

UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et Sciences Commerciales
Département des sciences de gestion



En vue d'obtention du diplôme de Master

Option : Management stratégique

Thème

L'analyse stratégique du portefeuille d'activité d'une entreprise
Cas de L'EURL F.C.G.B.I <<ISSIAKHEM INDUSTSTRIES>>

Présenté par :

Mr Diallo Abdoul Fatah

Mr Soumaré Sory Ibrahim

Encadré par :

Mme MATMAR Dalila

Devant le jury :

President: Mr Zerkhefaoui Lyes

Examineur: Mr Oubaziz Said

Remerciements

Nous remercions Dieu le tout puissant de la volonté et la foi dont il nous a gratifié.

*Nos vifs remerciements s'adressent à notre Promotrice et chef de spécialité **Mme MATMAR Dalila**, pour sa présence, son orientation, pour son aide, sa disponibilité et sa patience durant tout notre cursus.*

*Nous adressons un grand merci aux membres du jury **Mr Zerhhefaoui** président et **Mr Oubaziz Said** examinateur, qui ont accepté d'évaluer notre travail de recherche.*

*Nous tenons également à remercier le personnel de L'EURL F.C.G.B.I <<ISSIAKHEM INDUSTRIES>>, à **Mr Bellahsene Mohammed** pour sa disponibilité et sa compréhension durant notre stage.*

Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne ayant contribué de prêt, ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce travail ;

À la source de courage et d'affection mon père Malick Diallo, qui n'a cessé de se sacrifier tout au long de mon parcours.

À la source de tendresse et d'amour ma merveilleuse mère Youma Cissé, qui n'a ménagé aucun effort pour que je sois là aujourd'hui avec ses encouragements et conseils précieux.

À mes adorables frères et sœurs.

À mes tantes tantes et oncles.

À tous mes amis qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail.

À tous les moments merveilleux qu'on a pu passer ensemble

À tout tes camarades de la promotion MASTER en Management Stratégique des Entreprises 2021/2022.

Diallo

Dédicaces

Je dédie ce travail

À ma très cher et douce mère Aminata Diagouraga sans qui ce travail n'aurait jamais vu le jour, aucune dédicace ne pourra être à la hauteur de ce qu'elle représente pour moi (mon éducation, mes valeurs, ma vie) tout lui revient.

*Cette vie m'a donnée la chance et la grâce de pouvoir compter sur pas un père mais plusieurs, qui m'ont toujours poussé et guidé vers le meilleur qui soit, ils sont mes modèles et je les remercie du fond du cœur pour leurs soutiens tout au long de ses années (**Amadou Soumaré, Mahamadou Diagouraga, Ismaïla Ouane**).*

Je dédie également ce travail à mes Tantes (Mariam Maré, Goundo Diagouraga), je ne saurais citer toutes les personnes bienveillantes qui ont contribué à ma réussite mais ce travail vous ait dédié aussi.

Merci à mes frères, mes sœurs, mes cousins, mes amis pour leurs soutiens inébranlables.

Soumaré

LISTES DES ABBRÉVIATIONS

- **ADL** :Arthur D. Little
- **AMF** :Autorité des marché financiers
- **-BCG**:(Boston consulting group
- **CIF** :Les Conseillers en Investissements Financiers
- **DAS** :Domaine d'activité stratégique
- **-EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
- **FCS** : facteur clé de succès
- **-FCP** : Fonds Communs de Placement
- **LCAG** :Learning Christensen, Andrews, Guth
- **MOFF** : Menaces, opportunités, succès, forces, faiblesse
- **-OPCVM** :Organismes de placements collectifs de valeurs mobilières
- **PESTEL** : Politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal.
- **R&D** : Recherche et développement
- **-SICAV** : Sociétés d'investissement à capital variable
- **SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- **SAV** : Service Après vente

LISTES DES TABLEAUX

Tableau n°1 : les différentes stratégies alternatives.....	14
Tableau n°2 : bilan de la croissance interne	47
Tableau n° 3 : bilan de la croissance externe.....	48
Tableau n°4 : la synthèse de la matrice SWOT	61
Tableau n° 5 : les différentes matrices.....	67
Tableau n°6 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise.....	88
Tableau n°7 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise.....	88
Tableau n°8 : Taux de croissance et part de marché de l'entreprise.....	92

LISTES DES FIGURES

Figure n° 01: le modèle des cinq forces de Porter	10
Figure n°2: d'intégration verticale et horizontale	22
Figure n°3 : démarche stratégique	42
Figure N°4 : la décision stratégique	43
Figure n° 5: L'écart stratégique.....	49
Figure n°6 : diagnostic stratégique.....	51
Figure n°7 : l'application du modèle d'analyse PESTEL	57
Figure n°8 : le spectre des modèles d'analyse stratégique.....	59
Figure n° 9: Courbe de cycle de vie du produit	63
Figure n° 10: Actions visant à contrarier le cycle de vie normal.....	65
Figure n° 11: coordination des cycles de vie des activités.....	65
Figure n° 12: Principes d'analyse des matrices portefeuilles	66
Figure n° 13: Matrice BCG (1980	71
Figure n° 14: les critique de matrice BCG	74
Figure n°15 : Matrice Mckinsey(MatriceMckinsey 1972.....	76
Figure n° 17: Analyse globale de l'équilibre du portefeuille McKinsey	76
Figure n° 18: La matrice ADL.....	79
Figure n° 19 : Les prescriptions stratégiques d'ADL	80
Figure n°20 : La matrice BCG de l'EURL FCGBI.....	93

Sommaire

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel du Portefeuille d'activité

Introduction 04

Section 1 : Notion de portefeuille d'activité 04

Section 2 : La gestion du portefeuille d'activité..... 24

Conclusion 38

Chapitre II : Les situations d'équilibre du Portefeuille d'activité

Introduction

Section 1 : Démarche, objectifs et diagnostic stratégique 40

Section 2 : Les outils et modèles d'analyse stratégique 58

Conclusion 80

Chapitre III : Conclusion

Introduction 81

Section 1 : Présentation de l'entreprise 81

Section 2 : le questionnaire et l'analyse du résultat..... 86

Conclusion 93

Conclusion générale 94

Bibliographie

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Depuis la fin des années soixante, on a développé un certain nombre de techniques qui décrivent les opérations d'une firme diversifiée sous la forme d'un <<portefeuille>> d'activités commerciales.

Ces techniques offrent des cadres simples qui permettent de représenter et de classer les différentes activités dans le portefeuille d'une firme et déterminer les implications qu'elles comportent pour l'allocation des ressources. Le portefeuille d'activité d'une entreprise est l'ensemble de ses domaines d'activités stratégiques. Une entreprise en effet a souvent plusieurs types d'activités, qui peuvent être regroupées par DAS. Les modèles de portefeuille d'activité sont des outils qui ont été développés pour aider les managers à sélectionner les domaines d'activités à conserver. Les techniques de l'analyse de portefeuille trouvent leurs principales applications dans le développement d'une stratégie au niveau de l'ensemble de la firme et dans la mise au point du contrôle par la firme des unités qui la composent, plutôt que dans le développement d'une stratégie face à la concurrence dans les divers secteurs.

La démarche stratégique est alors une étape incontournable à la prise de décisions managériales et à la mise en œuvre des stratégies efficaces, qui visent à optimiser la performance des activités existantes ou à développer avec succès de nouvelles activités. En effet, l'une des caractéristiques majeures de l'action stratégique est qu'elle soit inscrite dans un avenir incertain.

Le rôle du diagnostic stratégique est précisément de réduire cette incertitude ou, à défaut, d'identifier au mieux les facteurs susceptibles d'influencer le cours des événements, dans le but d'éclairer les choix de l'entreprise et de maximiser sa performance. Cette recherche de la performance guide depuis plus de soixante ans la recherche et la réflexion stratégique appliquée à l'entreprise. Pourtant, cette période, réduite à l'échelle des sciences humaines, a vu s'affronter de manière récurrente deux modes de pensée principaux qui, au fil du temps, ont fait successivement et alternativement référence dans un mouvement de balancier.

Introduction générale

Le premier de ces deux modes de pensée s'impose véritablement depuis plusieurs décennies, des chercheurs ont tenté de mettre au point une méthode exhaustive et universelle. Cependant des progrès importants ont vu le jour, depuis 1965 un groupe de professeurs de la HARVARD BUSINESS SCHOOL publié ses travaux pour présenter une première méthode souvent baptisée « méthode de l'école d'HARVARD ». Cette méthode est basée sur le diagnostic interne de l'Entreprise et sa comparaison avec l'externe . On reconnaîtra là : d'une part menaces et opportunités et d'autre part Forces et Faiblesses , une méthode qui aboutit à construire une matrice du type « SWOT ». Cette matrice est demeurée très intéressante pour étudier le rapport de l'Entreprise avec son environnement . Peu après, on assiste à une complexification du monde économique, des entreprises présentes sur un même marché se livrent à de grandes batailles concurrentielles. C'est dans ce contexte que Michael Porter élabore dans les années 80 des techniques d'analyses permettant de cerner un secteur d'activités et de prévoir le comportement des concurrents. Ce courant de pensée met en exergue l'influence majeure de la configuration et de l'attractivité de l'industrie sur la performance de l'entreprise. Les années 90 quant à elles ont été marquées par la globalisation stratégique et la recherche de la flexibilité. L'environnement concurrentiel des entreprises devient un lieu d'incertitudes continues faisant apparaître plus de risques.

La réussite de la firme ne s'explique alors majoritairement pas par la supériorité de ses ressources, mais par la configuration favorable de l'activité sur laquelle elle est positionnée.

En revanche, le second mode de pensée met en avant la valeur et la rareté des ressources internes de l'entreprise pour expliquer sa performance. C'est en développant ses compétences, ses actifs et ses ressources que l'entreprise sera capable d'atteindre ses objectifs et de surclasser ses concurrents. L'idée d'une industrie qui serait « attractive » perse (Ou«approche industrielle») est alors rejetée par les promoteurs de cette tendance. Ce courant va s'imposer au début des années 1990 sous le nom de «mouvement des ressources et compétences » ou « approche ressources » (Resources-Based View) . Au final, même si ce débat n'est pas clos, la volonté de concilier les deux approches se développe. Ces discussions nous conduisent de ce fait à identifier les deux origines majeures de la performance de la firme : la possession et le déploiement de ressources et de compétences supérieures à celles des concurrents d'une part, le choix d'une activité bénéficiant d'un environnement propice d'autre part. En ce sens, la performance de l'entreprise s'explique par sa capacité à bien gérer l'activité sur laquelle elle est positionnée par sa capacité à mettre en œuvre ses compétences et

Introduction générale

ses ressources de manière efficace, ou bien à choisir l'activité la plus favorable : c'est-à-dire à se positionner sur un environnement porteur.

Pour analyser la position concurrentielle d'une entreprise dans un secteur d'activités donné, en d'autre terme pour pouvoir analyser le portefeuille d'activité d'une entreprise ; nous disposons aujourd'hui de plusieurs types d'outils (matrices) dont chacun présente des avantages spécifiques mais aussi leurs propres limites.

❖ **Problématique**

Notre thème est donc un essai de réponse à une problématique majeure : En quoi consiste l'analyse du portefeuille d'activité d'une entreprise ?

Quelle est la contribution de chaque activité dans le portefeuille d'activité?

❖ **Méthodologie**

Dans notre essai nous allons examiner trois types de matrices. Il s'agit notamment : du modèle de Boston Consulting Group « BCG », du modèle d'Arthur D. Little « ADL » et celui de McKinsey, qui serviront de modèle dans la notion d'analyse à partir de données recueillies au niveau de l'entreprise.

L'intérêt de ces modèles réside dans le fait d'explicitier aussi clairement que possible : - où l'entreprise réalise son chiffre d'affaires,

- et les diverses possibilités actuelles d'allocation de ressources, en mettant en évidence parmi l'ensemble des segments stratégiques ceux qui présentent les plus grandes chances de succès.

Ce constat guide l'objectif de cet mémoire qui vise à fournir les concepts, les approches théoriques, les outils et les méthodologies propres à mener à bien une stratégie complète, couvrant à la fois la compréhension de l'environnement et l'évaluation du profil de l'entreprise, en gros les modèles stratégiques et le portefeuille d'activité.

Chapitre I :
Cadre théorique et conceptuel
du portefeuille d'activité

Introduction du chapitre

Avec l'évolution perpétuelle du monde des affaires soutenu par l'entrepreneuriat, les innovations et les évolutions technologiques nous rencontrons de nos jours de nombreuses entreprises possédant plusieurs domaines d'activités et donc un portefeuille diversifié.

