 | 796 855 |
| | | | | | | | | | |
| Sous total transformateurs | | 282 | 199 989 | 3 500 | 2 504 450 | 2 915 | 1 907 584 | 867 | 796 855 |
| | | | | | | | | | |
| Total général | | | 874 402 | | 3 067 310 | | 2 303 732 | | 1 337 980 |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

Les stocks produits finis ont plus que doublé en 2021 passant de 574 402 KDA en 2020 à 1 337 981 KDA en 2021 affichant une augmentation de 133%. Le ralentissement en cadence de la commercialisation des produits et l'élévation des coûts de stockage au 31/12/2021 expliquent cette situation.

Les stocks au 31/12/2021 sont constitués de

- Moteurs à hauteur de
- Groupes Électrogènes à hauteur de 29%.
- Transformateurs à hauteur de :11%

Les 867 Transformateurs en stocks représentent environ deux mois et demi de production

Tableau n° 07 : Analyse des stocks par catégorie (2017-2021)

| Stocks | Stocks nés de l'Exercice | | | | | | total | % |
|--------------------|--------------------------|------|------|------|------|------------|------------|-----|
| | 2021 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | Avant 2017 | | |
| Matières premières | 1 892 711 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 060 | 1 953 7711 | 56% |
| Matières Transfo | 842 160 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 370 | 844 530 | 24% |
| Matières Moteurs | 448 510 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9826 | 458 336 | 13% |
| Matières GE | 301 379 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 301 379 | 9% |
| MAC communes | 66 979 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 670 | 76 649 | 2% |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | | | | | | | | |
|----------------------|-----------|--------|---|--------|---|--------|-----------|------|
| Pièces de rechange | 233 592 | 0 | 0 | 0 | 0 | 39 195 | 272 787 | 8% |
| Autres Fournitures | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 90 | 0% |
| Produits finis | 1 285 745 | 3 6581 | 0 | 23 708 | 0 | 24 869 | 1 337 980 | 39% |
| Moteurs Electriques | 366 195 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 391 064 | 11% |
| Alternateurs | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Groupes Elect | 150 061 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 150 061 | 4% |
| Transformateurs | 769 489 | 3 6581 | 0 | 23 708 | 0 | 0 | 796 855 | 23% |
| stocks à l'extérieur | 179 002 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 179 002 | 5% |
| Matières premières | 178 948 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 178 948 | 5% |
| Produits Finis | 54 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 54 | 0% |
| Total Stock Général | 3 357 458 | 3 6581 | 0 | 23 708 | 0 | 85 929 | 3 470 753 | 100% |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

2.3.4. Matières Premières (magasins)

Les stocks des matières premières (1 953 771 KDA) représentent 56% des stocks globaux de l'entreprise (stock à l'extérieur non inclus). 7% des stocks matières (1 543 980 KDA) sont des stocks vivants de l'exercice 2021 destinés au 2/3 à l'unité Transformateurs. sont des stocks dormants provisionnés et les 3% restants (61 060 KDA) intérieurs à l'année 2017.

Les stocks de produits finis Moteurs et Transformateurs d'un montant le 1 337 980 KDA représentent 39% des stocks globaux de l'entreprise.

60% sont des stocks Transformateurs (796 855 KDA), 29% des stocks de Moteurs (391 054 KDA) et 11% des stocks de Groupes Électrogènes (178 948 KDA)

Les stocks de Produits finis Moteurs morts et/ou dormants sont provisionnés à 100% dans le Bilan 2021 pour un montant de 24 869 KDA.

Le stock à l'extérieur au 31/12/2021, d'un montant de 179 002 KDA est constitué de deux unités de production (Moteurs et Transformateurs) . Ces stocks seront régularisés au courant du 1^{er} trimestre 2022.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

2.4. Structure financière de l'entreprise :

Tableau n°08 Actif du bilan de l'ENEL pour les exercices 2020/2021

| U=KDA | | | | | | |
|--|----------------------------|-------------|------------------|-------------|---------------|-----------|
| Désignation | Montant net et pourcentage | | | | Variation | |
| | Exercice 2021 | % | Exercice 2020 | % | En valeur | En % |
| Actif immob. Non Courant dont: | 2 938 017 | 34% | 3 334 089 | 39% | -396 072 | -12% |
| immobilisations incorporelles | 2 916 | 0% | 3 208 | 0% | -292 | |
| Immobilisations corporelles | 1 310 296 | 15% | 1 434 675 | 17% | -124 469 | -9% |
| Terrains | 2 919 | | 3 418 | - | -499 | |
| Bâtiments | 847 350 | | 985 658 | - | -138 308 | -14% |
| Autre immo corporelles | 460 027 | | 445 689 | - | 14 338 | 3% |
| Immobilisations en cours | 27 664 | | 48 387 | 1% | -20 723 | - |
| Immobilisations financières | 1 480 300 | | 1 780 300 | 21% | - 300 000 | |
| Autres participations et créances rattachées | 630 300 | | 630 300 | - | 0 | - |
| Emprunt obligataire | 0 | | 1 150 000 | - | -1 150 000 | - |
| CAT/ BEA | 850 000 | 1% | 0 | - | -850 000 | |
| Impôts différés actif | 116 841 | 66% | 67 429 | 1% | 49 412 | - |
| Actif Courant dont: | 5 658 871 | 46% | 5 225 209 | 61% | 433 662 | 8% |
| Stocks et encours | 3 926 856 | 16% | 2 592 877 | 30% | 1 333 979 | 51% |
| Créances et emplois assimilés | 1 388 586 | 1% | 1 901 149 | 22% | -512 563 | -27% |
| Clients | 1 087 250 | | 1 723 512 | - | -636 262 | - |
| Autres débiteurs | 154 477 | | 125 696 | - | 28 781 | - |
| Impôts | 146 859 | | 51 941 | - | 94 918 | - |
| Disponibilités et assimilés | 343 429 | 4% | 731 183 | 9% | -387 754 | -53% |
| Total Actif | 8 596 888 | 100% | 8 559 298 | 100% | 37 590 | 0% |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

Analyse des postes de l'actif du bilan

1) Actifs non courants

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

La structure des comptes de l'immobilisation 2021 et leur évolution par rapport à l'exercice précédent, se présentent comme suit :

Tableau n° 09 : structure des comptes de l'immobilisation 2020-2021

| Désignation | Valeur et % | | | | Variation | |
|---------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|-------------|
| | Exercice 2021 | % | Exercice 2020 | % | En valeur | En % |
| Marchandises | 11 699 | | 277 | - | 11 699 | |
| Matières et Fournitures | 1 668 917 | | 1 334 132 | - | 334 785 | |
| Autres approvisionnement | 272 876 | | 268 696 | - | 4 180 | |
| En cours de prod de biens | 396 462 | 10% | 191 891 | - | 204 571 | 107% |
| Stock de produits finis | 1 518 283 | 38% | 730 267 | - | 788 016 | 108% |
| Stock à l'extérieur | 179 002 | | 152 984 | - | 26 018 | 17% |
| Valeur Brute Stocks | 4 047 516 | | 2 678 247 | - | 1 369 269 | 51% |
| Provision totale | 120 661 | | | | 35 291 | 41% |
| Valeur Nette Stocks | 3 926 855 | 69% | 2 592 877 | 50% | 1 333 978 | 51% |
| Clients bruts | 1 375 195 | | | | | |
| Avances S/Clients | 287 945 | | | | | |
| Total Net Clients | 1 087 250 | 19% | 1 723 513 | 33% | -636 263 | -37% |
| TVA récupérée | 44 623 | | | | | - |
| Total Impôts | 44 623 | 1% | 36 579 | 1% | 8 044 | 22% |
| Opération groupe | 107 236 | | 15 362 | | 91 874 | - |
| Provisions | 5 000 | | 0 | | 5 000 | |
| Total groupe et associés | 102 236 | 2% | 15 362 | 0% | 86 874 | 566% |
| Consignation versée | 1 456 | | 1 456 | | 0 | |
| Avance aux fournisseurs | 469 | | 269 | | 200 | |
| Fournisseurs débiteurs | 6 866 | | 6 833 | | 33 | |
| avance pour comptes des os | 3 071 | | 0 | | 3 071 | |
| avarices aux personnel | 19 982 | | 21 781 | | -1 799 | |
| assurance group | 655 | | 671 | | -16 | |
| stol, produits à recevoir | 0 | | 133 | | -133 | |
| Cautions | 110 117 | | 80 345 | | 29 772 | |
| Contribution état su CTA | 2 384 | | 5 468 | | -3 084 | |
| Créance sur location Vaj | 1 170 | | 810 | | 360 | |
| Dépenses pour compte vaj | 243 | | 243 | | 0 | |
| Créance Vaj frais de personnel | 6 014 | | 5 631 | | 383 | |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

| | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|----------------|------------|
| Créance sur gérance cantine | 600 | | 1 200 | | -600 | |
| Charges constaté d'avance | 1 451 | | 856 | | 595 | |
| Total Autres débiteurs | 154 478 | 3% | 125 696 | 2% | 28 782 | 23% |
| Valeurs à l'encaissement | 74 068 | 1% | 56 294 | 1% | 17 794 | |
| Banque | 258 201 | 5% | 635 046 | 12% | -376 845 | |
| Caisse | 407 | 0% | 2 219 | 0% | -1 812 | |
| Intérêt encourus s/DAT | 9 046 | 0% | 36177 | 1% | -27 131 | |
| Accréditifs | 1 466 | 0% | 1 466 | 0% | 0 | |
| Fond et dépôt chez notaire | 242 | | | | 242 | |
| Total disponibilité & assimilés | 343 430 | 6% | 731 182 | 14% | -387 752 | -53% |
| Net Total Actif Courant | 5 658 872 | 100% | 5 225 209 | 100% | 443 663 | 8% |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

La valeur nette de l'actif non courant, évalué à 2 821 176 KDA, représente 33% du 2020. Il est constitué à 48W l'équipement de production et de bâtiments. Il est en baisse de 14% soit 45 484 KDA du Bilan (8 596 888 KDA) par rapport à 2020 en raison, essentiellement de l'encaissement (300 MDA) arrive a échéance et l'augmentation des emprunts obligataires et l'augmentation des amortissements en 2021.