Le portefeuille d'activités est déterminant de la performance de l'entreprise, sa gestion doit faire l'objet d'une stratégie minutieuse. Comme l'investisseur gère stratégiquement son portefeuille de placements financiers, l'entreprise veille en

continu à l'équilibre de son portefeuille d'activités. La plupart des entreprises, tous secteurs confondus et quelle que soit leur envergure, ont un portefeuille d'activités, qui a vocation à évoluer dans le temps.

Section 1: Notion de portefeuille d'activité

1- Portefeuille, Stratégie

Au-delà des choix stratégiques, il convient de tester la faisabilité de l'ensemble des différentes stratégies de l'organisation. En effet, pour gérer son portefeuille toutes entreprises à besoin de comparer, selon des méthodes homogènes et des domaines d'activités différents.

Classiquement, une entreprise possédant un portefeuille d'activité donné doit, mener une analyse tant sur le degré de maturité, que sur ses ressources absorbées.

1-1 Portefeuille d'activité

Le portefeuille est un ensemble (activités, projets, produits...) géré ensemble, afin d'en faciliter l'établissement de priorités et la gestion des risques. Le portefeuille stratégique de l'entreprise vise à le faire progresser en supportant ses orientations et ces choix stratégiques.

- Le mot << **portefeuille**>> vient du Grec Kibisis qui était le mot utilisé pour décrire le sac à porté du dieu Hermès.

La forme du portefeuille que nous connaissons tous maintenant est probablement née à l'époque où nous avons commencé à utiliser le papier-monnaie. Le style pliant qui était le premier porte-

monnaie moderne a été conçu dans le but de plier le papier-monnaie en deux pour un rangement facile.

Cependant, les portefeuilles pour transporter de la monnaie ont leurs origines avant le début des billets en papier. Bien qu'il ne s'agisse pas de la forme de portefeuille traditionnelle que nous connaissons, les portefeuilles étaient encore utilisés tout au long de l'histoire.

Certains peuvent penser que l'émergence des portefeuilles est assez récente et que ses origines remontent fermement au XXe siècle. Cependant, il est surprenant de constater que les portefeuilles sont très certainement aussi vieux que l'humanité elle-même et ont été nécessaires dès que nous avons besoin de transporter des objets importants.

➤ **Le << dictionnaire français >>** définit le portefeuille comme un étui, de dimensions variables, formé essentiellement de deux parties qui se replient l'un sur l'autre.

Ainsi dans le monde des entreprises, avec le temps différents auteurs scientifiques ont donné des définitions plus explicite en associant portefeuille et stratégie.

Le portefeuille stratégique est alors défini comme un ensemble (activités, projets, produits...) géré ensemble, afin d'en faciliter l'établissement de priorités et la gestion des risques. Le portefeuille stratégique vise à faire progresser l'entreprise en supportant ses orientations et ses choix stratégiques.

1.1.1. L'origine du portefeuille d'activité:

A la base les différents outils du portefeuille d'activité ont été créés pour des grandes entreprises possédant plusieurs dizaines, voir centaines de domaines d'activités stratégiques. Ils ont en commun de viser une représentation synthétique et graphique des portefeuilles des entreprises diversifiées. Ces outils du portefeuille d'activité sont nés il y a plusieurs dizaines d'années, et depuis, elles ont donné lieu à beaucoup de commentaires louangeurs comme à des critiques.

Le portefeuille d'activités est déterminant de la performance de l'entreprise, sa gestion doit faire l'objet d'une stratégie minutieuse. Comme l'investisseur gère stratégiquement son portefeuille de placements financiers, l'entreprise veille en continu à l'équilibre de son portefeuille d'activités.

La plupart des entreprises, tous secteurs confondus et quelle que soit leur envergure, ont un portefeuille d'activités, qui a vocation à évoluer dans le temps.

Le portefeuille d'activité de l'entreprise correspond à l'ensemble de ses domaines d'activité stratégique. Une entreprise en effet a souvent plusieurs types d'activités, qui peuvent être regroupées par DAS, d'où le portefeuille d'activité tire son origine.

Selon Armstrong et Kotler (2016, p. 39) : Un domaine d'activité stratégique est un secteur d'affaires de l'entreprise qui a une mission et des objectifs distincts, et qui peut donc être planifié indépendamment des autres activités de l'entreprise. Il peut s'agir d'une division tout entière, d'une chaîne de production, ou même parfois d'une marque ou d'un produit en particulier.

1.2. Stratégie

La stratégie aide à matérialiser les orientations de politique générale prises par les entreprises.

Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation indispensable des moyens matériels et humains à mettre en œuvre.

Le mot <<stratégie >> vient du grec stratos qui signifie <<armée>> et agêin qui signifie <<conduire>>

Dans le domaine militaire, la stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix.

- La stratégie d'entreprise

En 1963 **A. Chandler** est le premier à introduire le terme de <<stratégie>> dans le domaine de l'économie et de la gestion. C'est l'orientation des activités d'une entreprise à long terme, engageant fortement son avenir (notion d'irréversibilité) elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'entreprise dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaire, employés, financeurs,...).

¹ La-main-au-portefeuille.com, Stratégor, Politique générale de l'entreprise

❖ **Chandler** (1962)

<< La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces Objectifs>>, qui consiste à :

- Fixer les objectifs à long terme
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser un plan d'action.

❖ **Stratégor** (6eme édition 2013)

<< Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise s'attend à être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe>>

Elle permet d'identifié 2 niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe (corporatestrategy): choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise, s'engager dans un secteur plutôt qu'un autre,...
- La stratégie concurrentielle (business strategy): choix des actions et des manœuvres pour avoir un positionnement permettent de faire face aux concurrents du secteur.

❖ **Desreumaux** (1993)

« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise». Elle consiste à :

- Préciser les activités spécifiques de l'entreprise, cas les couples marchés/produits ou les triplés produits/marchés/technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts.
- Définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement

- Préciser le mode de développement utilisé: l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité.

❖ **Porter** (1982)

« La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »

- elle doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence ;

- ce sont les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les ²dirigeants ;

- pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents ;

- elle doit répondre à 3 questions :

- Quel est mon métier ?

- Quel est mon avantage concurrentiel ?

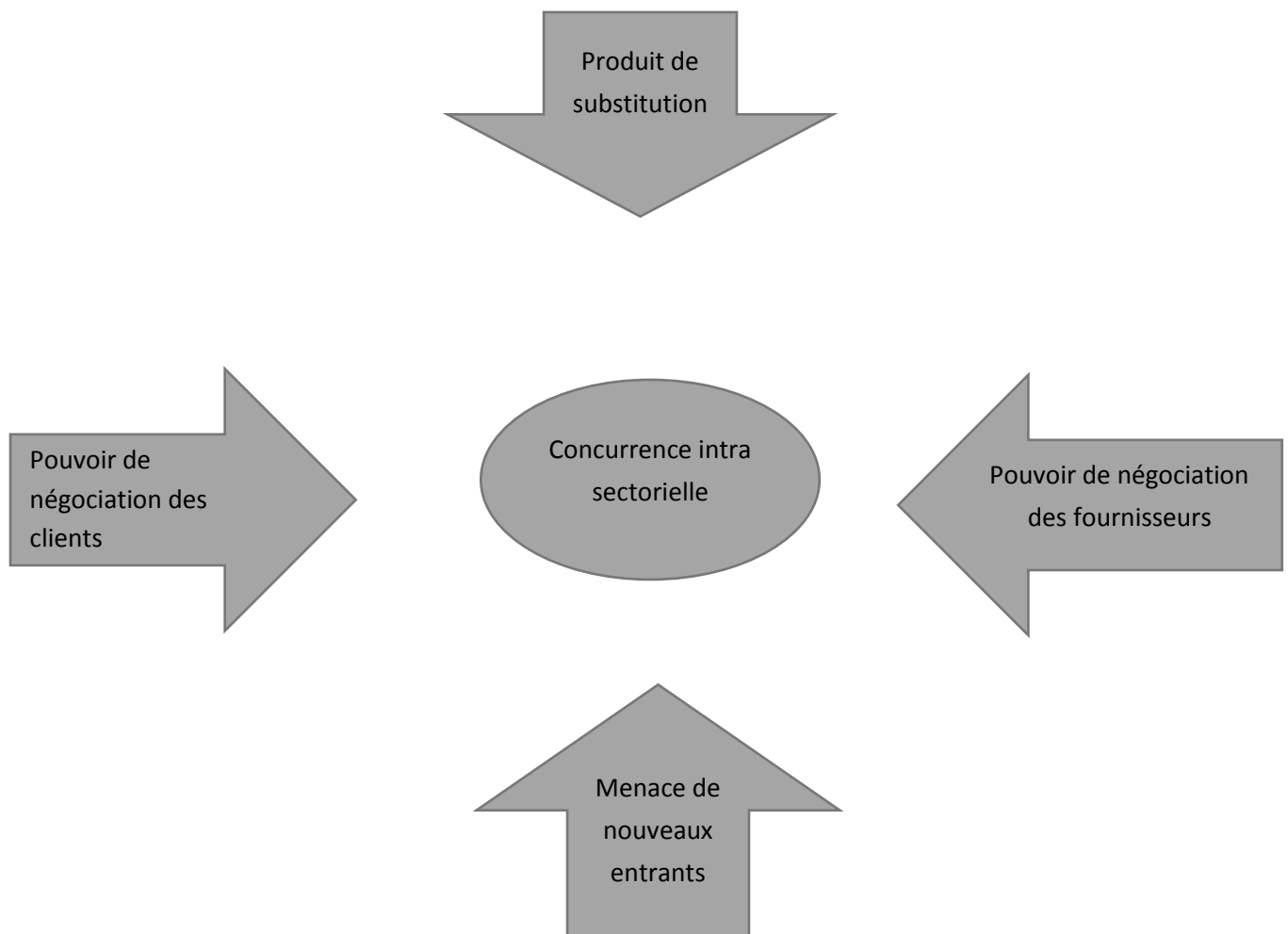
- Comment se développer ?

La figure suivante vas nous permettre de mieux appréhender cette pensée

² Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entreprise , édition Organisation, 1962, page 480.

Alain Desereumaux, Xavier Lecocq, WanessaWarnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993. Page 242.

Figure n° 01: le modèle des cinq forces de Porter³



Source : l'avantage concurrentielle de M. Porter page 4

_ La menace des nouveaux entrants dépend de :

- Présence/Absence dans le secteur d'économies d'échelle influençant la rentabilité
- Besoins en capitaux/investissement
- Coûts de remplacement pour le client
- Accès aux canaux de distribution de l'industrie

³5 M Porter, choix stratégique et concurrence, op. Cite. Page 53. 36Michael Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », Harvard Business Review, mars-avril1979,p.

Chapitre I : cadre théorique et conceptuel du portefeuille d'activité

- Accès à la technologie
- Fidélité à la marque : les clients sont-ils fidèles ?
- La probabilité de revanche de joueurs existants dans le secteur
- Réglementations gouvernementales : les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

_ La menace de produits de remplacement dépend de:

- La qualité : un produit de remplacement est-il meilleur ?
- La volonté des acheteurs de le substituer
- Les prix et performances relatifs aux produits de remplacement.
- Les coûts de remplacement par les produits de substitution : est-ce facile de changer pour un autre produit ?

_ Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de

- Concentration des fournisseurs : y a-t-il beaucoup d'acheteurs et peu de fournisseurs dominants ?
- Marque : la marque du fournisseur est-elle forte ?
- Rentabilité des fournisseurs : est-ce que les fournisseurs sont forcés d'augmenter les prix?
- La menace des fournisseurs d'intégrer en aval dans l'industrie (par exemple : fabricants de marque menaçant d'établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail)
- La menace des acheteurs d'intégrer vers l'amont leur approvisionnement.
- Rôle de la qualité et du service
- Coûts de remplacement : est-il facile pour des fournisseurs d'identifier de nouveaux clients

_Le pouvoir de négociation des acheteurs dépend de

- Concentration des acheteurs : y a-t-il quelques acheteurs dominants et beaucoup de vendeurs dans le secteur ?
- Différentiation : les produits sont-ils normalisés ?
- Rentabilité des acheteurs : les acheteurs sont-ils forcés d'être durs ?
- Rôle de la qualité et du service
- Menace d'intégration en amont et vers l'aval dans le secteur

Coûts de remplacement : Est-il facile pour des acheteurs de remplacer leur fournisseur ?

_ L'intensité de la rivalité dépend de

- La structure des coûts de l'industrie : les secteurs avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si nécessaire
- La structure de la concurrence : s'il y a un grand nombre de concurrents de petite/égale importance alors rivalité intense, s'il y a un leader clairement identifié alors rivalité moindre
- Degré de différenciation du produit : les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières génèrent une rivalité intense
- Coûts de remplacement : la rivalité est moindre quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés

1.2.1. Les grandes approches de la stratégie d'entreprise : Il y a 2 grandes approches :

1.2.1.1. Adaptation stratégique

- Basée sur le positionnement
- Comment créer de la valeur plus que les concurrents ?
- Origine : spécificités du secteur d'activité
- Firme = portefeuille de domaine d'activité stratégique (DAS)

- S'adapter à l'environnement (analyse)
- Construire un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer son positionnement⁴

/concurrents

- SWOT (LCAG 1965)
- Avantage concurrentiel (Porter, 1982)

1.2.1.2. Intention stratégique

- basée sur le mouvement
- comment créer de la valeur ?
- Origine : spécificités de l'entreprise
- Firme = portefeuille de ressources et de compétences
- Concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables
- la stratégie se base sur la capacité à la transformation et sur le mouvement
- Approche par les ressources
- Transformation permanente

2. Typologies de stratégie

Afin de pouvoir cerner les différents types de stratégie qu'une entreprise peut adopter, il est possible de les répertorier à partir de deux grandes questions :

Quels domaines d'activités veut-elle explorer ?

Avec quel moyen,

Ces deux questions peuvent-elles même être décomposées en deux autres sous questions comme le montre le tableau ci-dessous, présentant ainsi toutes les stratégies alternatives dans la dernière

⁴ Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence: technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, page 426

colonne de droite des tableaux

Tableau n°1: les différentes stratégies alternatives

<p>_Quels domaine d'activité? à partir de 2 questions</p>	
<p>1 Quels nature du domaine d'activité?</p>	<p>Une activité: CRENEAU, SPECIALISATION</p> <p>Plusieurs activités: DIVERSIFICATION INTEGRATION VERTICALE</p>
<p>2 Quelle dimension du domaine d'activité?</p>	<p>NATIONALE, INTERNATIONNALE</p>
<p>_Avec quels moyens? À partir des 2 questions</p>	
<p>1 Quels axes de développement?</p>	<p>MAINTIEN, CROISSANCE ABANDON</p>
<p>2 Avec quels variables concurrentielles?</p>	<p>DIFFERENCIATION DOMINATION PAR LES COUTS</p>

Source: Rudolf Brennemann, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2001 pages 133

2.1. Stratégie selon la nature du domaine d'activité et son étendue

Dans ce cas, les stratégies sont classées selon la nature du domaine d'activité ou nous trouvons des stratégies fondées sur une activité, et d'autres fondées sur plusieurs activités, et selon la dimension du domaine d'activité, d'où les stratégies nationales et internationales.

2.1.1. Stratégie fondée sur une activité

Cette stratégie est fondée sur une activité particulière afin de faire face à la concurrence :

2.1.1.1. Stratégie de spécialisation :

La stratégie de spécialisation consiste à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles.⁵

Dans la mesure où une activité se caractérise à la fois en termes de clients visés, de fonctions ou de services rendus par le produit et de technologies mises en œuvre, la spécialisation peut prendre différentes formes. Il peut s'agir, par exemple, de proposer un produit standard à différents types de clients et de répondre aux besoins d'une catégorie de clients en se concentrant sur un segment particulier de demande (comme le laboratoire Boiron, spécialisé dans l'homéopathie, ou le groupe Innothéra, laboratoire pharmaceutique français, qui concentre son activité autour de la santé féminine), ou encore d'exploiter la maîtrise d'une technologie particulière (comme le groupe Devanlay, société la plus profitable de textile-habillement français, poursuivant son développement autour de la technologie de tricotage).

La spécialisation est étroite ou restrictive, lorsque l'entreprise limite son activité à une niche géographique ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité : elle est extensive lorsqu'elle suit une logique d'accroissement de taille pour viser un marché

⁵Rudolf Breneman, *économie d'entreprise*, Dunod, Paris, 2001, page 113

Alain Desereumaux, *Op.cit*, p 150

géographique plus large ou l'entrée dans de nouveaux produits et / ou la satisfaction de nouveaux clients sans pour autant supposer de compétences nouvelles . Cette stratégie peut revêtir plusieurs formes :

- **Accentuer la pénétration de marché** ; l'entreprise propose toujours les mêmes produits, mais augmente le nombre de ses points de ventes ; par exemple, la FNAC s'installe de plus en plus dans les villes de taille moyenne avec des surfaces de vente plus petites ;
- **Attaquer de nouveaux marchés** ; l'entreprise développe son marché par une extension géographique ou de clientèle ; l'extension géographique peut aller de la conquête de la région voisine à celle du marché européen, voire du marché international ; par exemple, le Vinaigre Melfor(à base de miel) n'est commercialisé qu'en Alsace et en Lorraine; l'enseigne carrefour est présente sur tout le territoire français, mais aussi en Thaïlande.
- **L'extension à de nouveaux clients** ; passe par la conquête d'une catégorie d'individus qui étaient jusqu'à présent délaissés par l'enseigne. Par exemple, les banques orientent une partie de leur politique vers les jeunes afin de mettre en place un partenariat dès leur plus jeune âge ; on peut citer l'exemple des livrets Tiwi du Crédit Agricole pour les moins de 12 ans ;
- **Développer les produits** ; la spécialisation n'est pas une mono production ; ainsi, l'entreprise peut constituer une gamme de produits complémentaires s'adressant aux diverses catégories de clientèle ; prenons l'exemple de Ford (constructeur automobile) qui, à ses débuts, a limité sa production à un véhicule bas de gamme, la Ford T ; aujourd'hui, il s'impose sur le marché des voitures de gamme intermédiaire ; de même , Moulinex, spécialisé au départ dans le presse-purée, a élargi sa gamme à tous les équipements électro-ménagers ;
- **Se concentrer sur un produit clé** ; l'entreprise mise sur la réussite d'un produit qui propose des caractéristiques innovantes ; cette stratégie est particulièrement risquée : si l'entreprise n'a pas d'autres produits, lorsque celui-ci arrivera dans sa phase de déclin, elle risque de disparaître avec lui ;

- **Se positionner sur une niche** ; certains segments de marchés sont délaissés parce qu'ils demandent des compétences spécifiques (par exemple, le marché qui s'adresse aux personnes à mobilité réduite) ou qu'ils répondent à des besoins très restreints (par exemple, le marché des anches d'instruments à vent).

2.1.1.2. Les avantages de la stratégie de spécialisation

Les effets d'expérience et permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentielle à partir d'une stratégie de domination par les coûts.

- Évite la dispersion des ressources et simplifie le management.
- Elle assure un développement plus maîtrisable autour d'un seul métier.
- Elle permet à l'entreprise de développer une image de marque clair (cohérent).
- Facilite la prise de conscience de l'avantage sur lequel collabore la stratégie compétitive de l'entreprise.

2.1.1.3. Les inconvénients de la stratégie de spécialisation

- Le risque de lier le sort de l'entreprise en un seul métier.
- C'est une stratégie qui limite la flexibilité stratégique.
- Le risque de miser (engager) des ressources dans un DAS en déclin.
- Le risque de banaliser l'offre de l'entreprise, absence de caractéristiques distinctives.
- Le risque lié à l'absence de l'innovation

2.1.2. Stratégie fondée sur plusieurs activités

La stratégie de diversification fondée sur plusieurs activités permet à l'entreprise de faire face à la concurrence :

2.1.2.1. La stratégie de diversification

Afin de limiter les risques liés à la trop grande spécialisation de l'entreprise qu'induit la mise en œuvre d'une politique d'expansion ou de pénétration, de nombreuses entreprises choisissent une option stratégique de diversification afin de répartir leurs activités sur plusieurs couples produits-marchés. Le choix d'une stratégie de diversification répond à plusieurs motifs. Tout d'abord, lorsque les produits traditionnels de l'entreprise commencent à stagner, pour des raisons de faiblesse de la demande ou d'accroissement de la concurrence, la firme peut être tentée par la diversification dans des activités ou des marchés nouveaux. Une autre raison de se diversifier est la recherche d'une meilleure répartition du risque et d'un équilibre satisfaisant dans les flux des profits et des revenus générés par des activités différents qui se compensent les unes les autres. Enfin, une entreprise peut également désirer se diversifier lorsque les ressources dégagées par des produits de base sont plus que suffisantes pour assurer leur croissance. Des possibilités d'investissements rentables dans d'autres secteurs industriels sont alors recherchées. «La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux ». Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

2.1.2.2. Motivations de la diversification

- **Diversification de placement:** le critère de choix de la nouvelle activité reste la rentabilité.
- **Diversification de redéploiement :** l'entreprise connaît une maturité de son métier, sa croissance est faible, elle doit se diversifier dans un secteur d'avenir pour assurer sa reconversion et disposer d'un portefeuille d'activités équilibré.
- **Diversification de confortement:** L'entreprise cherche à améliorer sa rentabilité en ajoutant une activité complémentaire afin de limiter les nouvelles compétences à acquérir.
- **Diversification de survie :** L'entreprise cherche une nouvelle activité pour assurer sa survie.

2.1.2.3. Les motifs de la diversification

La stratégie de diversification stratégique due à plusieurs motifs dont :

- **La gestion de portefeuille d'activités** : Il s'agit de la
 - Répartition des risques,
 - Investissement vers des DAS plus rentables ou plus dynamiques.
 - Compensation du déclin d'un DAS.
- **Valorisation de compétences distinctives** : peut se faire sur le plan :
 - Techniques : l'entreprise valorise dans un autre secteur ses brevets ou un savoir-faire spécifique.
 - Commerciale : l'entreprise valorise son image sur un autre marché.
- **Recherche de synergies** : Peut également justifier les stratégies de diversification. Les synergies peuvent toucher toutes les fonctions de l'entreprise.
- **Investissement de ressources excédentaires** : il s'agit des investissements des ressources :
 - Financières : l'entreprise se diversifie pour placer ses excédents issus de DAS « vaches à lait ».
 - Il peut s'agir des ressources humaines : l'entreprise se diversifie pour utiliser des effectifs devenus excédentaires.
 - Enfin, cela peut concerner les ressources techniques : l'entreprise se diversifie pour « faire tourner » un outil de production devenu surdimensionné pour l'activité de l'entreprise.
- **Constitution d'avantage concurrentiel** : lorsque l'entreprise s'intègre en amont ou en aval afin d'acquérir un avantage concurrentiel (sécurité approvisionnement ou débouché) ou volonté de réduire le ⁶pouvoir de négociation d'un fournisseur ou d'un client. Le rachat d'un fournisseur, d'un client ou d'un concurrent, pour le contourner.
- **Ressorts psychologiques des dirigeants** : peut être le résultat d'un trait de caractère de la mégalomanie de dirigeants grisés par un succès dans le DAS d'origine.

⁶Thiéart R.A, stratégies, Dunod, Paris, 2005, Page 19.

Alain Desereumaux, Xavier Lecocq, Wanessa, Op.cit, p 122

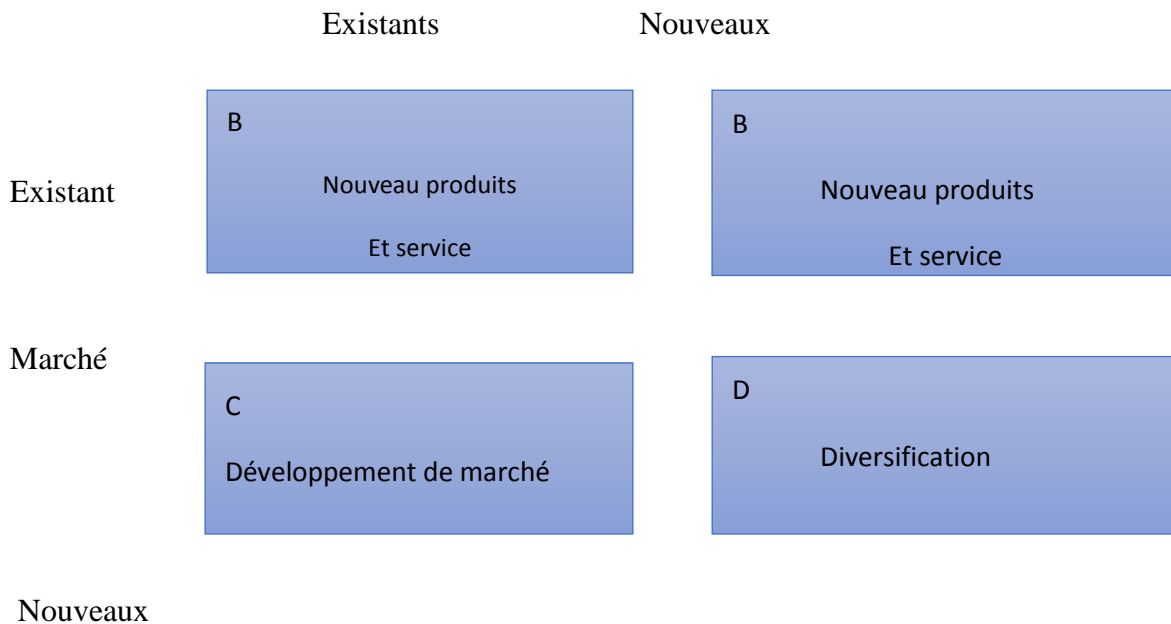
Le caractère valorisant des diversifications pour des cadres de direction.