1) Actifs Courants

Tableau n°10 : Structure des comptes d'actif des comptes

| Désignation | Valeur et % | | | | Variation | |
|----------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
| | Exercice 2021 | % | Exercice 2020 | % | En valeur | En % |
| Marchandises | 11 699 | | 277 | - | 11 699 | |
| Matières et Fournitures | 1 668 917 | | 1 334 132 | - | 334 785 | |
| Autres approvisionnement | 272 876 | | 268 696 | - | 4 180 | |
| En cours de prod de biens | 396 462 | 10% | 191 891 | - | 204 571 | 107% |
| Stock de produits finis | 1 518 283 | 38% | 730 267 | - | 788 016 | 108% |
| Stock à l'extérieur | 179 002 | | 152 984 | - | 26 018 | 17% |
| Valeur Brute Stocks | 4 047 516 | | 2 678 247 | - | 1 369 269 | 51% |
| Provision totale | 120 661 | | | | 35 291 | 41% |
| Valeur Nette Stocks | 3 926 855 | 69% | 2 592 877 | 50% | 1 333 978 | 51% |
| Clients bruts | 1 375 195 | | | | | |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

| | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|-----------------|-------------|
| Avances S/Clients | 287 945 | | | | | |
| Total Net Clients | 1 087 250 | 19% | 1 723 513 | 33% | -636 263 | -37% |
| TVA récupérée | 44 623 | | | | | - |
| Total Impôts | 44 623 | 1% | 36 579 | 1% | 8 044 | 22% |
| Opération groupe | 107 236 | | 15 362 | | 91 874 | - |
| Provisions | 5 000 | | 0 | | 5 000 | |
| Total groupe et associés | 102 236 | 2% | 15 362 | 0% | 86 874 | 466% |
| Consignation versée | 1 456 | | 1 456 | | 0 | |
| Avance aux fournisseurs | 469 | | 269 | | 200 | |
| Fournisseurs débiteurs | 6 866 | | 6 833 | | 33 | |
| avance pour comptes des os | 3 071 | | 0 | | 3 071 | |
| avarices aux personnel | 19 982 | | 21 781 | | -1 799 | |
| assurance group | 655 | | 671 | | -16 | |
| stol, produits à recevoir | 0 | | 133 | | -133 | |
| Cautions | 110 117 | | 80 345 | | 29 772 | |
| Contribution état su CTA | 2 384 | | 5 468 | | -3 084 | |
| Créance sur location Vaj | 1 170 | | 810 | | 360 | |
| Dépenses pour compte vaj | 243 | | 243 | | 0 | |
| Créance Vaj frais de personnel | 6 014 | | 5 631 | | 383 | |
| Créance sur gérance cantine | 600 | | 1 200 | | -600 | |
| Charges constaté d'avance | 1 451 | | 856 | | 595 | |
| Total Autres débiteurs | 154 478 | 3% | 125 696 | 2% | 28 782 | 23% |
| Valeurs à l'encaissement | 74 068 | 1% | 56 294 | 1% | 17 794 | |
| Banque | 258 201 | 5% | 635 046 | 12% | -376 845 | |
| Caisse | 407 | 0% | 2 219 | 0% | -1 812 | |
| Intérêt encourus s/DAT | 9 046 | 0% | 36177 | 1% | -27 131 | |
| Accréditifs | 1 466 | 0% | 1 466 | 0% | 0 | |
| Fond et dépôt chez notaire | 242 | | | | 242 | |
| Total disponibilité & assimilés | 343 430 | 6% | 731 182 | 14% | -387 752 | -53% |
| Net Total Actif Courant | 5 658 872 | 100% | 5 225 209 | 100% | 443 663 | 8% |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

2.4.1. Analyse des créances

- a. **Immobilisations Nettes** : 2 821 176 KDA.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

En valeur nette, les immobilisations de l'entreprise ont diminué de (- 445 484 KDA) par rapport à 2020 (3 266 660 KDA).

- ✓ **Immobilisations incorporelles** : 40 576 KDA, constituées de logiciels informatiques de droit de propriété industrielle.
- ✓ **Immobilisations corporelles** 7 79 0790 KDA : soit 79% des immobilisations brutes et qui constituées essentiellement de bâtiments et installations techniques.
- ✓ Immobilisations en cours 27 664 KDA : Qui sont constituées des investissements en cours de réalisation.
- ✓ Immobilisations financières 1 480 300 KDA : 17% des immobilisations brutes et qui concerne :
 - La part d'Électro-Industries dans le capital social « SPA VIDAI Algérie », à concurrence de 6 305 actions pour un montant de 630 300 KDA correspond à 45% du capital social.
 - Le dépôt à terme placé niveau de la BEA pour une durée de 10 ans avec une rémunération de 5.5%.

Le montant brut des immobilisations au 31/12/2021 (8 627 619 KDA) a connu une diminution de 3% soit (- 267 166 KDA) par rapport à celui - de 2020 (8 894 785 KDA).

Après l'analyse de l'actif du bilan, il apparait que :

Les créances recouvrables totalisent 1 087 250 KD, ils ont diminué de 636 263 soit 37% suite aux recouvrements importants réalisés durant l'exercice 2021, auquel s'ajoutent la constatations dans le bilan 2021 d'une perte de valeur sur les créances échues et impayés au-delà d'un délai arrêté comme suit :

- 30% dépassement de 12 à 24 mois de l'échéance.
- 60% dépassement de 24 à 36 mois de l'échéance.
- 100% dépassement au-delà de 36 mois de l'échéance.

Ces échéances correspondent aux chiffre d'affaires moyen des quatre (04) lois en TTC de l'exercice 2021.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Corolaire du point précédent, les créances litigieuses d'un montant de 287 945 KDA représentent 21% du volume global des créances. Elles sont en augmentation de 272 167 KDA par rapport à celles de 2020.

Ces créances dépréciées sont régulièrement provisionnées à 100% dans le bilan 2021.

La répartition des créances par catégorie

La répartition des créances par catégorie de client fait ressortir :

- 21% du volume des créances sont détenues sur les clients privés soit 292 104 KDA contre 34 % en 2020 soit 585 480 KDA. ,
- 70% du volume des créances sont détenues sur les entreprise nationales soit 968 390 KDA contre 60% en 2020 soit 1 063 186 KDA.
- 8% du volume global des créances sont détenues sur l'État et ses démembrements s'élevant à 114 701 KDA, contre 06 % en 2020 soit 100 846 KDA.

Après l'analyse de ce tableaux, il apparaitre que :

- 78% des créances soit 1 069 718 KDA sont échues et sont détenues à 26% sur des clients privés, 11% sur l'état et ses démembrements et 63% sur des Entreprises nationales particulièrement Cosider (135 936 KDA soit 15% des créances totales échues).
- 22% des créances soit 305 477 KDA non échues.

Des efforts ont été consentis par la Direction Générale, appuyé par le Conseil des effets, pour assurer une meilleure maitrise de la situation des créances. A cet effet, la Direction Générale s'est engagée en 2021 aux actions suivantes :

- Relance par courriers aux clients qui détient des créances échues (ex TEXALG, FORYMID, KAHRIF, SADEG, ENDJAZ, MADJENE....) certains clients ont réglé partiellement leurs créances et d'autre ont procuré à des promesses de paiement.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

- Entamer la démarche juridique (protêt par voie de huissier de justice) pour les clients qui ont remis des chèques impayés rejetés par la banque et non remplacés (exemple : BOUDJELIL BOUNESSER).
- Dépôts de plainte contre le client SARL SATIGA ALGERIE, qui a commencé à payer sa créance (8 MDA sur 116 MDA) et s'est engagé à honorer un échéancier de paiement de sa créance sur 06 mois où la date limite pour le règlement de la totalité de sa créance est fixée pour le mois de juin 2022. Il y a lieu de signaler qu'au 30/04/2022, les encaissements des créances sur la facturation née avant 2021 ont atteint 562 837 KDA.

2.4.2. Amortissements

Les Amortissements Cumulés au 31/12/2020 d'un montant de 5 628 125 KDA correspondent à 63% de la valeur brute des immobilisations corporelles, ce qui signifie vieillissement de l'outil de production.

Les 37% restant à amortir concernent en grande partie les constructions bâtiments industriels) qui sont amortis à 75% seulement du fait de :

✓ La longue durée de vie allouée à ces derniers (40 ans),

✓ La méthode progressive d'amortissement appliquée.

Impôt différé actif : 67 429 KDA. L'impôt différé actif d'un montant de : 67 429 KDA est relatif à

- L'IDA SUR 'DR : $306\,170\text{ KDA} \times 19\% = 58\,172\text{ KDA}$.
- L'IDA sur la provision ICP et charge 2^e Semestre 2020, $29\,954\text{ KDA} \times 19\% = 5\,691\text{ KDA}$.
- L'IDA sur honoraires des services et intermédiaires non payés au 31/12/2020 : $18\,768\text{ KDA} \times 19\% = 3\,566\text{ KDA}$.

Les Amortissements cumulés au 31/12/2021 d'un montant de 5 806 443 KDA correspondent à 67% de la valeur brute des immobilisations corporelles, ce que signifie le vieillissement de

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

l'outil de production à fin 2021. Les 33% restant à amortir concernent en grande partie les constructions (bâtiments industriels) qui sont amortis à % seulement du fait de :

- ✓ La longue durée de vie allouée à ces derniers (40 ans),
- ✓ La méthode progressive d'amortissement appliquée.

- Impôt différé actif : 116 840 KDA.

L'impôt différé actif d'un montant de : 116 840 KDA est relatif à :

- L'IDA sur IDR : $326\,015\text{ KDA} \times 19\% = 61\,943\text{ KDA}$.
- l'IDA sur la provision ICP et charge 2eme Semestre 2021 $51\,776\text{ KDA} \times 19\% = 9\,837\text{ KDA}$. l'IDA sur honoraires des services et intermédiaires non payés au 31/12/2021 : $2\,933\text{ KDA} \times 19\% = 557\text{ KDA}$.
- IDA sur déficit fiscal 2021 : $234\,227\text{ KDA} \times 19\% = 44\,503\text{ KDA}$.

Immobilisations Nettes : 3 266 660 KDA.

En valeur nette, les immobilisations de l'entreprise ont diminué de 3% soit (96 317 KDA) par rapport à 2019.

Tableau n° 11 : Les engagements et les acquisitions :

| Groupe | Sous - Groupe | Total engag | Investissements 2021 | | | |
|--------|---------------|-------------|----------------------|-------------|-------|---------|
| | | | Financement Direct | Financement | Récep | A récep |
| | | | | | | |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

| | | (*) | | | indirect | durant l'exercice | au delà de l'exercice |
|--|--|----------|---------------|-------------|----------|-------------------|-----------------------|
| | | | Auto-Financ | Endettement | Leasing | | |
| immobilisations incorporelles | Logiciels informatiques et assimilés | 0 | | | | 0 | 0 |
| | Autres immobilisations incorporelles | 0 | | | | 0 | 0 |
| | Immobilisations incorporelles en cours | 0 | | | | 0 | 0 |
| Total immobilisations incorporelles | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| immobilisations corporelles | Agencement et aménagement de terrain | 0 | | | | 0 | 0 |
| | Instal. tech, mat outill indus dont: | 0 | | | | 0 | 0 |
| | Installation complexe | 0 | 45 717 | 0 | 0 | 45 717 | 0 |
| | Matériels et outillages | 0 | | | | 0 | 0 |
| | Autres immob, corporelles dont: | 0 | 17 795 | 0 | 0 | 17 795 | 0 |
| | Matériels de transport | 0 | | | | 0 | 0 |
| | Équipements de bureau | 0 | | | | 0 | 0 |
| | Agencement et installation | 0 | 10 197 | | | 10 197 | 0 |
| | Immob corporelles en cours | 0 | 7 598 | | | 0 | 7 598 |
| | Avances sur commandes d'investis | 0 | 0 | | | 0 | 0 |
| Total immobilisations corporelles | | 0 | 63 512 | 0 | 0 | 55 914 | 7 598 |
| Total immobilisations | | 0 | 63 512 | 0 | 0 | 55 914 | 7 598 |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

1) Les cessions et les désinvestissements :

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Pour l'exercice 2021, les opérations de cession d'investissement ont été comptabilisées dans le bilan comptable comme suit : cession villa N°08 sise à Fréha : 2 527 KDA

Tableau n°12 : Passif bilan de l'ENEL pour les exercices 2020/2021

| U=KDA | | | | | | |
|--|----------------------------|-------------|------------------|-------------|----------------|------------|
| Désignation | Montant net et pourcentage | | | | Variation | |
| | Exercice 2021 | % | Exercice 2020 | % | En valeur | En % |
| Fonds propres dont: | 6 689 783 | 78% | 6 866 936 | 80% | 177 153 | -3% |
| Capital émis | 4 753 000 | 55% | 4 753 000 | 56% | 0 | |
| Primes et réserves | 2 172 288 | 25% | 2 172 288 | 25% | 1 | |
| Résultat net | -177 434 | -2% | 50 377 | 1% | -227 811 | -452% |
| Autres capitaux propres- Report à nouveau | -58 071 | | -108 728 | | 50 657 | |
| Passif non courant dont: | 902 172 | 10% | 931 005 | 11% | 28 833 | -3% |
| Emprunts et dettes financières | 289 078 | 3% | 337 081 | 4% | 48 003 | -14% |
| Autres dettes non courantes | 315 150 | 4% | 315 150 | 4% | 0 | 0% |
| Prov, et pptscompt d'avance | 296 069 | 3% | 278 774 | 3% | 17 295 | - |
| Impôts (différés et provisionnés) | 1 875 | - | | | | - |
| Passif courant dont: | 1 004 933 | 12% | 761 357 | 9% | 243 576 | 32% |
| Fourniss et comptes rattachés – | 870 787 | 10% | 523 842 | 6% | 346 945 | 66% |
| Impôts | 28 974 | 0% | 29 159 | 0% | -185 | - |
| Groupes et associés | 0 | 0% | 66 164 | 1% | -66 164 | - |
| Autres dettes | 105 172 | 1% | 142 192 | 2% | -37 020 | - |
| Total passif | 8 596 888 | 100% | 8 559 298 | 100% | 37 590 | 0% |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

La structure du bilan de l'entreprise au 31.12.2020 se présente comme suit :

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Un total bilan net de 8 559 298 KDA contre 8 472 454 KDA en 2019, soit une augmentation de 86 844 KDA (1%), due essentiellement à l'augmentation des créances sur clients de 519 866 KDA au niveau de l'actif et la hausse des dettes courantes de 221 999 KDA au niveau du passif.

Comparativement avec l'exercice 2019, les postes du bilan au 31.12.2020 ont connu les variations suivantes :

Concernant l'actif :

- Une diminution des immobilisations corporelles de (- 127 697 KDA).
- Une hausse des immobilisations en cours (+ 31 672 KDA).
- Une baisse des stocks et encours de (-13%) soit - 399 560 KDA, située au niveau matières premières ainsi que des produits finis suite au déstockage de transformateurs durant l'exercice.
- Une augmentation des créances et emplois assimilées de 38% soit +519 866 KDA, due essentiellement aux créances détenues sur nos clients traditionnels solvables.
- Une hausse des disponibilités de 6% suite à l'excédent de trésorerie dégagée en 2020.

Concernant le passif du bilan :

2.4.3. Analyse des postes du passif et du bilan :

Les fonds Propres

La structure des fonds propres se présente comme suit:

Tableau n° 13: Structure des fond propres de l'entreprise ENEL (2020-2021)

| Désignation | U : KDA | | | | | |
|---|------------------|------|------------------|-----|-----------|---------|
| | Valeur brut et % | | | | Variation | |
| | Exercice 2021 | % | Exercice 2021 | % | Envaleur | En % |
| Capital émis (compte de l'exploitation) | 4 753 000 | 71% | 4 753 000 | 67% | 0 | 0% |
| Primes d'apport | 500 000 | 7% | 500 000 | 7% | 0 | 0% |
| Réserve | 1 672 287 | 25% | 1 672 287 | 24% | 0 | 0% |
| Résultat net | -177 434 | 306% | 50 657 | 0% | -228 091 | 0% |
| Report à nouveau | -58 071 | -1% | -108 728 | 2% | 50 657 | 1% |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | | | | | | |
|---------------------|-----------|------|-----------|-----|----------|-----|
| Total fonds propres | 6 689 782 | 408% | 6 867 216 | 99% | -177 434 | -3% |
| Total actif net | 6 689 782 | | 6 867 216 | | | -3% |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

Le total des fonds Propres est de 6 689 782 KDA.

Après l'affectation du résultat négatif 2021 (-177 434 KDA), les fonds propres s'élèvent à 6 689 783 KDA, en diminution par rapport à l'exercice 2020 (6 867 216 KDA). Rapporté au total net du bilan qui s'élève à 8 596 888 KDA, les Fonds Propres présentent 78%.

2) Le Passif non courant :

Tableau n°14 : Situation du passif non courant (exercice 2020-2021)

| Désignation | U : KDA | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|------------|
| | Valeur brut et % | | | | Variation | |
| | Exercice 2020 | % | Exercice 2021 | % | En valeur | En % |
| EmpruntsetdettesFinancières | 289 078 | 32% | 337 080 | 36% | -48 002 | -14% |
| Autresdettesnoncourantes | 315 150 | 35% | 315 150 | 34% | 0 | 0% |
| Différé et proviennes | 1 874 | 0% | 269 509 | 29% | 267 635 | -99% |
| Provisionsetproduitsconstatésd'avance | 296 070 | 306% | 9 265 | 1% | 286 805 | 3096% |
| Passifsnon-courants | 902 172 | 100% | 931 004 | 100% | -28 832 | -3% |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

Le passif non courant sont constitués des :

- ✓ Emprunts et dettes financières : 289 078 KDA.
- ✓ Autres dettes non courantes : 315 150 KDA.
- ✓ Provision pour pensions et obligations : 290 780 KDA,
- ✓ Provision pour autres charges (Électro métal):5 290 KDA.
- ✓ Impôtdifférépassif : 1 875 KDA

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Section 03 : La veille stratégique au sein d'Electro Industrie

Electro- industrie est une entreprise nationale mise pour créer la richesse et générer du progrès, spécialisée à la production des moteurs et des transformateurs de distribution, ces efforts c'est de mieux répondre aux besoins des clients et prospects elle garantit une amélioration continue ainsi qu'une performance technologique, assure la rentabilité et la réalisation des profits ses normes sont équivalents aux respects de l'environnement, assure la qualité du service, la transparence, l'esprit d'équipe, le respect des engagements, l'éthique, l'innovation, l'excellence, le travail bien fait, le mérite et l'honnêteté.

Et pour rester sur cette croissance, l'ENEL mobilise plusieurs outils et matériel pour veiller à la réussite de sa stratégie. Et c'est en 2010 qu'un système de veille commence à être mis en œuvre.