2.1.2.4. Les orientations stratégiques : la matrice d'Ansoff

L'identification des orientations de développement s'appuie sur le diagnostic stratégique. Cette section utilise comme approche principale (voir le schéma) une adaptation de la matrice produits/marchés¹ – ou matrice de Ansoff¹⁰ – afin d'identifier les orientations stratégiques.

Schéma n°1: les orientations stratégiques la matrice d'Ansoff

Produits



Source : adapté d'I. Ansoff et E. McDonnell, Stratégie de développement de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1989

Afin de se développer cette matrice, plusieurs orientations s'offrent à l'entreprise :

- **Pénétration de marché (A)** : augmenter la diffusion de l'offre existante sur les marchés actuels.

Riposte des concurrents et contraintes légales

- **Développement de produits (B)** : proposer une offre nouvelle sur les marchés existants
⁷Nouvelles capacités stratégiques : nouvelles technologies, lourds investissements

Risque d'échec dans la gestion du projet : délais et coûts imprévus

- **Développement de marché (C)** : proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés
Nouveaux usages et extension géographique

Marché devant être caractérisé par des facteurs clés de succès identiques à ceux du marché d'origine.

Disposer des ressources (marque reconnue) et compétences (marketing) pour toucher les clients.

2.1.2.5. Formes de la diversification

Diversification conglomerale (ou non liée) (D): développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes.

Accoler des chaînes de valeur totalement indépendantes ne partageant aucun maillon de la chaîne de valeur.

- **La diversification horizontale** : consiste à proposer sur le marché que l'entreprise connaît déjà des produits d'abord proches puis de plus en plus éloignés de son produit d'origine.
- **La diversification verticale** : Cette diversification se traduit par l'acquisition d'un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière. Une entreprise peut être tentée d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs en englobant dans ses activités les tâches habituellement réalisées par des sous-traitants. On parle alors d'intégration en aval.

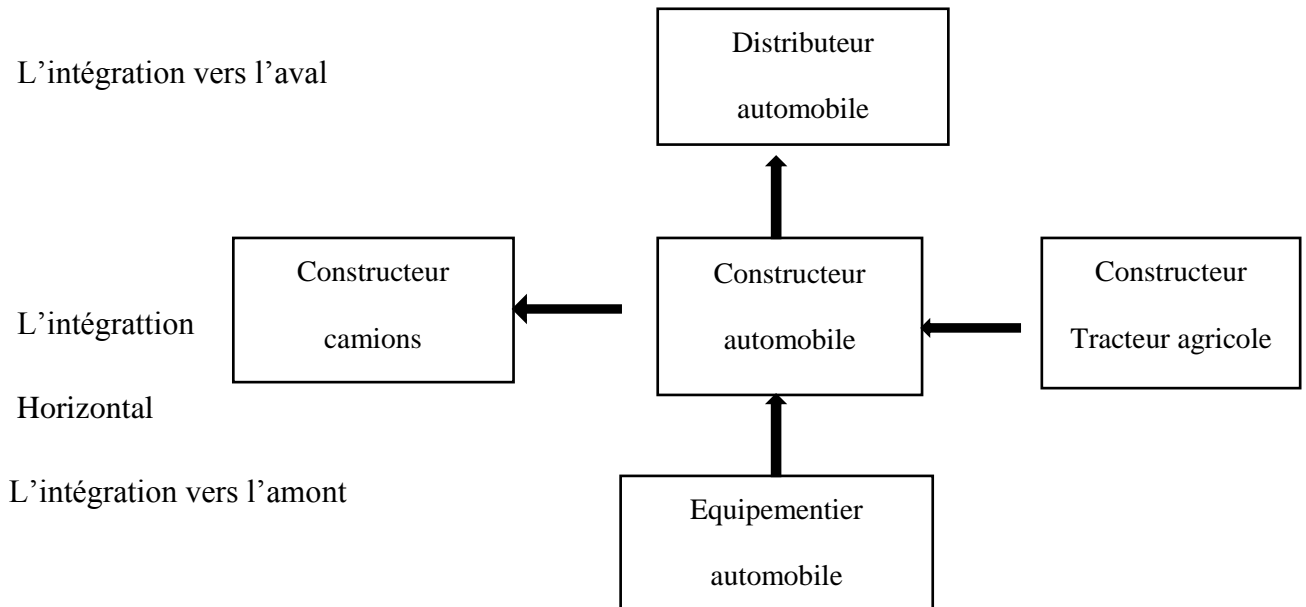
A l'inverse, elle peut privilégier un contact direct avec ses clients, notamment en se passant de distributeurs ou en les intégrant à son activité. C'est ce qu'on appelle l'intégration en amont.

- **L'intégration vers l'amont (up stream)** : développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la filière.

⁷Ansoff et E.McDonnell, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1989, p414

- **L'intégration vers l'aval (down stream) :** développement vers les étapes situées en aval de l'organisation dans la filière.

Figure n°2: d'intégration verticale et horizontale



Source: Ansoff et E.McDonnell, stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1989,p414

- **L'intégration latérale :** exemple d'achat du fournisseur de l'E en automobile (aucun lien).
- **La diversification concentrique (ou liée) :** est une source potentielle de synergies entre les nouvelles et les anciennes activités de l'entreprise, il en est tout autrement de la diversification conglomerale.

2.1.2.6. Les avantages de la diversification

- Meilleure répartition des risques liés aux activités qu'elle exerce.
- Diversification des clients.
- Réduction des coûts sur le long terme et augmentation du chiffre d'affaire.
- Potentialités de croissance pour l'entreprise.

- Acquisition des parts de marché et amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

2.1.2.7. Cette stratégie présente également des inconvénients

- Coût d'investissements importants pour l'entrée sur un nouveau domaine d'activité (création d'un nouveau produit pour attirer de nouveaux clients).
- Risques liés à l'entrée sur un nouveau domaine d'activité (non acceptation des nouveaux produits par les clients, pertes...).

2.1.2. Stratégie selon la dimension du domaine d'activité

Nous allons parler ici d'internationalisation

2.1.3.1. L'internationalisation

« Est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises ».

La stratégie peut se définir comme le choix des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera sur le long terme pour atteindre des objectifs. Elle consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.). L'orientation stratégique permet d'apprécier la capacité concurrentielle de l'entreprise et l'intérêt du domaine d'activité. Plusieurs modèles proposés par des cabinets américains de conseil (BCG, McKinsey) mesurent la position commerciale et l'attrait de l'activité. Les étapes d'internationalisation sont suivantes :

- Exportation: de produits fabriqués dans le pays d'origine dans un ou plusieurs autres pays auprès d'entreprises étrangères existantes ;
- Implantation d'un bureau commercial, d'un entrepôt ou d'une filiale propre dans un pays étranger pour vendre les produits fabriqués dans le pays d'origine ;
- Coopération de formes diverses avec des partenaires locaux (franchise, opération conjointes, au plan technique, commercial ou financier) ;

- Implantation d'unités d'industrielles de production, propre ou en partenariat avec des investisseurs locaux. Une stratégie internationale doit permettre à une entreprise d'obtenir de nouveaux avantages, de nouvelles forces concurrentielles; par exemple, de vendre sur d'autres marchés, de mieux acheter ou de produire à un moindre coût. Mais les risques et les difficultés sont aussi nombreux.⁸

2.1.3.2. Les avantages d'internationalisation

- Ressource de production acquise à l'échelle mondiale au moindre coût.
- Cycle de vie de production prolongé sur des marchés étrangers.
- Économies d'échelle par standardisation des produits pour la production et la commercialisation.
- Source diversifiées de financement.
- Avantages fiscaux, douaniers, de change.
- Flexibilité globale plus grande.

2.1.3.3. Inconvénients de l'internationalisation

- Coordination stratégique des activités difficiles.
- Information aléatoire.
- Acteurs et structures difficiles à gérer. Gestion de la taille.
- Risques des pays, politiques, sociaux, fiscaux, etc.
- Intégration délicate des cultures des pays.

2.2. Stratégie selon les moyens utilisés

2.2.1. Stratégie selon l'axe de développement :

⁸Gérard Koenig, Management Stratégique : vision, manœuvre et tactique, édition Nathan 2eme édition, 1993. P 84

2.2.1.1. Stratégie de maintien : Elle consiste à garder la stratégie habituelle de l'entreprise, de ne pas cibler d'autres marchés et de garder le même produit. Elle concerne les mêmes variables concurrentielles et cherche à atteindre les mêmes objectifs de rentabilité déjà obtenus.

2.2.1.2. Stratégie croissance : Elle consiste à coordonner des actions afin d'atteindre l'ensemble des objectifs à court, moyen et long terme en tenant compte de l'environnement externe et des capacités de l'entreprise.

La firme cherche à étendre ses activités actuelles que ce soit techniquement, commercialement ou géographiquement. Elle cherche à se développer, à accroître sa part de son profit et sa rentabilité.

2.2.1.3. La stratégie d'abandon

Retrait du marché en rentabilisant au maximum les investissements réalisés

- Quitter progressivement une activité
- Maximisation de la rentabilité par rapport aux investissements réalisés.

2.2.2. Stratégies selon les variables concurrentielles utilisées

Ces stratégies à savoir : la différenciation, la domination par les coûts et la concentration ont un impact sur la stratégie concurrentielle seront développées en détails dans le deuxième chapitre.

Section 2 : La gestion du portefeuille d'activité

La gestion du portefeuille est une gestion de fonds confiés par des investisseurs dans l'optique d'obtenir un revenu plus ou moins important et d'enregistrer des plus-values sur une durée plus ou moins longue en investissant dans les actions, obligations, etc...

Pour gérer un portefeuille efficient et performant, il est nécessaire de bien connaître les techniques financières pour acheter et vendre au bon moment. Ceci s'appuie sur une connaissance fine des marchés financiers et de l'arbitrage en termes de rentabilité et de risque⁹. La construction d'un portefeuille dépend étroitement des objectifs qui sont fixés au gérant. Il

peut s'agir d'essayer de générer le maximum de rentabilité possible quelle que soit l'évolution des marchés, de répliquer l'évolution d'un indice boursier ou de sécuriser complètement la valeur atteinte d'un portefeuille. En distinguant deux grandes approches : la gestion active et la gestion passive. L'objectif du gérant pratiquant une gestion active est d'essayer de générer des performances sur la base de ses anticipations. Il peut s'agir de gestion active traditionnelle ou de gestion alternative. La gestion passive au contraire ne repose pas sur l'exploitation d'anticipations.

Définition

La gestion de portefeuille est un processus décisionnel dans lequel la liste des projets actifs est constamment mise à jour et révisée. Durant ce processus de nouveaux projets sont évalués, sélectionnés et priorisés ; des projets existants sont maintenus, dépriorisés ou arrêtés ; et des ressources sont allouées ou désallouées des projets actifs.

1. La diversification du portefeuille

¹⁰La diversification son intérêt de pratiquer et de constituer un portefeuille de projet. Pour qu'une différenciation minimale soit garantie parmi les stocks des actifs, le portefeuille doit comprendre au moins deux actifs (la monnaie et les rentes perpétuelles, conformément à nos réflexions antérieures). Cette diversification minimale engendre, d'une part, une réduction des pertes en valeur ; mais elle signifie également qu'on a renoncé à un rendement qui aurait pu être très élevé.

2.1. Les acteurs de la gestion des actifs

La gestion d'actifs fait intervenir plusieurs catégories d'acteurs. Les méthodes de gestion, les types de fonds et de gestion proposés aux investisseurs sont multiples.

L'autorité des marchés financiers (AMF) : « autorité publique indépendante chargée de contrôler les secteurs financiers et boursiers. ». Elle détermine largement le cadre dans lequel la gestion d'actifs s'organise. L'AMF réglemente, autorise les produits(agrément) et les opérations

financières des émetteurs (visas), surveille et contrôle les acteurs et les marchés. Elle dispose également d'un pouvoir de sanction.

Les Conseillers en Investissements Financiers (CIF) exercent une activité de conseil en gestion de patrimoine destinée aux particuliers. Les CIF conseillent leurs clients sur la stratégie patrimoniale adaptée à leur situation. Ils leur recommandent les produits et notamment les fonds qui leur semble les plus pertinents. Les conseillers en investissements financiers dispose d'une compétence professionnelle (formation et expérience).