3.1. Ressources humaines

L'entreprise emploie un effectif de 867 travailleurs dont 25% de cadres. 38% de maîtrise et 37% d'exécution.

Tableau n°15 : Effectifs par catégories d'emploi : socioprofessionnelles et par nature

| Catégories | Etat des Effectifs à fin 2020 | Mouvements Exercice | | Etat des Effectifs à fin 2021 | % |
|------------|-------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|-----|
| | | Entrées Sorties | Entrées Sorties | | |
| Cadres | C.D.I | 213 | 7 | 403 | |
| | C.D.D | 1 | 0 | 0 | |
| | CTA | 4 | 0 | 0 | |
| | Total | 218 | 7 | 403 | 26% |
| Maîtrise | C.D.I | 324 | 89 | 215 | |
| | C.D.D | 0 | 0 | 4 | |
| | CTA | 3 | 1 | 12 | |
| | Total | 327 | 90 | 231 | 47% |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | | | | | |
|-----------|-------|-----|-----|-----|-----|
| Exécution | C.D.I | 289 | 15 | 89 | |
| | C.D.D | 3 | 3 | 2 | |
| | CTA | 30 | | 18 | |
| | Total | 322 | 18 | | 27% |
| Total | C.D.I | 826 | 111 | 5 | |
| | C.D.D | 4 | 3 | 12 | |
| | CTA | 37 | 1 | 852 | |
| | Total | 867 | 115 | 5 | |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

Toutes catégories confondues, les effectifs de l'entreprise totalisent 852 travailleurs, enregistré une diminution de 15 agents depuis le début de l'exercice passant de 867 à 852.

Les mouvements enregistrés durant l'exercice 2021 sont arrêté comme suit :

- Les sorties portent sur 18 agents dont 5 départs en retraite, 03 décès, 01 abondant de poste, 08 démissions et 1 fin de contrat.
- Les entrées portent trois (03) recrutements en CDD.
- Il y'a lieu de signaler que durant l'année 2021, 26 agents ont été titularisés et 346 promotions attribuées aux travailleurs
- Par catégorie socioprofessionnelle 27% des effectifs soit 231 agents représentent la catégorie d'exécution, 47% concerne la maîtrise avec 403 agents, et 26% la catégorie cadre (218 agents).
- Par nature, les effectifs CDI CD1 (835 agents) représentent 98% contre 2% entre le CDD (05 agents) et CTA (12 agents).
- Il y'a lieu de signaler que le personnel féminin est au nombre de 103 agents avec un taux de 13% du total de l'effectif de l'entreprise. Cette situation confirme le niveau de participation féminine qui se trouve aux différents niveaux hiérarchiques et au sein de diverses structures de l'entreprise.

Tableau n° 16: Répartition de l'effectif de l'entreprise

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

| Catégories | | <24 | De 24 à 29 ans | De 30 à 41 ans | De 42 à 50ans | De 51à 59ans | > 60 ans | S/ total | % |
|------------|-------|-----|----------------|----------------|---------------|--------------|----------|----------|------|
| Cadres | C.D.I | 0 | 2 | 78 | 87 | 46 | 4 | 217 | |
| | C.D.D | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| | CTA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | Total | 0 | 2 | 78 | 87 | 47 | 4 | 218 | 26% |
| Maîtrise | C.D.I | 1 | 17 | 217 | 112 | 52 | 4 | 403 | |
| | C.D.D | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | CTA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | Total | 1 | 17 | 217 | 112 | 52 | 4 | 403 | 47% |
| Exécution | C.D.I | 2 | 35 | 94 | 71 | 12 | 1 | 215 | |
| | C.D.D | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | |
| | CTA | 0 | 8 | 4 | 0 | 0 | 0 | 12 | |
| | Total | 2 | 44 | 99 | 72 | 13 | 1 | 231 | 27% |
| Total | C.D.I | 3 | 54 | 389 | 270 | 110 | 9 | 835 | |
| | C.D.D | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 5 | |
| | CTA | 0 | 8 | 4 | 0 | 0 | 0 | 12 | |
| | Total | 3 | 63 | 394 | 271 | 112 | 9 | 852 | |
| % | | 1% | 7% | 46% | 32% | 13% | 1% | 101% | 100% |

Source : Document interne de l'entreprise ENEL

3.2. Etude du marché de l'ENEL et son environnement :

3.2.1. L'évaluation des prix d'achat

D'autre part, une étude du marché fournisseurs permettant de sélectionner la meilleure offre compte tenue de ses capacités à répondre aux besoins de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

Pour ce faire l'entreprise dispose d'un ensemble d'information sur le marché amont, notamment sur les fournisseurs des plus compétitifs.

Dans ce cas, il s'agit de faire une étude sur le marché amont. Dans cette perspective, il faut étudier les variables suivantes :

3.2.1.1. Variable Produit

La mise en œuvre d'une politique produit s'exprime par l'amélioration des matières premières achetées, aussi bien que la recherche de nouvelle composante.

3.2.1.2. Variable prix

Le prix est une variable où toute discussion commerciale ramène la détermination d'un prix.

3.2.1.3. Variable distribution

De point de vue stratégique, l'analyse d'un marché détermine le rapport de force existant entre les offreurs et les acheteurs.

De point de vue opérationnel, la politique « distribution » constitue l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la cible visés (fournisseurs).

Nous pouvons résumer les facteurs liés au choix des fournisseurs dans le tableau ci après :

Tableau n°17 : Les critères d'évaluation des fournisseurs et leurs importances

| Critères d'évaluation des fournisseurs | Importance de critères |
|--|---|
| Le prix de produit | Le prix de produit est très important pour le choix de l'achat |
| La qualité de produit | le fournisseur doit respecter la qualité prédéfini dans le cahier des charges |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | |
|----------------------|---|
| mode de paiement | L'acheteur peut choisir une modalité de paiement permet ceux qui sont proposées par les différents fournisseurs |
| Délai de livraison : | Le respect des plannings de livraison est un critère d'appréciation pour démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents |

Source : Elaboré à partir des informations reçus de responsable de la formation de l'entreprise d'accueille

• Évolution du chiffre d'affaire

Accroissement significatif du chiffre d'affaires : +62% sur la période 2016-2020. Le niveau des réalisations au 31/12/2020, soit 2 987 866 KDA, est en augmentation de 62% par rapport à 2016, mais en baisse de 25% par rapport à 2015 et 12% par rapport à 2018, et correspond à un taux d'atteinte des objectifs de 93%.

Cette évolution est due :

- La révision à la hausse des prix de ventes des Moteurs et Transformateurs en 2019 et 2020,
- Aumontage de 102 Groupes Électrogènes pour le compte de divers clients,
- La mise en œuvre d'un train de mesures à caractère commercial et d'amélioration générale (prospections, déstockage, publicité et marketing).

Il reste entendu que l'activité Transformateurs continue à occuper une place privilégiée et génère 73% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en moyenne. Ceci est dû au développement en interne d'autres types de transformateurs commandés par des clients : transformateurs élévateurs BT/MT, transformateurs d'isolement BT/BT, transformateurs de maintien MT/MT et l'élargissement de la gamme aux puissances : 2000 - 2500 - 3150 KVA et aussi aux puissances intermédiaires.

Les ventes de moteurs représentent 30% environ de notre capacité de production. Il est à signaler que ELECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

Comparatif de chiffre d'affaires réalisé comparativement aux objectifs fixés :

Tableau 18 : comparatif de chiffre d'affaires

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| Produits/prestations | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------|----------|----------|---------|----------|--------|--------|
| Transformateurs | | | | | | |
| | | | | | 2 667 | 2 344 |
| Objectif | 3918 449 | 2862 048 | 2631663 | 2168 722 | 495 | 289 |
| Tauxderéalisation | 94% | 54% | 66% | 137% | 88% | 93% |
| Moteursélectriques | | | | | | |
| Objectif | 369015 | 389924 | 354420 | 312647 | 331371 | 674420 |
| Tauxderéalisation | 79% | 70% | 73% | 133% | 85% | 41% |
| Groupeselectrogènes | | | | | | |
| Objectif | 11000 | 5354 | 0 | 24296 | 307647 | 477892 |
| Tauxderéalisation | 149% | 32% | #DIV/0! | 24% | 44% | 107% |
| Prestations | | | | | | |
| Objectif | 25000 | 6700 | 9000 | 9000 | 5000 | 5000 |
| Tauxderéalisation | 35% | 185% | 115% | 193% | 136% | 418% |
| Chiffred'affaireTotal | | | | | | |
| | | | | | 3 311 | 3 501 |
| Objectif | 4323 464 | 3264 026 | 2995083 | 2514 665 | 513 | 601 |
| Tauxderéalisation | 92% | 57% | 67% | 135% | 84% | 85% |

Source: document interne d'électro-industriel

3.3. Analyse de l'équilibre financier et de la trésorerie

Le but est de savoir si les capitaux permanents arrivent à financer la totalité de l'actif immobilisé et si les dettes à court terme (DCT) arrivent quant à elles, à financer les emplois cycliques.