Ils sont obligatoirement des membres d'une association professionnelle agréée par le l'Autorité des Marchés financiers. Ils doivent être assurés en responsabilité civile professionnelle et respecter des règles de bonne conduite. Les CIF sont rémunérés par leurs clients, soit sous forme d'honoraires déterminés à l'avance, soit sous forme d'un pourcentage des sommes gérées ou des gains réalisés par les clients. Différents acteurs interviennent directement dans le cadre des **OPCVM (Organismes de placements collectifs de valeurs mobilières)**, qui sont des produits d'épargne collective gérés par une institution financière qui acquiert des valeurs mobilières pour le compte des épargnants). Les rôles des acteurs de la gestion d'actifs sont précis, mais fortement liés :

- Le **promoteur** est l'établissement qui prend l'initiative de la commercialisation de l'OPCVM ;

Les parts de **FCP (Fonds Communs de Placement)** ou les actions de **SICAV (Sociétés d'investissement à capital variable)**, qui sont des sociétés offrant des produits d'épargne collective et dont le capital varie chaque jour en fonction des apports et des retraits des épargnants.) sont disponibles auprès des distributeurs, appartenant le plus souvent aux réseaux bancaires ou financiers, mais aussi des CIF qui ont la carte de démarcheur ;

- Le **dépositaire** assume le contrôle de la régularité des décisions de gestion du fonds et la responsabilité de la bonne conservation des actifs (titres et numéraires). Le dépositaire est le plus souvent une filiale d'un groupe bancaire ou financier. Il assume la sécurité des actifs.

- **La société de gestion** de portefeuille est chargée de la gestion administrative, comptable et financière de l'OPCVM. elle doit être habilitée par l'autorité des marchés financiers, la séparation

des fonctions de gestion et de conservation permet une meilleure sécurité du système. Au sein de la société de gestion, le gérant est responsable de l'achat et de la vente des titres qui composent le portefeuille. Son action doit respecter le mandat du fonds et notamment sa stratégie d'investissement exposées dans le prospectus de l'OPCVM. Les sociétés de gestion peuvent aussi vendre les parts de FCP et actions de SICAV.

2.2. Modes de gestion

Le choix du mode de gestion dépend du degré d'implication de l'investisseur dans la gestion de son portefeuille et de sa préférence pour une gestion individuelle ou collective :

– La gestion libre :

La gestion libre est le type de gestion appliqué par défaut aux assurances vie multi-support. Avec la gestion libre, l'épargnant peut gérer son contrat comme bon lui semble : libre à lui de choisir ses supports d'investissement en totale autonomie. Le souscripteur décide lui-même de ses supports en unités de compte (UC) et de leur importance par rapport aux fonds en euros. Au cours de la vie du contrat, il peut passer d'un support à l'autre en effectuant des arbitrages.

Le principal avantage de la gestion libre est donc sa grande souplesse. Toutefois, la gestion libre requiert une vigilance accrue ainsi qu'une grande réactivité, pour ne pas perdre de temps face aux fluctuations des marchés financiers. Ainsi, la gestion libre convient davantage aux investisseurs aguerris, prêts à y consacrer du temps. Pas question de s'aventurer dans des décisions hasardeuses pouvant mener à la perte de votre capital.

– La gestion conseillée : La gestion conseillée permet de garder le contrôle sur votre placement financier, tout en bénéficiant des conseils d'un professionnel. Après avoir défini votre profil de risque, des recommandations vous sont adressées à intervalles réguliers. Ces conseils peuvent prendre la forme d'une newsletter, de propositions d'arbitrage, d'une sélection de fonds, etc...

Libre à vous de suivre ces conseils ou non. Toutefois, la gestion conseillée implique de prendre des décisions plusieurs fois par an. Ce service est inutile si aucun conseil n'est suivi.

– **La gestion sous mandat** : Aussi appelée gestion déléguée ou gestion pilotée, la gestion sous mandat consiste à **confier son capital à un professionnel de la gestion d'actifs**. Il peut s'agir d'une société de gestion filiale de l'assureur, ou indépendante.

¹Selon les contrats, la délégation peut être totale ou partielle :

Pour une gestion totale, le gestionnaire prend toutes les décisions d'allocation sur mesure, en fonction des conditions du marché. Dans le cas d'une gestion profilée, le gestionnaire se charge uniquement des arbitrages entre fonds en unités de compte, d'après une sélection définie en fonction du risque que l'assuré est prêt à prendre.

Idéale pour les investisseurs inexpérimentés, la gestion sous mandat comporte bien des **avantages** :

-une gestion active selon les fluctuations des marchés, et aucun souci de gestion à prévoir pour l'assuré.

-C'est également la solution privilégiée pour ceux qui n'ont pas le temps de gérer leur épargne.

-Si vous optez pour la gestion pilotée, il est important de bien définir vos objectifs, car le gestionnaire prendra les décisions d'investissement en fonction du niveau de risque établi et accepté par le souscripteur.

-Enfin, sachez que le seuil d'accès à ce mode de gestion reste souvent élevé. De plus, la liste des supports est réduite par rapport à la gestion libre.

La gestion d'un portefeuille (ou d'un fonds) peut être profilée en fonction de l'aversion au risque de l'investisseur, c'est-à-dire de son « profil de risque ». Sont ainsi proposés des profils types plus ou moins différents selon les réseaux de distribution. Trois profils principaux existent ¹¹ :

¹¹ <https://www.ag2rlamondiale.fr/>

- « **Prudent** » : les fonds sont investis principalement en obligations ou en produits de taux à court terme (titres de créances négociables à court terme). Le potentiel de rentabilité et de risque est modéré.
- « **Équilibre** » : les investissements se répartissent de manière équilibrée entre les actions et les produits de taux (obligations et titres de créances négociables à court terme). La rentabilité et le risque sont considérés comme moyen.
- « **Dynamique** » : l'essentiel du portefeuille est investi en actions. Le potentiel de rentabilité et de risque est élevé.

La gamme des profils peut être élargie aux deux extrémités (profils « sérénité » ... « offensif »). Afin d'obtenir des performances adéquates à ces profils, le recours au fonds de fonds (multi-gestion) s'est largement développé au cours des dernières années. Les contrats d'assurance-vie multi-supports proposent des services similaires à travers différentes « options de gestion ». En fonction du profil de l'assuré, et donc de l'option choisie, le poids relatif des investissements en euros et dans les différents fonds présélectionnés (essentiellement composés d'actions) est modulé.

2.3 Styles de gestion

Pour les fonds actions, le type d'entreprise dans lequel se fait l'investissement permet de définir le style de gestion. Deux critères sont utilisés : la valorisation des entreprises et leurs perspectives d'évolution. Trois types principaux de styles sont proposés :

Style sur la valeur : Ce style mise sur le potentiel. Les gestionnaires de placements ont recours à un processus de sélection des actions s'appuyant sur une démarche ascendante pour déceler les sociétés qui pourraient être sous-évaluées ou qui ne sont pas en vogue, mais dont la valeur marchande des titres devrait augmenter selon leurs prévisions.

Style sur la croissance : Ce style met l'accent sur la croissance élevée des bénéficiaires et du revenu ainsi que sur les perspectives de croissance. Les gestionnaires de placements peuvent donc acheter des actions à un prix relativement élevé s'ils prévoient un potentiel de rendement ; en revanche, le potentiel de risque associé à cette méthode est également plus élevé.

Style mixte : ce style englobe les actions de croissance et de valeur. Le style de placement axé sur la neutralité est généralement très représentatif de l'ensemble du marché étant donné qu'aucun style en particulier n'est privilégié. Un style n'est pas meilleur qu'un autre, et personne ne peut prédire l'avenir. Cependant, la constitution d'un portefeuille alliant des styles de gestion et des catégories d'actif diversifiés peut réduire l'exposition au risque.

2.3.1. Les différents types de fonds : Il existe deux grandes catégories de fonds : les fonds d'investissement (Mutualfunds) et les fonds de pension (Pension Funds). Ces derniers sont constitués et gérés dans une optique de financement de la retraite par capitalisation

-Les fonds d'investissement peuvent être à capital fermé ou ouvert. Les fonds à capital ouvert (open-end mutualfunds) sont les plus nombreux en France. Ils correspondent à la plupart des SICAV et FCP agréés par l'AMF. De nouveaux investisseurs peuvent entrer dans ce type de fonds, en permanence, en achetant des actions de SICAV ou des parts de FCP (la vente des titres permet parallèlement de sortir du fonds). -les fonds d'investissement à capital fermé (closed-end mutualfunds) sont davantage développés aux États-Unis. De tels fonds existent cependant en France, notamment en matière de capital investissement (PrivateEquity). Ils sont constitués pour lever un certain montant de capitaux qui servira à financer des opérations de haut de bilan. Une fois le montant collecté, les fonds est « fermé ». Certains fonds structurés (souvent domiciliés au Luxembourg) ont aussi le caractère de fonds fermés ¹².

2.3.2. Les processus de gestion d'un portefeuille :

Le processus de gestion « classique » consiste généralement à procéder à la mise en œuvre de la gestion portefeuille d'activité, l'allocation stratégique et tactique d'actifs, puis à la sélection des valeurs.

- **La mise en œuvre de la gestion du portefeuille d'activité**

Avant de démarrer une fonction de gestion de portefeuille, il faut s'assurer que l'organisation dispose de compétences en gestion et en gouvernance de projets.

¹²Arthur thauvron , gestion du patrimoine ,Dunod, paris, 2009 , p377 .

La gestion de portefeuille s'effectue en cinq phases :

1. Cumuler l'information clé :

- L'information au sujet des projets : titre, responsables et partenaires clés; niveau de priorité (critique, très souhaitable, souhaitable) et objectifs; niveau général du risque et impact en cas d'annulation du projet; jalons clés avec dates indicatives; interdépendances avec d'autres projets ou programmes; budget.
- L'information qui doit régulièrement¹³ être mise à jour : évaluation de l'état d'avancement du projet et de sa probabilité de succès; étape du cycle de vie du projet (conception, démarrage, développement, etc.); risques associés aux objectifs de performance.

2. Catégoriser et analyser

- Catégoriser chaque projet et programme selon des critères établis. Par exemple, les projets peuvent être catégorisés comme étant impératifs, expérimentaux, projets d'infrastructure, etc.
- Analyser le portefeuille : les projets sont-ils réalisables? Sont-ils pertinents? Quels sont les liens avec les objectifs prioritaires de l'organisation? Quels sont les bénéfices relatifs de chaque projet? Quels sont leurs impacts sur les ressources disponibles (ressources humaines, disponibilité des matières premières, ressources financières, fournitures, etc.)?

3. Hiérarchiser et prendre les décisions

- La hiérarchisation établit l'importance relative des projets, selon leurs contributions aux objectifs stratégiques. La hiérarchisation peut être influencée, entre autres, par l'impact en cas d'annulation du projet, l'échéancier, les risques et les impacts potentiels sur l'organisation.

4. Effectuer le suivi du progrès réalisé et mettre en action les aspects à surveiller durant le suivi, dont :

- La qualité des outputs clés;
- La réalisation des jalons principaux;
- Les risques clés
- La réalisation de bénéfices;

¹³ Roger Miller, Joanne Castonguay, 2006RP-14 La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique
Gestion de portefeuille, CIRANO, joanne.castonguay@cirano.qc.ca.

- La concordance des estimés et de l'échéancier;
- L'utilisation des ressources et les changements.
 - 4. Réviser et planifier
- La révision de l'analyse d'activités, des facteurs de succès, de la disponibilité des ressources, etc., devrait être faite régulièrement.
- Revoir la planification permet de réorienter le portefeuille si cela est nécessaire. Les données agrégées sur les engagements et projets en cours permettent de prendre des décisions éclairées, en s'assurant que les nouveaux projets ne créent pas de pénurie de ressources (sur engagement).
- **L'allocation tactique des actifs :** Allocation à court terme, elle consiste à ajuster le portefeuille régulièrement en fonction des opportunités et des menaces du marché. Elle se traduit par une modification des pondérations des classes d'actifs, par rapport au portefeuille de référence et ceci dans la limite des écarts fixés. La sensibilité du portefeuille aux fluctuations du marché est augmentée (réduite) lors que l'on anticipe une hausse (baisse) du marché. Le gérant fait ainsi preuve d'une plus ou moins bonne aptitude en matière de market timing.
- **L'allocation stratégique d'actifs :** Il s'agit de l'allocation à moyen ou long terme, sur un horizon de plusieurs années (par exemple 5 ans). Elle consiste à choisir, en fonction des objectifs de l'investisseur, les différentes classes d'actifs retenues (actions, obligations, titres du marché monétaire, dérivés, produits structurés) et leur répartition.