L'appréciation de cet équilibre financier de l'entreprise nous pousse à calculer : le FR, le BFR et la trésorerie.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

3.3.1. Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)

Tableau n°09 : La capacité d'autofinancement

| Désignation | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|----------------|---------------|----------------|
| Résultat de l'exercice | 65 608 | - 108 729 | 50 378 |
| (+) Dotation nettes aux amortissements | 210 766 | 211 263 | 203 919 |
| (-) Provision et pertes de valeur | 35 181 | 22 709 | 10 698 |
| Capacité d'autofinancement | 241 193 | 79 823 | 243 591 |

La capacité d'autofinancement d'après les résultats est positive pour les trois années. Donc, l'entreprise peut assurer l'indépendance financière et accroître sa capacité d'endettement.

| Passif | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|--------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| FP | 6 990 894 | 81% | 6 816 559 | 40% | 6 866 936 | 39% |
| DLMT | 1 078 020 | 13% | 1 110 537 | 35% | 931 005 | 30% |
| DCT | 537 499 | 6% | 539 358 | 16% | 761 357 | 22% |
| Total | 8 606 414 | 100% | 8 472 455 | 100% | 8 559 298 | 100% |

3.3.2. La trésorerie nette

Tableau n°10 : La trésorerie nette

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| Passif | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| FR | 4 208 936 | 4 506 206 | 4 463 852 |
| BFR | 3 445 840 | 3 834 362 | 3 732 669 |
| TN | 763 096 | 671 844 | 731 183 |

FR= Capitaux propres – Actif mobilisé

BFR= Emploi stables – Ressources stables

TN= FR-BFR

A travers ce tableau, nous avons remarqué une certaine fluctuation du FR de l'entreprise, en effet, en 2018 sa valeur était de **4.208.936KDA**, qui connaît une augmentation de **7,06%** dans l'année qui suit soit une valeur de **4.506.206KDA**, enfin il a connu une timide diminution en **2020** de **0.94%** soit une valeur de **4.463.852KDA**, cette diminution a été la conséquence de la crise sanitaire (covid -19) qui a touché le monde entier.

Le besoin en fond de roulement

Le BFR est positif tout au long des trois exercices, Ce qui signifie que l'entreprise finance largement l'actif circulant par ses dettes à court terme.

• La trésorerie nette

Dans le cas de l'entreprise **le FR > BFR**, sa trésorerie connaît une évolution instable. De **2018 à 2019** baisse de **12%** qui passe de **763097KDA à 671845 KDA**, c'est dû à l'augmentation du BFR de l'entreprise. Ensuite en **2020** elle augmente de **09%** soit une valeur de **731183KDA**, ça se justifie par la diminution du **BFR**, ainsi, l'entreprise peut utiliser cet excédent dans d'éventuels investissements notamment dans l'unité transformateurs qui a connu une dégradation des ventes en **2020**.

2.2. Le calcul des ratios

2.4.1. Les ratios de rentabilité

Elle concerne

La rentabilité commerciale

Rentabilité commerciale : Résultat Net / Chiffre d'Affaire (HT).

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Tableau n°11 : Ratio de rentabilité

| Désignation | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|--------------|---------------|--------------|
| RN | 65 608 | -108 729 | 50 378 |
| CA | 3 403 482 | 2 765 210 | 2 990 071 |
| RC | 1,93% | -3,93% | 1,68% |

Comme porté dans le tableau ci-dessus, la rentabilité commerciale de l'entreprise ENEL est très faible pour les exercices 2018 et 2020, elle est même négative pour l'exercice 2019, et cela est dû à la crise épidémique (corona covid 19) qu'a traversé le pays.

2.4.2. La rentabilité économique

Rentabilité économique : Résultat net / Σ actif

Tableau n°12 : Rentabilité économique

| Désignation | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------|--------------|---------------|--------------|
| RN | 65 608 | -108 729 | 50 378 |
| Σ actif | 8 606 414 | 8 472 453 | 8 559 298 |
| RE | 0,76% | -1,28% | 1,58% |

Nous remarquons qu'en termes de rentabilité économique l'entreprise n'est pas performante.

Rentabilité financière

Rentabilité Financière : Bénéfice Net / Capitaux Propres

Tableau n°13 : Rentabilité Financière

| Désignation | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|------|------|------|
| | | | |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | | | |
|------------------|--------------|---------------|--------------|
| RN | 65 608 | -108 729 | 50 378 |
| Capitaux propres | 6 990 894 | 6 816 559 | 6 866 936 |
| RF | 0,94% | -1,59% | 0,73% |

Comme les autres indicateurs de rentabilité, la rentabilité financière de l'entreprise varie entre 0 et 1 pour les années 2018 et 2020, et un résultat négatif pour l'année 2019 qui est un signe que l'activité de l'entreprise n'est pas suffisante pour absorber toutes ses charges.

2.4.3. Les ratios de solvabilité

Tableau n°13 : Ratio de solvabilité

| Désignation | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|--------|-------|
| Autonomie financière | 850% | 797% | 1053% |
| $\frac{\text{Dette à long moyen terme}}{\text{capitaux permanents}}$ | | | |
| Ratio d'endettement | 3.8% | -12.6% | 26.7% |

Solvabilité financière : a travers ce ratio qui est calculer a partir des ressources stables qui a donner un résultat de 80% qui signifie que le ressources sont supérieures aux emplois à partir de ce constat on peut dire que l'ENEL Azazga est capable de rembourser ses engagements .

Autonomie Financière : les capitaux propres couvrent largement le niveau des dettes de l'entreprise (plus de **800 %**), en conséquence elle dispose d'une situation confortable financièrement et d'une indépendance aux capitaux extérieurs.

Ratio d'endettement : les taux (**entre 1 et 6%**) démontrent que l'entreprise utilise ses propres ressources pour financer son cycle d'exploitation et son développement en effet ce ratio prouve l'indépendance de l'entreprise aux financements extérieurs. En comparant entre ces années on constate qu'en 2018 l'entreprise a réalisé un EBE négative qui veut dire que le chiffre d'affaires encaissé est insuffisant pour couvrir ses charges dû à des problèmes

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

opérationnels telles que les grèves Etc., ça donnera un ratio d'endettement négatif qui indique que l'entreprise est pu endetter.

Donc, d'après les données de l'analyse, l'entreprise ENEL, nous pouvons dire que cette dernière est en bonne santé financière, car elle se dote d'une capacité de financement qui lui permet de couvrir ces dettes, ainsi qu'une trésorerie et des indices de rentabilité positifs.

3.3. L'analyse Swot de l'entreprise

Tableaux n°19: Analyse SWOT de l'ENEL

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Leader de l'électrotechnique sur le marché national ; • Une vaste gamme de produits de qualité (moteurs électriques, transformateurs, groupe électrogènes); • Une superficie de 37 ha, abritant des unités de production (ateliers, magasins), un bâtiment administratif ; • Employés hautement qualifiés, dans les domaines d'électrotechnique et de génie mécanique; • Compétitivité en matière de qualité/prix • Mise en place d'un système de management | <ul style="list-style-type: none"> • Un endettement élevé de l'entreprise principalement à : <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'emprunt bancaire pour le financement de la mise à niveau des équipements de production et des investissements immatériels ; ➤ Importantes charges d'amortissement des immobilisations ; • L'importance des valeurs d'exploitation (stocks et créances) qui représentent 52% du total du bilan ; • Des coûts de production élevés dus au prix des matières premières et au retard dans les délais de productivité; |
| Opportunités | Menaces |
| <ul style="list-style-type: none"> • La demande et l'intérêt des clients aux produits nationaux ; | <ul style="list-style-type: none"> • |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Le durcissement de la procédure d'importation des produits finis est favorable pour l'entreprise ;• Elargissement du portefeuille clients de l'entreprise. ;• Forte demande du marché national et africain ;• L'investissement dans les nouvelles technologies ;• Les nouvelles technologies à intégrer dans le processus de production. | |
|--|--|

Source: Réalisé par nous-même à partir des données internes de l'ENEL

La matrice (SWOT) a démontré que l'entreprise ENEL détient de nombreuses forces relatives à ses capacités humaines, matérielles et financières, et sa bonne relation avec ces clients. Mais on ne peut pas négliger des faiblesses, en matière de la productivité qui est faible par rapport à la masse salariale, et aussi l'incapacité de ENEL à s'afficher dans les foires industrielles. Pour ce qui est des opportunités l'entreprise ENEL, exerce sur un nouveau marché avec un nouveau produit, où la concurrence est absente, avec des clients qui n'ont pas le pouvoir de négociation. Mais aussi de côté des menaces les mouvements des grèves perturbent l'activité l'entreprise (E-I), ainsi l'augmentation ou niveau des coûts de production.

Au plan national, la signature depuis Septembre 2005 de l'accord d'association avec l'union européenne et la suppression ou l'allégement des droits de douane ont mis Electro-Industries dans un environnement fortement concurrentiel.

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont concurrencés par des produits importés bénéficiant de droits de douane favorables.

Au plan international, l'importante augmentation des prix des matières premières notamment le cuivre et les huiles diélectriques contribuent à la compression des marges.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Malgré ces contraintes, ELECTRO-INDUSTRIES a continué de connaître une croissance soutenue de son chiffre d'affaire de sa valeur ajoutée.

3.4. La politique commerciale de l'Electro Industrie

Electro Industrie peut acquérir une meilleure connaissance des marchés « amont » en se rapprochant de ses acteurs,

- **Les fournisseurs**

L'approvisionnement de l'Electro-industrie en matière première provient essentiellement des pays européens tels : l'Allemagne, France, Espagne, Yougoslavie, l'Italie et de certains fournisseurs locaux.

Les principaux fournisseurs locaux étrangers de l'entreprise sont :

- **Fournisseurs locaux** : ENAP (LAKHDARIA) NATRA Tréfi cuivre SARL cofa ENAP (OUED SEMAR) SARL EPEC ENASEL (ALGER) LINDE GAZ EPE SACAR (OUED SMAR).
- **Fournisseurs étrangers** : SOFILEC (France) Djamilex (France) Arimeks (Turquie) ISOVOLTA (Espagne) WELMAC (Allemagne) KREMPEL (Allemagne) ASE METAL (Belgique) AGIC (Belgique) 1.5 Organisation de l'Electro-Industrie L'organigramme de l'entreprise est constitué d'assistants, d'unités et enfin de directions.

Tableau N°20 : Les types d'évaluation des fournisseurs

| Evaluation en Amont | Evaluation en aval |
|---|---|
| - vise à déterminer si les fournisseurs est en capacité de travail avec l'entreprise | - cette évaluation se fait pendant et après la prestation |
| - une évaluation globale et en général effectuée par le service qualité à l'aide de service achat par la prise en compte des différents critères de | - elle concerne l'efficacité efficience du fournisseur dans ce cas il est très important de |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

| | |
|--|---|
| qualité et quantité du fournisseur en fonction des besoins de l'entreprise en produits et service qui répond globalement au cahier des charges | réaliser un suivi qui rassemble plus de critères |
| -prix acceptable | - l'entreprise doit prendre en compte dans son évolution : |
| -certification qualité | -le respect des quantités |
| -capacité logistique mode de livraison | -la qualité effective du produit |
| -quantité d'approvisionnement possible | -la ponctualité de la livraison |
| -réputation dans le secteur | -la rapidité de réponses en cas de modification non-conformité de la commande |
| -son mode de veille réglementaire | -l'évaluation aval permet d'avoir un visuel global sur le processus d'achat de l'entreprise |

Source : synthèse effectuée à partir des informations reçues de responsable de la formation de l'entreprise Electro Industrie.

• Les clients de l'Électro-Industries

Electro-industrie travaille principalement avec trois catégories de clientèle : SONELGAZ, les revendeurs et les particuliers.

- **SONELGAZ :** Entreprise publique économique, ses métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz, en effet SONELGAZ et électro-industrie signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grande capacité d'où l'entreprise électro-industrie réalise avec SONELGAZ un chiffre d'affaires record atteignant les 70% du total des ventes.
- **Les revendeurs :** les commerçants achètent généralement les moteurs électriques rarement les transformateurs en vue de les revendre cependant l'entreprise électro-industrie réalise avec les commerçants une proportion importante qui atteint les 20% du total des ventes.
- **Les particuliers :** ils achètent les produits en unités généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électrique, ils occupent une proportion de 10 % du total du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Initialement réservé et monopolisé par la SONELGAZ, le marché des transformateurs de distribution connaît une ouverture sur d autre segment important à cet effet la clientèle est répartie en différents segment porteurs de nouvelles perspectives commerciales. Ces sous-ensembles districts du marché sont représentés comme suit :

A. Distributeurs de matériels électriques et importateurs :

Ce segment du marché qui a le profil d'acheteur et intermédiaire entre le fournisseur et l'utilisateur final, représente environ 15% du volume de transformateurs commercialisés sur le marché.

B. Entreprise de réseaux électriques et installation industrielle :

Cette catégorie de client ayant le profil d'acheteur intermédiaire enregistre des réalisations qui peuvent atteindre les 15% des parts de marché.

C. Les entreprises industrielles

Cette catégorie de clients étant un utilisateur final du produit généré des besoins importants qui avoisinent les 5 % du volume du marché Filiales de SONELGAZ Malgré la diminution de leurs besoins par rapport aux années précédentes ces dernières restent en tête des donneurs d'ordre en matière de transformateurs de distribution.

D. Les filiales du groupe SONATRACH

Ces filiales génèrent des besoins importants en transformateurs et particulièrement des produits spécifiques à leurs applications et dont l'entreprise électro-industrie dispose des moyens de leur réalisation.

3.4.1. Le ciblage de la clientèle

Confiée dans sa stratégie de spécialisation par produit (spécifiquement les transformateurs de distribution de 50 à 630 KVA), l'entreprise doit réajuster ses méthodes de

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

production de telle sorte à être réactif et flexible aux différents besoins du marché en dehors de la gamme de distribution (Transformateurs grandes puissances de 800 à 2000 KVA, autres transformateurs spécifiques...).

L'entreprise doit adopter un ciblage à couverture globale du marché qui consiste à s'attaquer à l'ensemble des segments avec des produits spécifiques pour chaque catégorie. Connaissant la diversité des besoins en transformateurs électriques, on distingue :

- Les transformateurs de grandes puissances qui sont très demandés par les industriels et qui ont une forte valeur ajoutée.
 - Les transformateurs spécifiques répondant aux applications spécifiques et aux environnements différents du standard international.
 - Les transformateurs élévateurs utilisés dans les systèmes d'énergie renouvelables.
- Les résultats ces dernières années montrent clairement l'avantage qu'offre la couverture des besoins du marché.

A titre d'exemple. Pour 67 transformateurs de grandes puissances vendus (qui représente 7,52% du volume total des ventes qui est de 891 transformateurs), un chiffre d'affaires de ,64 DA HT a été réalisé et qui représente le taux de 23,27% du chiffre d'affaires total réalisé. Ce volume des ventes représente également 72,83% des ventes totales réalisées durant l'année 2018 (92 transformateurs de grandes puissance , réalisés en 2018).

3.4.2. La politique prix d'Electro-Industrie

L'exploitation de l'ensemble de données du marché et sa clientèle l'entreprise a donc synthétisé sa démarche en une politique prix qu'elle juge nécessaire pour reprendre sa position de premier acteur sur le marché et augmenter en conséquence son volume de réalisation.

Cette proposition s'appuie sur un nombre d'hypothèses qui sont : subdivisons de la clientèle en quatre grands portefeuilles Cette démarche repose sur les segments du marché. Cette subdivision est arrêté sur la base d'une caractérisation de la clientèle de point de vue de leur potentiel de réalisation sur le marché et la récurrence de leurs besoins, leur ancienneté dans l'exercice de la commercialisation de matériel électrique et la nature de leur activité économique : importateur, distributeur, installateur ou utilisateur final.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Les prix proposés par l'Electro Industrie dépendent de :

- Niveau des prix proposés par concurrence à ces clients ;
- Leurs niveaux hiérarchiques sur le circuit de commercialisation des transformateurs ;
- Leurs volumes de réalisations annuelles ;
- Leurs sources d'approvisionnement habituelles ;
- Une augmentation du volume des ventes ;
- Une augmentation des volumes des réalisations avec les clients potentiels et la récupération de parts importantes du marché avec l'intégration à la clientèle de nouveaux clients grands comptes qui comptent des importateurs et distributeurs ayant un vif intérêt à s'inscrire parmi les clients de l'entreprise.

3.4.3. La politique de communication développée par électro-industries

Pour être proche de sa clientèle et faire connaître au large public ses anciens et nouveaux produits, l'entreprise électro industrielle a intégré dans ses préoccupations stratégiques la communication, qu'elle soit interne ou externe. L'entreprise électro industries a adopté plusieurs techniques de communication, on peut citer:

3.4.3.1. La participation aux foires

Les foires et les salons sont des instruments de communication pertinents et rentables en matière de notoriété. Pour cela, l'Electro Industrie participe aux différentes foires nationales et internationales et salons dans différents pays à savoir : Lybie, Egypte, Italie, France, Congo. A titre d'exemple:

- Participation de L'ELECTRO-INDUSTRIES à la deuxième édition du congrès africain du pétrole et exposition.
- CAPE II, du 14 au 17 février 2005 au pavillon central, palais des expositions Alger. Organisée par C.W.C (un organisme britannique), sponsorisée par SONATRACH.

3.4.3.2. L'affichage :

L'affichage de l'entreprise se résume dans les panneaux routiers dressés le long de la clôture de l'entreprise avoisinant la route nationale N° 12 d'Azazga. Les panneaux sont

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

destinés à faire connaître l'entreprise, ses gammes et son métier aux utilisateurs de la route nationale reliant ALGER à BEJAIA (deux ports importants du pays via Tizi-Ouzou).

3.4.3.3. Le téléphone

Le téléphone est le moyen de communication quotidien, c'est particulièrement le plus utilisé. Destiné à contacter le personnel de l'entreprise, mais aussi permet aux personnes de l'intérieur de prendre contact avec différents interlocuteurs de l'extérieur.

3.4.3.4. Le fax

Un moyen de vente très utilisé aussi, il complète le téléphone, il permet à l'entreprise d'envoyer et de recevoir des documents, notamment ceux concernant les formalités relatives aux achats et vente (factures, chèque...).

3.4.3.5. L'internet

Un moyen interactif de communication qui englobe :

- Le site web de l'entreprise : www.électro-industres.dz
- L'Email : contact.utr@électro-industries.com.

2.3.2. Intensification de la communication publicitaire

En élaborant des:

- Panneaux publicitaire dans les endroits à grandes circulations ;
- Revues et prospectus ;
- Rubriques publicitaires pour être figuré dans les journaux quotidiens.

3.5. L'analyse Pastel :

3.5.1. La menace des produits de substitution

Les produits de substitutions actuellement sur le marché des industries électrotechniques sont nombreux mais pas pour électro industrie car il n'existe pas un produit de substitution pour elle donc la menace est très faible.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

3.5.2. L'intensité concurrentielle

Electro industrie doit faire face à plusieurs concurrents importateurs des marques étrangères tels que : UTFC/MATELEC/FFFACEK ..., dotés d'expériences solides et d'une parfaite connaissance des modes d'utilisation des transformateurs en Algérie et à l'international, d'ailleurs, les groupes MATELEC et UTEC se servent du marché marocain et tunisien, potentiellement moins grand que l'algérien, comme banc d'essai. Les deux concurrents d'électro industrie totalisent plus de 30% de parts de marchés. L'intensité de la concurrence est donc moyennement élevée.

3.5.3. Le pouvoir de l'état

L'influence des pouvoirs publics sur l'entreprise est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple : la loi 88/01 du 13/01/1988 d'orientation sur les EPE portant la réforme du secteur industriel et elle adopte deux critères propres au concept d'entreprise publique, on l'occurrence le critère organique et le critère matériel elle institue deux formes juridiques pour l'EPE : les sociétés par action (EPE, SPA) ou la société à responsabilité limitée (SAP).

Électro industrie est le seul fabricant des produits électrotechniques Algérie, elle détient un monopole avec plus de 50% de part de marché et possède 25% de marge de préférence par l'état alors aucune menace remarquée par l'état bien au contraire c'est un avantage.