2.3.3. La gestion active :¹⁴ La gestion active consiste à prendre des paris et à investir dans des proportions autres que celles d'un indice. Les possibilités ou styles de gestion active sont si divers qu'il n'est possible que d'en faire un inventaire succinct. Dans le cadre d'une gestion globale, la gestion active consiste d'une part comme on l'a vu, à décider de la répartition optimale des fonds entre les grandes monnaies et marchés. Dans un cadre géographique donné, la gestion active porte sur la répartition du portefeuille entre classes d'actifs, actions, obligations,

¹⁴Bertrand Jacquillat, Marchés financiers, gestion du portefeuille et des risques, © Dunod, Paris, 2014, 6^{ème} édition, p391.

bons du Trésor selon les niveaux des facteurs de valorisation du marché que sont le risque et la liquidité notamment. Une approche qui part des choix en matière d'allocation d'actifs pour terminer par des décisions sur des titres individuels est généralement appelée approche top down.

. 2.3.4. Les caractéristiques organisationnelles :

Les bonnes personnes ont tendance à créer de bonnes organisations, ce qui renforce l'aspect central de la sélection de partenaires solides. Mais pour indispensable que cela soit, trouver des gens formidables ne constitue que le point de départ dans la recherche d'un gestionnaire d'actifs, car des gens formidables dans des organisations mal structurées affrontent les marchés avec un handicap inutile. Dans un monde où le choix est étendu, faire des compromis sur les questions structurelles est un non-sens. Les structures de gestion d'actifs attractives encouragent les décisions centrées sur la création de plus-values d'investissement, et non sur la génération d'honoraires. De telles sociétés de gestion centrées sur les actifs ont tendance à être de taille modeste, réactives et indépendantes. Ils sont composés de plusieurs qui sont ;

- La taille et la base en clientèle : ¹⁵La taille appropriée dépend de la nature des investissements envisagés. En général, les petites structures ont tendance à mieux performer. La taille de la société de gestion importe peu lorsqu'il s'agit d'investir dans des titres très liquides comme les obligations du Trésor américain et les actions domestiques à grosse capitalisation. Mais bien sûr, ces marchés fournissent peu d'occasions de générer des rendements supérieurs. Les situations intéressantes pour la gestion active se rencontrent sur les marchés plus étroits et moins liquides, exigeant des gestionnaires qu'ils appliquent une discipline suffisante pour limiter la taille des capitaux sous gestion.

Une base de clientèle solide constitue un avantage à la fois pour le gestionnaire et pour les clients eux-mêmes. Si le fichier de clientèle d'une société de gestion d'actifs contient des « maillons faibles », des performances relativement médiocres peuvent provoquer des retraits importants de capitaux... De tels retraits nuisent aux autres clients à la fois directement – car les frais de transaction sont répartis entre tous les clients – et indirectement – car les défections de clients démoralisent le gestionnaire.

¹⁵ David F. Swensen, Gestion des portefeuilles institutionnels, © Maxima, Paris, 2009, p312.

- **L'attitude entrepreneuriale :**¹⁶ Les petites sociétés indépendantes opèrent à l'opposé du spectre par rapport aux grosses filiales de conglomérats de services financiers. Une taille d'entreprise appropriée et des structures capitalistiques sensées contribuent à des performances d'investissement supérieures. La tendance des petites sociétés de gestion orientées sur les actifs à se comporter de façon réactive fournit un contexte favorable au processus de gestion des investissements. Les environnements réactifs mettent l'accent sur les individus, les faisant passer avant la bureaucratie et la structure. En donnant la première place aux individus, les sociétés d'investissement augmentent leurs chances de réussite. Dans les organisations réactives, les individus sont amenés à prendre des décisions, ce qui donne une grande importance à la sélection des collaborateurs possédant des caractéristiques comportementales attrayantes. Des gens remarquables forment le cœur d'une structure entrepreneuriale solide car, selon le capital-risqueur Len Baker « ils fonctionnent mieux, réagissent mieux aux surprises, et attirent d'autres individus remarquables ». Il suggère que les gestionnaires soient « constamment sur le pont, obsédés par l'investissement, et adoptent une approche bottom-up ». Le capitalisme entrepreneurial repose sur trois forces propulsives : l'innovation, la propriété et l'adaptation, traits caractéristiques des sociétés de gestion qui réussissent.

-**L'innovation :**¹⁷ D'après Schumpeter, les innovateurs « voient des choses qui ne s'avèrent vraies qu'a posteriori ». En élaborant un processus d'investissement qui favorise l'anticipation, les gestionnaires posent le fondement de la réussite. Les rendements supérieurs viennent des partis pris originaux qui n'obtiennent la reconnaissance générale qu'a posteriori, en provoquant souvent la surprise des observateurs ordinaires. En identifiant les conséquences inattendues avant qu'elles ne surviennent, les gestionnaires qui réussissent obtiennent des rendements supérieurs en exploitant des intuitions exceptionnelles. Sans choix créatifs dans la construction du portefeuille, les gestionnaires sont confrontés à des perspectives décevantes car les idées toutes faites sont l'expression du consensus. L'efficacité des marchés ramène les portefeuilles

¹⁶Ces lignes sur le capitalisme entrepreneurial s'inspirent fortement de l'essai de G. Leonard Baker, General Partner de Sutter Hill Ventures : "How SiliconValleyWorks : Reflections on 25 years in the Venture Capital Business", 1997.

¹⁷Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, trad. de Redvers Opie, Cambridge, Harvard University Press, 1934, 66.

conventionnels à la moyenne générale, ce qui fait que les portefeuilles conventionnels remplis d'idées d'investissement conventionnelles produisent des résultats conventionnels, un bien pitoyable accomplissement pour des gestionnaires actifs.

Dans leurs efforts d'innovation, les entrepreneurs encouragent l'expérimentation, acceptant certains échecs occasionnels comme prix à payer pour des gains potentiels. Des échecs répétés précèdent la réussite de nombreuses sociétés, exigeant une culture d'entreprise qui encourage l'expérimentation et accepte les erreurs. En autorisant explicitement l'échec, tout en maintenant son coût aussi bas que possible, les sociétés d'investissement créent un environnement permettant aux gestionnaires de construire des portefeuilles à fort potentiels vraiment innovants.

-La propriété : La propriété financière et morale conduit à des résultats supérieurs. Les sociétés d'investissement solides récompensent financièrement les collaborateurs qui s'engagent corps et âme. La propriété de l'entreprise, lorsqu'elle est répartie sur l'ensemble du personnel, améliore la stabilité de l'organisation, facilitant la vision à long terme. Des motivations financières bien structurées suscitent des comportements adéquats de la part des collaborateurs, découragent les choix orientés sur les honoraires et encouragent ceux qui contribuent à la valorisation du capital. L'aspect psychologique de la propriété fournit un complément indispensable aux avantages financiers. En faisant participer les collaborateurs au processus de décision, les intérêts du dirigeant et du client sont préservés.

- L'adaptation : exige une sélection attentive amplifiant les points forts et éliminant les faiblesses. En choisissant un portefeuille de positions attractives dans un large univers d'opportunités, les investisseurs qui réussissent expriment un discernement original qui les distingue du troupeau. Des idées intéressantes demandent l'engagement d'une part importante des capitaux, amplifiant l'impact des convictions fortes et éliminant les positionnements plus faibles. Lorsque les circonstances changent, les gestionnaires reconfigurent les portefeuilles afin qu'ils reflètent les nouvelles conditions. Non seulement l'adaptation influence les tactiques de sélection des titres, mais à mesure que les marchés évoluent, cette même adaptation peut conduire à de nouvelles stratégies d'investissement. Si les inefficiences disparaissent dans une niche de marché particulière, l'entrepreneur délaisse le marché devenu de moins à moins attractif

et recherche de nouvelles anomalies de cours à exploiter. Aussi bien sur le plan tactique que sur le plan stratégique, l'adaptation joue un rôle important dans la gestion d'actifs. Les décisions d'investissement confortables ne peuvent générer des résultats intéressants. L'inconfort est une condition nécessaire, bien qu'insuffisante, à la réussite. Comme les sociétés de gestion réactives ont tendance à être plus récentes et plus petites, leurs historiques de performance peuvent s'avérer plus difficiles à définir et à interpréter. Les stratégies moins procédurières dépendent énormément des individus, réduisant la possibilité pour le client de se reposer sur la notoriété.¹⁸ Bien que le fait de s'engager avec un gestionnaire réactif demande plus de courage que de suivre des recommandations fondées sur la notoriété, la réussite de l'investissement peut exiger de faire confiance à des gestionnaires ne possédant pas les habituelles références institutionnelles. Malheureusement, des partenaires d'investissement autrefois attractifs mûrissent parfois jusqu'à devenir des bureaucraties repoussantes. Le concept de destruction créatrice de Schumpeter tient la route, car les organisations évoluent depuis le stade de petites entreprises artisanales vers celui de grosses sociétés dont les caractéristiques vont à l'encontre des préceptes qui sont à l'origine de leur création. À mesure que l'organisation croît, la mutation « révolutionne de l'intérieur, et en permanence, la structure économique, détruisant sans cesse l'ancienne et en créant continuellement une nouvelle ».

- Les organisations indépendantes : Les investisseurs accroissent le niveau de convergence d'intérêts avec les gestionnaires de fonds en choisissant de travailler avec des entreprises spécialisées et indépendantes. Des conflits particulièrement graves apparaissent entre les objectifs des investisseurs et les activités du gestionnaire dans les « supermarchés financiers », ces grosses organisations bureaucratiques qui proposent tout un éventail de choix d'investissement. Le personnel des gros conglomérats financiers connaît un turnover beaucoup plus important que celui des sociétés indépendantes. La rémunération explique en partie cette différence. Les revenus de la filiale d'investissement du supermarché financier sont pompés par la maison-mère, qui lui en restitue une partie sous forme de rémunération du personnel.

¹⁸ 1. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, Harper & Brothers, 1950, 83.

3.1 La gestion passive ou indicielle : L'objectif ¹⁹ est d'obtenir une rémunération conforme à celle du marché. Ce type de gestion s'est développé en période de hausse forte et durable du marché. Le portefeuille a la même structure que le marché de référence, représenté par un indice boursier (CAC 40, DJ STOXX 50, FTSE 100, Dow Jones...). Deux types de fonds sont utilisés : des fonds indiciels (Index mutual funds) et des trackers (Exchange Traded Funds). Ces derniers sont des fonds indiciels cotés, en Europe sur Euronext (segment NextTrack) ou sur le NYMEX aux USA. Les trackers sont échangés tout au long de la séance de bourse comme des actions. La gestion passive consiste à répliquer les variations du marché. Elle repose sur l'idée que l'investisseur (le gestionnaire) n'a pas d'information susceptible de l'inciter à avoir un portefeuille différent de celui du marché.

3.2. La gestion garantie : Elle vise à permettre à un investisseur, à un horizon fixé, d'obtenir un capital garanti ou une rémunération minimale, et de profiter d'une éventuelle évolution favorable d'un (ou de plusieurs) marché(s). Cette gestion est proposée par les OPCVM à formule, qui correspondent à une offre très diversifiée. Une étude détaillée et scrupuleuse des spécificités du fonds à l'aide du DICI est impérative. Deux catégories de fonds peuvent être distinguées : - les fonds garantis qui permettent de récupérer à l'échéance tout ou partie du capital initial; - les fonds à promesse pour lesquels le niveau de performance est connu, mais dont le gain réel dépend de l'évolution du support de référence (indice, panier d'indices ou d'actions...) sur une période précise prédéterminée. La gestion de ce type de fonds utilise principalement deux techniques : l'utilisation directe d'options (par exemple : achat d'obligations coupon zéro et de calls sur l'indice de référence) et l'assurance de portefeuille. Cette dernière technique repose sur la gestion dynamique d'un portefeuille d'actions (ou contrats à terme sur indice) et d'obligations (ou contrats à terme sur taux à long terme).

3.3. La gestion alternative : L'objectif ²⁰ est d'atteindre une performance absolue (absolute return) et décorrélée des principaux indices de marché. Les fonds alternatifs (hedge funds) s'appuient sur des stratégies complexes qui font largement appel aux produits dérivés. Ils

¹⁹ Arthur Thauvron, Gestion du patrimoine, © Dunod, Paris, 2009, p 378.

²⁰ Arthur Thauvron, Gestion du patrimoine, © Dunod, Paris, 2009, p 379.

Chapitre I : cadre théorique et conceptuel du portefeuille d'activité

constituent une catégorie très hétérogène du fait de la diversité des stratégies suivies, des objectifs de performance et des niveaux de risque. Il cherche à améliorer les performances de son portefeuille, grâce à des stratégies d'arbitrage mais également grâce à des produits financiers plus importants qu'en gestion traditionnelle. La gestion alternative intervient sur les marchés des actions, des obligations, des devises, des matières premières, de l'immobilier et des entreprises non cotées et sur le marché des œuvres d'art...