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| Menace des entrants potentiels | Pas de barrières particulières à l'entrée pour s'implanter et entrer sur le marché de l'électro industrie | L'Etat favorise le produit national |
| Produit de substitution 1/10 | | Pas de menaces des produits de substitution |
| Pouvoir de l'Etat 0/10 | | L'image de marque de Électro industrie |

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

| | | |
|--|--|------------|
| | | est de 25% |
|--|--|------------|

Source : Département commercial d'Électro Industrie

D'après le tableau on peut déterminer l'étude sectorielle et l'hexagone électro-industrie comme suit :

3.5.4. Le pouvoir de négociation avec les clients

Les modes d'utilisation des transformateurs en Algérie évolue rapidement : les habitudes des clients changent et deviennent de plus en plus exigeants vis-à-vis de l'offre ils sont très variables et n'hésitent pas à changer d'entreprises plusieurs fois dans leurs achats selon les offres proposées.

Les entreprises sont donc obligées d'offrir de nouveaux services (SAV) pour se distinguer des autres. Le pouvoir de négociation des clients est donc un moyen pour se différencier de la concurrence.

3.5.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La plupart des entreprises en Algérie vendent leurs produits a un prix élevé parce que la matière première achetée est onéreuse et de bonne qualité ainsi que la main d'œuvre utilisée dus que la machine (manque de technologie) donc le pouvoir de négociation des fournisseurs est moyennement fort .

3.5.6. La menace de nouveaux entrants

L'arrivée potentielle de nouveaux entrants dans le marché des industries électrotechniques est envisageable par rapport a l'absence de barrières a l'entrée pour s'implanter et investir sur le marché. Plusieurs nouveaux importateurs offrent de bas prix , mais les clients favorisent le produit national car est exigé par SONELGAZ. La menace est donc faible.

Outre les trois veilles comptées plus haut est également décidée la mise en œuvre d'une veille juridique.

3.6. Les objectifs stratégiques d'électro industrie

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (marketing, financiers, commerciaux...). Elle doit se fixer des buts pour ('ensemble de ('entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique et enfin pour chacun de ses segments, Electro-industrie s'est fixé les objectifs suivants :

- Atteindre le chiffre d'affaire prévu ;
- La fidélisation de notre clientèle, en demeurant à leur écoute, en anticipant leurs besoins et en étant réactif dans le traitement de leurs réclamations, ;
- Intensifier la présence marketing et commerciale face à la concurrence (ventes, marque, offres, services, innovation) ;
- Améliorer la méthode de travail, en Assurant la maîtrise des processus fonctionnels et éliminer l'inefficacité ;
- Encourager l'expertise et la performance des ressources humaines, par l'organisation des cycles de formation adaptée,
- Les objectifs financiers sont fixes chaque année dans les budgets et business plan en production : atteindre les 6000 transformateurs et les 15000 moteurs /armée.
- Augmenter la part de marche à 70%

Conclusion :

La stratégie de l'entreprise ENEL consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de la doter d'un avantage concurrentiel durable.

Cependant, la réussite de la démarche passait par le renforcement de la compétitivité de ses activités et du développement des veilles concurrentielles, commerciales et technologiques, à court terme c'est-à-dire immédiate.

L'activité de veille est semi centralisée pour électro-industrie, les fonctions de la veille stratégique et de l'intelligence économique sont hautement stratégique pour cette raison que le département de recherche et de développements, innovation et veille technologique est rattaché aux différents technique et commerciale.

Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise

ENEL Azazga

Conclusion générale

Conclusion générale

A la fin de notre étude nous nous sommes parvenus à conclure que la stratégie est donc l'ensemble des orientations à long terme dans l'objectif d'acquies un avantage concurrentiel, en prenant en compte les ressources et les compétences de l'organisation, et en cherchant à s'adapter à l'environnement en mutation permanente.

Donc, l'entreprise doit être adaptée à l'environnement actuel, donc elle doit nécessairement passer par un diagnostic concernant la diverse capacité tangible et intangible qui fera l'objet d'un classement et une évolution. Selon leur importance, tout en distinguant les ressources qui sont des facteurs clés de succès en créant l'écart par rapport à la concurrence ainsi une meilleure exploitation pour un meilleur résultat.

Le diagnostic constitue un outil d'analyse et d'aide à la décision pouvant être mis en œuvre dans l'entreprise quelle que soit sa situation, bonne ou mauvaise. En général, l'objectif d'un diagnostic est d'apprécier et de porter un jugement global en vue de mettre en relief les potentialités et les faiblesses d'une entreprise et d'identifier les leviers de la compétitivité.

Le diagnostic d'entreprise ont comme objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de celle-ci et à son accompagnement, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement. L'objectif final est d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de prendre des décisions dans des conditions acceptables.

Les facteurs clés de succès sont des éléments essentiels qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence. Les facteurs clés de succès sont identifiés à partir du diagnostic de l'organisation, et plus précisément à partir de l'analyse de l'environnement (micro et macro-environnement). L'étude du diagnostic interne de l'organisation permet de mettre en évidence ses compétences distinctives issues de son diagnostic interne. De la même manière, l'élaboration du diagnostic externe permet à l'organisation d'identifier ses facteurs clés de succès. La parfaite maîtrise et l'articulation de ces deux éléments (compétences distinctives et facteurs clés de succès) est nécessaire pour élaborer et réussir la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation

Comme nous l'avons vu l'analyse stratégique devra comprendre les différents éléments suivants :

- Une analyse externe menant à l'identification des impacts des facteurs de l'environnement sur l'entreprise choisie. Cette analyse permettra d'identifier les menaces et occasions au sein du secteur d'activités ;

Conclusion générale

- Une analyse interne qui permettra d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise et la capacité stratégique de l'entreprise à relever les défis posés par l'environnement ;
- Un diagnostic compétences. et la formulation des orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Un plan succinct de mise en œuvre au niveau du déploiement stratégique des ressources et des compétences.

En outre, l'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

En effet, elles doivent s'interroger sur la situation et les perspectives de l'ensemble de leurs activités. Afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur survie, les entreprises conçoivent ainsi une stratégie entendue comme

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. BRILMAN" les meilleures pratiques du management" 4ème édition d'organisation 2003.
2. Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner, Le Grand Livre de la Stratégie, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
3. Abate René – Jean-Marie Ducreux – Nicolas Kachaner, Le Grand Livre de la Stratégie, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
4. ALAIN VAS, Les fondements de la stratégie. Un voyage illustré, de la conception à la mise en œuvre, Dunod, 2017.
5. Bernard Garrette, et al , « Strategor , 4ème édition ; Dunod , Paris , 2004 .
6. C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2émit, Paris, 1996.
7. C-H. BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988.
8. Charles Lusthaus et al, Améliorer la performance organisationnelle, éditions Centre de recherches pour le développement international (Canada), 1998.
9. COHEN E, « Analyse financière », Edition economica, 5ème édition, paris, 2004.
10. Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor,DUNOD, 4 édition, 2004.
11. E. MORIN, « Science avec conscience » , Paris, Seuil, 1990.
12. Frank Bruhalt, Les 7 points clés du diagnostic stratégique. Avec la Méthode des Cas, Éditions Eyrolles, 2009.
13. G.johnson, R. wittington, K. Scholes, F. Fréry, Stratégique, 9e édition, Pearson 2011.
14. Guillaume Ebelmann, Intelligence économique Enjeux, définitions et méthodes, 2003.
15. J .P .Helfer M. KalikaJ .Orsoni, management stratégique, 10^{ème} édition, Vuibert.
16. J.BRILMAN" les meilleures pratiques du management" 4ème édition d'organisation 2003..

Bibliographie

17. Jean-Pierre LAHILLE, Aide-mémoire, Analyse financière, ouvrage DUNOD, 4.9 Edition 2009.
18. J-P .Helfer M. Kalika. J .Orsoni, Management stratégique, 10^{ème} édition, Vuibert.
19. J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7emeédition. Paris.
20. KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006.
21. Les stratégies d'entreprise, La Documentation française, Cahiers français, n°275, mars-avril 1996.
22. M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003.
23. MARMUSE. C Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^{édit}, Paris, 1996.
24. Michael E. Porter, Choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie , édition economica, 1999.
25. Mickaël GARDONI et Alexandre NAVARRE, Pratiques de gestion de l'innovation, Guide sur les stratégies et les processus, Presses de l'Université du Québec, 2017.
26. Mohammed Ben Tahar, Les Fondamentaux du management stratégique De la formulation à la mise en œuvre de la stratégie, Edilivre.
27. Pascal BARNETO Georges GREGORIO, DSCG 2 Finance. Manuel et applications, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, p 147.
28. R-A.THIETART, J-M.XUEREB, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005.
29. STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3 e édition, Dunod, Paris, 1997.
30. T. Atamer T. & R. Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, 2ème édition, 2002.

Mémoires et thèses

31. LACEB Dahbia, Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie

Bibliographie

- de marche cas : filière bois/ameublement, thèse de doctorat en sciences économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014.
32. Fethi GHERIBI, La pertinence de la stratégie de croissance des Petites et Moyennes Entreprises privées en développement. Cas des PME en Algérie », Thèse de doctorate en Commerce international et logistique, Université Abdelhamid Ibn-Badis–Mostagane, 2018/2019.
33. FILALI Abderrahmane, La décision stratégique dans l'entrepris : Impact sur l'organisation de l'entreprise économique, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen, 2013/ 2014.