-Un fonds alternatif peut utiliser tous types de produits dérivés ainsi que la vente à découvert.
La gestion alternative ne peut pas intégrer de fonds OPCVM/SICAV ;

Chapitre II :

Les situations d'équilibre du portefeuille d'activité

Section 1 : Démarche, objectifs et diagnostic stratégique

Introduction

L'analyse et la planification stratégiques dans leur forme classique sont nées des difficultés de l'administration des grands conglomérats industriels américains. Au-delà des choix stratégiques, il convient de tester la faisabilité d'ensemble des différentes stratégies génériques a priori retenues pour chacun des segments, et ce en procédant à l'inévitable exercice de consolidation du portefeuille des activités de l'entreprise. En effet, pour gérer son portefeuille toute entreprise a besoin de comparer, selon des méthodes homogènes, des domaines d'activités différents.

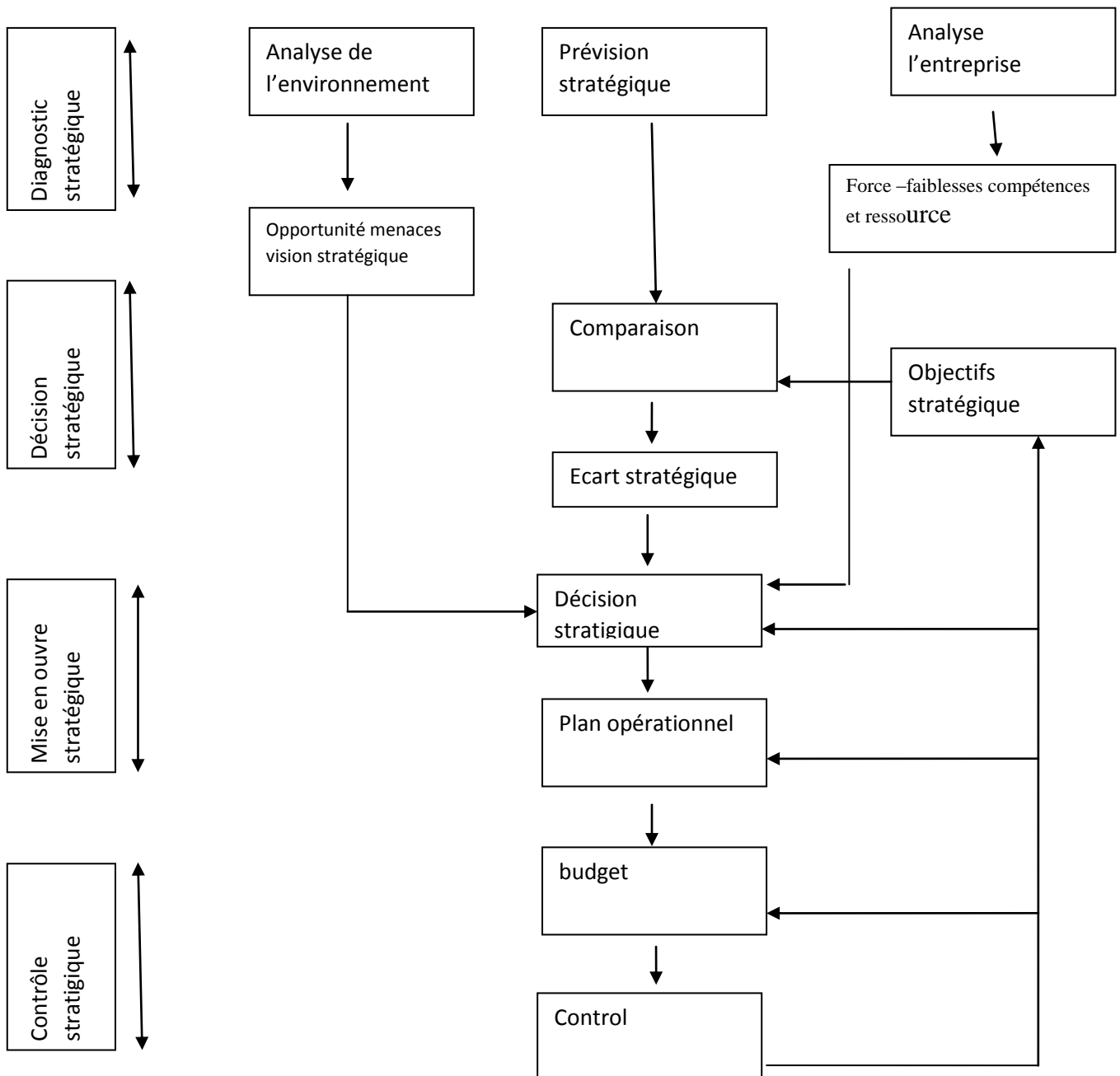
L'objectif de ce diagnostic est de permettre aux entreprises diversifiées d'élaborer une stratégie globale intégrant, dans une perspective d'équilibre, les stratégies de chacune des activités et permettant d'organiser un cadre de cohérence dynamique, c'est-à-dire dans le temps, pour les inévitables arbitrages de consolidation

1-Démarche stratégique :

La démarche stratégique se présente dans sa conception classique comme un modèle¹ précontraint et séquentiel d'analyse et de décision. Mais, il existe une approche plus globale et ouverte, itérative et adaptative. Cela est beaucoup plus proche de la réalité du terrain car il est incohérent de séparer les différentes phases de la démarche stratégique les une des autres. La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement et cela d'un angle statique pour le diagnostic immédiat de l'entreprise mais aussi, sous un angle dynamique pour essayer de prévoir le futur. Ensuite, vient la phase de la décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action. Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de système de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

¹ Serge Oréal, management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993. Page 174.

Figure n°3 : démarche stratégique



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5ème édition, Vuibert, 2004. Page 43.

La phase de diagnostic stratégique :

Le diagnostic (analyse externe et interne confrontées à la fixation des objectifs) constitue la première phase et donne à l'entreprise toutes les indications souhaitables pour confronter les perspectives de l'entreprise avec ses forces et ses faiblesses, ses ressources et ses compétences.

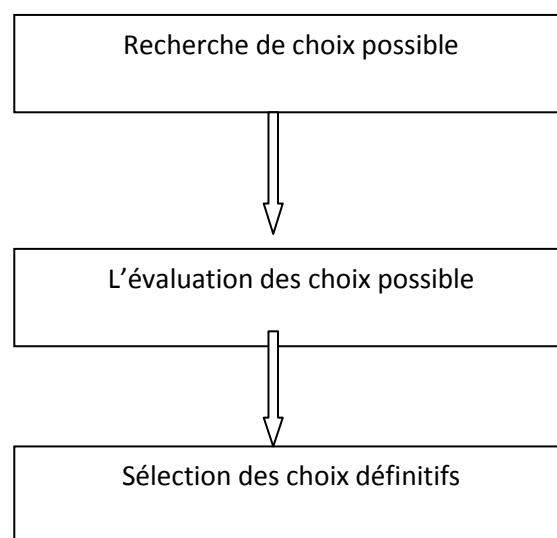
1.1. La phase de décision stratégique

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques comme :

- le modèle de la rationalité limitée **d'Herbert Simon** : selon lequel dans un processus de décision, le décideur ne cherche pas la solution optimale, il s'arrête à la première solution qu'il juge satisfaisante.

Cette prise de décision stratégique dans une approche rationnelle, peut être décomposée en trois phases : la recherche des choix possibles, l'évaluation des choix possibles et la sélection des choix définitifs.

Figure N°4 : la décision stratégique



Source : Simon, management stratégique et organisation ,5^{ème} édition ,Vuibert,2004 ;page

45

- **Igor Ansoff (1965)** : distingue trois types de décision dans l'entreprise

_ **La décision stratégique** : La décision stratégique concerne les relations de l'entreprise avec son environnement. Il s'agit

d'une décision à long terme, exceptionnelle, qui engage la politique de l'entreprise sur une longue période et sera difficilement réversible. Elle appartient à la direction générale de l'entreprise.

Exemples : absorption d'un fournisseur, lancement d'une nouvelle gamme de produits.

_ **La décision d'organisation** : La décision d'organisation, ou tactique, concerne la gestion des ressources de l'entreprise et traduit ses choix stratégiques. Du ressort des directions fonctionnelles, elle engage l'entreprise à moyen terme et peut se répéter régulièrement. Même si elles sont éventuellement réversibles, les décisions d'organisation déterminent les performances de l'entreprise et les actions correctives peuvent s'avérer coûteuses. **Exemples** : recrutement d'une équipe de commerciaux, lancement d'un nouveau produit.

_ **La décision opérationnelle** : La décision opérationnelle concerne l'exploitation courante de l'entreprise. Simple et répétitive, elle n'a d'effets que sur une courte période et peut être prise à tout niveau hiérarchique. Ce sont les nombreuses décisions opérationnelles prises chaque jour qui assurent l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise et concrétisent les décisions organisationnelles. **Exemples** : réapprovisionnement des stocks, établissement d'un plan de tournée, expéditions, facturation.

1.1.1. La recherche des choix possibles

La recherche des choix possibles est marquée par ce qu'on appelle le principe de la rationalité limitée d'Herbert Simon. Il, nous a montré que les managers s'arrêtent dans la recherche des choix possibles, dès qu'ils trouvent une solution qu'ils jugent satisfaisante par rapport à leurs objectifs. Cela signifie donc, que les managers ne sont pas rationnels, rapport à leurs objectifs. Cela signifie donc, que les managers ne sont pas rationnels, puisqu'il envisagent que quelques choix possibles dans l'univers de la totalité des possibilités.

« Une expérience réalisée auprès des groupes de cadres permet d'illustrer ce principe de rationalité limitée »². On soumit à des groupes de cadres dans un cycle de formation continue un cas qui a douze solutions possibles. On demande à chaque groupe de cadres, d'indiquer quelle solution il va choisir, en précisant quelles sont les solutions possibles envisagées. En fin de journée, chaque groupe de cadres a dit avoir envisagée 2,8 possibilités sur les douze possibles. Cela montre bien qu'il y a un frein cognitif à la recherche de solutions

²JP.Helfer,M.Kalika ; j ; Orsoni ,management ,stratégie et organisation, 5 émé édition ,vuibert,2004,pag44.

possibles, et qu'en pratique, on s'arrête dans la recherche de nouvelles solutions dès, que l'on trouve une ou deux, satisfaisantes par rapport aux objectifs poursuivis.

1.1.2. Évaluation des choix possibles :

Une fois que les choix possibles dégagés, il faut mettre en place des critères, afin de comparer entre les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée à, travers les critères suivants :

- **La philosophie de la firme** : On entend par cette expression les valeurs de l'équipe de direction, tant économique que sociales, voire morales. Elles ne vont pas manquer d'influencer les choix stratégiques : une politique agressive ou au contraire une préférence pour la stabilité,

- **Le degré de la réalisation des objectifs** : pour chaque choix possible, on va examiner les chances qui existent d'atteindre les objectifs. Dans ce cas encore, des tableaux sont utiles, où l'on affecte chaque stratégie d'un coefficient de probabilité.

- **Le risque** : Il est impliqué par les différents choix possibles. On sait ainsi que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important. Or, quel niveau de risque peut-on accepter dans notre firme ? La réponse à cette question dépend essentiellement des valeurs de l'équipe de direction vis-à-vis du risque.

- **Les forces et les faiblesses de l'entreprise** : les ressources disponibles et les compétences maîtrisées. Elles servent à analyser et à mettre en relief les aptitudes et les compétences de l'entreprise. Par exemple :

- Maîtrise-t-on la technologie ?
- Les dirigeants possèdent-ils un goût suffisant pour entreprendre ?
- Quelles sont les aptitudes réclamées par le marché ?
- Quel est notre principal avantage par rapport au concurrent le plus proche ?
- Quelles sont nos faiblesses par rapport à ce rival ?etc.

- **La compatibilité** : la question ici est de vérifier la compatibilité des différentes alternatives stratégiques, par rapport à une série de critères. On peut vérifier la compatibilité par rapport à la mission de l'entreprise, c'est-à-dire, en quoi l'entreprise croit, à quoi elle est attachée. La compatibilité par rapport aux structures et l'organisation qui est en place. Il y a aussi la compatibilité par rapport aux ressources (humaines, financières et matérielles).

- **La synergie :** La distribution de l'entreprise va comparer ses choix stratégiques anciens

aux choix futurs possibles. Elle va choisir son «mix», autrement dit la combinaison des stratégies, de façons obtenir un effet de synergie, soit $2+2=514$, c'est l'effet de complémentarité. Une alternative stratégique va être complémentaire par rapport à une situation d'entreprise donnée. Cette synergie sera étudiée dans différents domaines ; dans le domaine commercial : comme par exemple, utiliser la même chaîne logique pour centraliser sa distribution pour deux activités différentes. Il peut aussi s'agir de synergie de production ; comme réutiliser des sous-produits d'une activité pour une autre production.