Séminaires et communications

1. Séminaire veille stratégique en 1992
- 2.

Webographie

1. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/macro-environnement-entreprise/>,
2. <file:///C:/Users/USER/Downloads/5385a4e79e6a5.pdf>,

Table des matières

Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements | |
| Dédicaces | |
| Liste des abréviations | |
| Liste des figures | |
| Liste des tableaux | |
| Sommaire | |
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre I : Eléments de définition de la veille et diagnostic stratégies | 6 |
| Introduction | 7 |
| Section 01 : Les fondements de la stratégie d'entreprise | 8 |
| 1.1. Origine et évolution de la stratégie | 8 |
| 1.1.1. Historique de la stratégie | 8 |
| 1.2. Définition de la stratégie de l'entreprise | 9 |
| 1.3. Les objectifs stratégiques | 10 |
| 1.4. Les formes de la stratégie | 10 |
| 1.4.1. La stratégie délibérée ou anticipée | 10 |
| 1.4.2. La stratégie émergente ou occurrente | 11 |
| 1.4.3. La stratégie subie | 11 |
| 1.5. La démarche stratégique | 11 |
| 1.4.1. Les étapes de la démarche stratégique | 11 |
| 1.4.2. Les déterminants de la démarche stratégique | 12 |
| 1.2.1. Le domaine d'activité stratégique | 13 |
| 1.3. La segmentation stratégique | 14 |
| 1.3.1. Définition | 15 |
| 1.3.2. La détermination des objectifs stratégiques | 16 |
| 1.4. Les formes de la stratégie | 16 |
| 1.4.1. La domination par les coûts | 16 |
| 1.4.2. Stratégie de différenciation | 17 |
| 1.4.3. La stratégie de focalisation | 17 |
| Section 02 : La veille stratégique | 18 |
| 2.1. Définition La veille stratégique | 18 |
| 2.2. Types de veille stratégique | 19 |
| 2.2.1. Stratégie globale | 19 |
| 2.2.2. Stratégie concurrentielle | 20 |
| 2.3. Le processus de veille | 21 |
| 2.4. L'objet de la veille stratégique | 21 |
| 2.5. La veille stratégique au service de la démarche stratégique | 22 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Section 03: Le diagnostique stratégique | 22 |
| 3.1. Définition d'un diagnostic..... | 22 |
| 3.2. Les indicateurs du diagnostic stratégique | 23 |
| 3.3. Diagnostic stratégique..... | 24 |
| 3.4. L'analyse stratégique | 25 |
| 3.5. Les outils du diagnostic stratégique..... | 25 |
| Conclusion | 28 |
| Chapitre II : L'analyse stratégique au sein de l'entreprise | 29 |
| Introduction..... | 30 |
| Section 01 : Diagnostic interne de l'entreprise | 31 |
| 1.1. Définition du diagnostic interne de l'entreprise | 31 |
| 1.2. Diagnostic des ressources et des compétences | 32 |
| 1.2.1. Analyse des ressources | 32 |
| 1.2.2. L'analyse des compétences..... | 33 |
| 1.3. Diagnostic financier | 34 |
| 1.3.1. Définition | 35 |
| 1.3.2. Objectif du diagnostic financier | 35 |
| 1.3.3. Les principes de l'analyse financière | 36 |
| 1.3.3.1 Le principe de proposition opérationnelle..... | 36 |
| 1.3.4. Les sources d'informations | 36 |
| 1.3.5. Les utilisateurs du diagnostic financier | 37 |
| Section 02 : Le diagnostic externe de l'entreprise | 38 |
| 2.1. Présentation du diagnostic externe | 39 |
| 2.2. Etude du micro environnement | 39 |
| 2.3 Etude dumacro environnement de l'entreprise..... | 39 |
| 2.3.1. L'analyse PESTEL..... | 40 |
| 2.3.1.1. Les facteurs politiques | 40 |
| 2.3.1.2. Les facteurs économiques | 41 |
| 2.3.1.3. Les facteurs technologiques | 41 |
| 2.3.1.4. Les facteurs socioculturels | 42 |
| 2.3.1.5. Les facteurs Environnementaux | 42 |
| 2.3.2. L'analyse concurrentielle..... | 43 |
| 2.3.2.1. Présentation de l'analyse..... | 43 |
| 2.3.2.2. Définition du modèle des 5 forces de Porter | 43 |
| A. La menace des nouveaux entrants..... | 44 |
| B. Le pouvoir de négociation des clients | 44 |

Table des matières

| | |
|--|----|
| C. La menace des produits de substitution | 45 |
| D. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : | 45 |
| E. Le degré de rivalité avec les concurrents | 46 |
| Conclusion | 47 |
| Chapitre III : Analyse et veille stratégique au sein de l'entreprise ENEL Azazga | 48 |
| Introduction | 49 |
| Section 01 : Présentation, histoire et l'organigramme de l'entreprise Electro-Industrie..... | 50 |
| 1.1. Historique et évolution de l'entreprise | 50 |
| 1.2. La géolocalisation de l'entreprise | 51 |
| 1.3. L'organisation de l'entreprise..... | 51 |
| 1.3.1. Le Département Etude et Fabrication | 52 |
| 1.3.2. Le Service Etudes/Méthodes..... | 52 |
| 1.3.3. Le Service Normalisation et Contrôle de Qualité | 53 |
| 1.3.4. Le Service Fabrication Mécanique ou Atelier Centrale | 53 |
| 1.3.5. Département approvisionnement | 53 |
| 1.2.6. Le Département appro-commerciale | 55 |
| 1.3.7. Le département maintenance et utilité..... | 55 |
| Section 02 : Analyse de la stratégie de l'entreprise ENEL Azazga | 56 |
| 2.1. L'analyse de la politique achat | 56 |
| 3.2.1. La régularité des délais de livraisons | 56 |
| 3.2.2. L'approvisionnement en matières premières | 57 |
| 2.2. Evaluation de la production..... | 59 |
| 2.2.1. L'évolution et capacité de production | 59 |
| 2.2.2. Qualité produit et certification | 59 |
| 2.3. L'état des stocks | 61 |
| 2.3.1. Mouvements des stocks matières des matières premières | 61 |
| 2.3.2. Les stocks et en cours | 62 |
| 2.3.3. Mouvements des stocks produits finis..... | 63 |
| 2.3.4. Matières Premières (magasins) | 65 |
| 2.4. Structure financière de l'entreprise..... | 66 |
| 2.4.1. Analyse des créances | 69 |
| 2.4.2. Amortissements..... | 72 |
| 2.4.3. Analyse des postes du passif et du bilan..... | 76 |
| Section 03 : La veille stratégique au sein d'Electro Industrie | 78 |
| 3.1. Ressources humaines | 78 |
| 3.2. Etude du marché de l'ENEL et son environnement | 80 |

Table des matières

| | | |
|--------|--|-----|
| 3.2.1. | L'évaluation des prix d'achat..... | 80 |
| 3.3. | Analyse de l'équilibre financier et de la trésorerie | 83 |
| 3.3.1. | Calcul de la capacité d'autofinancement | 84 |
| 3.3.2. | La trésorerie nette..... | 84 |
| 2.2. | Le calcul des ratios | 85 |
| 3.3. | L'analyse Swot de l'entreprise | 88 |
| 3.4. | La politique commerciale de l'Electro Industrie | 90 |
| □ | Les fournisseurs | 90 |
| □ | Les clients de l'Électro-Industries..... | 91 |
| 3.4.1. | Le ciblage de la clientèle | 92 |
| 3.4.2. | La politique prix d'Electro-Industrie..... | 93 |
| 3.5. | L'analyse Pastel..... | 95 |
| 3.5.1. | La menace des produits de substitution | 95 |
| 3.5.2. | L'intensité concurrentielle | 96 |
| 3.5.3. | Le pouvoir de l'état | 96 |
| 3.5.4. | Le pouvoir de négociation avec les clients | 97 |
| 3.5.5. | Le pouvoir de négociation des fournisseurs | 97 |
| 3.5.6. | La menace de nouveaux entrants | 97 |
| 3.6. | Les objectifs stratégiques d'électro industrie | 97 |
| | Conclusion | 98 |
| | Conclusion générale | 100 |
| | Bibliographie..... | 103 |
| | Table des matières | 107 |

Résumé

Notre étude est de démontrer le processus stratégique adaptée par l'ENEL Azazaga et son impact sur ses résultats, une analyse stratégique qui a phase importante au sein de l'entreprise afin de désigner ses objectifs tout en prenant en considération les contraintes interne s ou externes. Elle une démarche à mettre en pratique avant de déployé les activités d'une entreprise, elle permet d'analyser l'environnement danslequel cette dernière évolue tout en s'appuyant sur le diagnostic stratégique.

Le diagnostic stratégique comprend deux éléments : Le diagnostic interne (étude des forces et des faiblesses de l'entreprise) Et le diagnostic externe (étude de l'environnement macro-économique et micro-économique de l'entreprise)

Mais ainsi, l'entreprise doit être toujours vaillante afin de tous faire face à tous les problèmes susceptibles de freiner le développement de l'entreprise afin de les corriger, mais aussi à découvrir toutes les opportunités à saisir pour les exploiter pleinement pour acquérir un avantage concurrentiel.

Mots clé : Stratégie, diagnostic stratégique, veille stratégique.

Summary

Our study is to demonstrate the strategic process adapted by ENEL Azazaga and its impact on its results, a strategic analysis which has an important phase within the company in order to designate its objectives while taking into consideration internal or external constraints . It is an approach to put into practice before deploying the activities of a company, it makes it possible to analyze the environment in which the latter operates while relying on the strategy diagnosis.

The strategic diagnosis includes two elements: The internal diagnosis (study of the strengths and weaknesses of the company) And the external diagnosis (study of the macro-economic and micro-economic environment of the company)

But thus, the company must always be valiant in order to face all the problems likely to slow down the development of the company in order to correct them, but also to discover all the opportunities to seize to fully exploit them to gain an advantage. Competitive.

Key words: Strategy, strategic diagnosis, strategic monitoring.