Remarque : On dit qu'il y a un effet de synergie lorsque la combinaison de deux ou plusieurs stratégies aboutit à un meilleur résultat que si l'on considérait isolément les résultats de chaque stratégie. Certaines synergies réduisant les coûts, d'autres créent de la valeur pour les clients. La synergie représente l'effet positif de la combinaison. Ceci a pour conséquence qu'à niveau de risque égal, le «mix» stratégique qui produit les meilleurs effets de synergie sera sélectionné. Mais attention, il existe aussi, même si l'on en parle beaucoup moins, des synergies négatives ($2+2=3$)

1.1.3. Sélection des choix définitifs :

Après recherche et évaluation des choix on les juge possible sur la base de plusieurs critères : soit par la philosophie de l'entreprise, soit par le degré de réalisation des objectifs, soit par le risque, soit par les forces/faiblesses, ressources disponibles et les compétences de l'entreprises et enfin, soit par la synergie.

1.2. La phase de la mise en œuvre de la stratégie :

La mise en œuvre de l'entreprise, peut se faire selon deux modes de développement. Soit la croissance externe, soit par croissance interne ou organique.

1.2.1. **La croissance interne (organique)**³ : elle consiste en la création, par la firme, d'une Capacité nouvelle. Il s'agit souvent d'une capacité de production (la chaîne d'assemblage de l'Airbus A380), mais elle peut être d'une autre nature : capacité de recherche (création d'un laboratoire de bio-ingénierie chez Merck) ou capacité de commercialisation (ouverture d'une

³Cf. Reybard p « un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsonij, Management, cas et application (2^e ed.), Vuibert, 2007, p. 243.

filiale de vente par Peugeot au Japon). Bien évidemment, l'entreprise n'élabore pas elle-même tous les éléments de sa croissance.

Avantage	Inconvénients
Développement progressif, donc mieux maîtrisable. Valorisation de l'expérience acquise culture d'entreprise renforcée image de bâtisseur	Lenteur de la croissance Risque de réactivité plus grande de la concurrence Risque de sclérose Difficulté du financement

Source : Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsoni J, *Management, cas et applications (2e éd)*, Vuibert, 2007, p. 243.

1.2.1.1. Avantages et inconvénient de la croissance interne :

Tableau n°2 : bilan de la croissance interne

Avantage	Inconvénients
Rapidité du Montage Faibles réactions des concurrents N'augmente pas l'offre globale Possibilité de diversification Démonstration des capacités d'agir Emploi du levier financier	Risque de synergie négative Incertitude sur le prix de l'entreprise rachetée Inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques. Difficulté d'intégrer l'entreprise Rachetée dans le groupe Culture d'entreprise menacée Image de raider, d'opportuniste.

Source : Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsoni J, *Management, cas et applications (2e éd)*, Vuibert, 2007, p. 243.

1-3-2-La croissance externe⁴

Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre. Il s'agit en effets du regroupement intégrale ou partiel de deux ou de plusieurs entreprises⁵.

⁴ Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsoni J, *Management, cas et applications (2e éd)*, Vuibert, 2007, p. 243

¹⁷ Cf. Blanchof F, Perrot S, «l'histoire mouvement d'un rapprochement, cas Sanofi Aventis », Ibid. p. 158.

⁵ f. Blanchof F, Perrot S, «l'histoire mouvement d'un rapprochement, cas Sanofi Aventis », Ibid. p. 158.

1.3.1.1. Avantages et inconvénients de la croissance externe

Tableau n° 3 : bilan de la croissance externe

Avantages	Inconvénients
Rapidité du montage. Faibles réactions des concurrents. N'augmente pas l'offre globale. Possibilité de diversification. Démonstration des capacités d'agir. Emploi du levier financier.	Risque de synergie négative. Incertitudes sur le prix de l'entreprise rachetée. Inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques Difficulté d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe. Culture d'entreprise menacée. Image de raider, d'opportuniste.

Source : Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans KalikaM, Helfer J-P. et Orsoni J, Management, cas et applications (2^eéd), Vuibert, 2007, p. 243

1.3.La phase contrôle stratégique

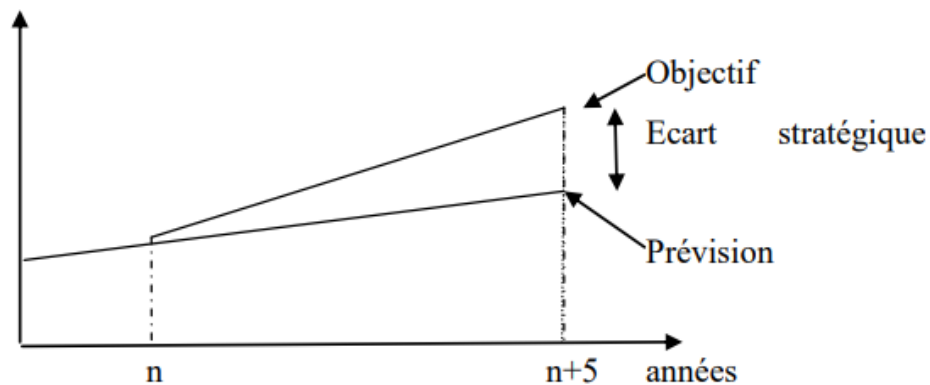
Le contrôle stratégique repose sur la comparaison des objectifs avec les objectifs. Lorsqu'il y a des écarts, cela conduit d'abord à effectuer un diagnostic interne et externe de la situation actuelle. Il convient ensuite de s'interroger sur l'opportunité de modifier les

Objectifs, les objectifs fixés antérieurement étaient-ils trop ambitieux ? Faut-il en formuler de nouveaux ? Mais on peut également se demander s'il ne faut pas réviser les stratégies, peut-être que les objectifs étaient réalistes, mais les stratégies définies n'étaient pas opportunes, peut-être convient-il de rechercher une nouvelle stratégie. Seulement, dans certains cas, ce qui est en cause, ce ne sont pas les objectifs ni la stratégie, mais ce sont les moyens, c'est-à-dire les programmes, les budgets et les plans. Sans ce cas-là, il faut élaborer de nouveaux programmes, de nouveaux budgets et de nouveaux plans.

•L'écart stratégique :

L'écart stratégique résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et internes.

Figure n° 5: L'écart stratégique



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5ème édition, Vuibert, 2004. Page 44.

2. objectif et diagnostic stratégique

Une entreprise doit maîtriser l'environnement global, interne et externe, dans lequel elle se situe. Il s'agit d'une condition indispensable pour mettre en œuvre une stratégie d'entreprise cohérente avec son environnement. Pour comprendre son environnement, une entreprise peut **réaliser un diagnostic stratégique** (ou une analyse stratégique).

Ce travail d'analyse permet de déterminer l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et les facteurs clés de succès de son environnement. L'objectif étant toujours l'amélioration de la performance économique l'entreprise et donc la création de la valeur dans le respect de l'organisation et des salariés.

2.1.Finalité et objectif stratégique

2.1.1. La finalité de l'entreprise

C'est l'idée philosophique et politique que l'organisation se fait de son existence. La finalité oriente les actions de l'entreprise, C'est la raison à ce que font les dirigeants. Sans cette notion qui est plus au moins concrète, l'actionnerait assurément incohérente. La finalité est souvent difficile à préciser, au mieux elle s'exprime par des formules emblématiques et générales. C'est pour cela qu'on a besoin d'outils pour guider l'action, tel est le rôle des objectifs.

2.2.Les objectifs de l'entreprise :

« Les objectifs sont l'affiliation des résultats spécifiques qui doivent être atteints. Que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, les objectifs sont souvent exprimés en termes financiers : niveau de profit souhaité, taux de croissance, dividendes inattendues ou valorisation du cours de l'action »⁶.

Igor Ansoff⁷ soutient que les objectifs ne sont utiles que s'ils sont fermés, c'est-à-dire s'ils s'expriment de manière quantitative, et s'il est possible d'évaluer de façon précise le degré de leurs réalisations.

2.3. Les fonctions des objectifs :

Les objectifs qui sont des instruments qui orientent la politique, entraînent l'action et aident à corriger les défauts constatés, ils peuvent être classés en cinq sous-produits qui sont :

2.3.1. L'innovation

La recherche d'objectifs incite les dirigeants à sortir des routines et du cadre des habitudes, à réfléchir en commun, à examiner le milieu extérieur, à considérer l'entreprise avec un peu de recul.

2.3.2. La stimulation

Les objectifs jouent un rôle crucial de stimulation des managers, les conduisant à se dépasser. Il est aussi important de décliner l'objectif principal en sous objectifs, afin d'inciter les salariés à fournir plus d'efforts .

2.3.3. La comparaison

Les objectifs constituent un moyen pour apprécier plusieurs possibilités, ils sont des critères, et des signes qui permettent de juger si l'action qu'on envisage d'entreprendre, est conforme aux aspirations.

2.3.4. La cohérence

Si les objectifs qui fondent la stratégie constituent un système logique, les décisions qui s'appuient sur cette base, ne risquent pas de se nuire, bien au contraire, elles s'aident les unes les autres, dans la mesure où elles restent complémentaires, entraînent ainsi un effet de synergie.

2.3.5. Le contrôle

⁶ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7^{ème} édition; Pearson Education; 2005. page 432.

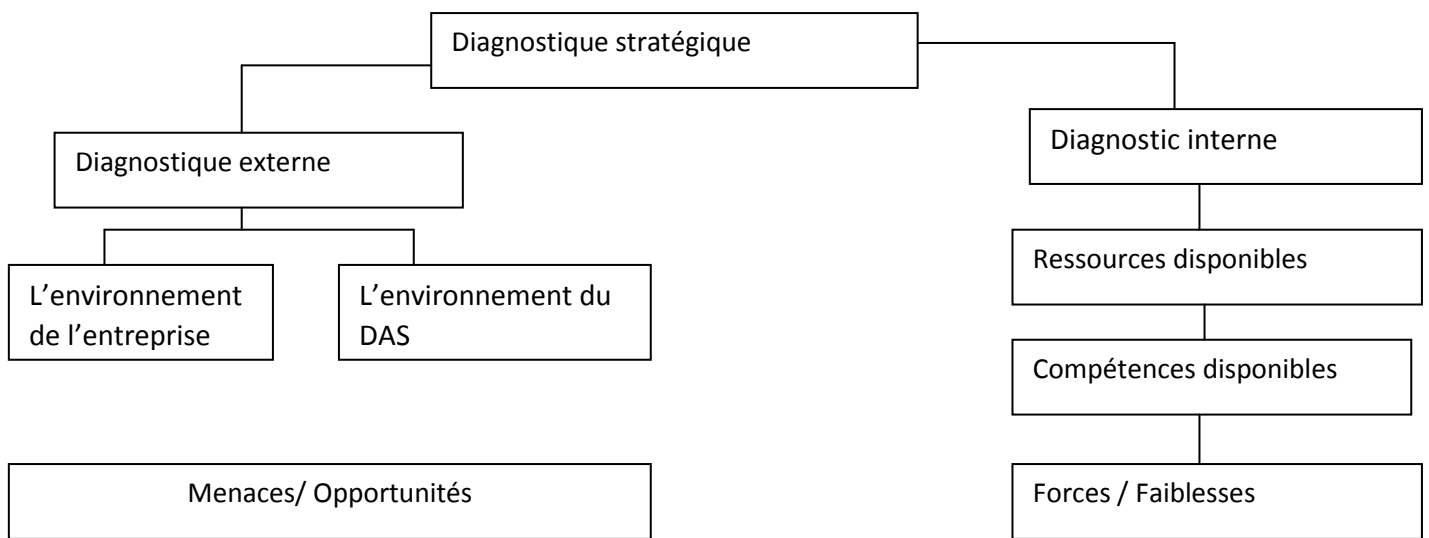
⁷ Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'Organisation, 1989.

C'est le chiffrage des objectifs qui rend possible la mesure de la ou des performances attendues, et de ce fait, aide à mettre en place un système de contrôle.

3. Diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'entreprise et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise. À partir des constats observés, elle peut dégager :

Figure n°6 : diagnostic stratégique



Diagnostic stratégique (interne/externe) aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels. L'AC est l'atout stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence

Source : M. Porter, Les choix stratégiques et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980

- Les forces et les faiblesses selon le diagnostic interne de l'entreprise ;
- Les menaces et les opportunités selon le diagnostic externe de l'environnement.

Cette analyse, reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces /opportunités, porte le nom SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats).

3.1. Diagnostic interne

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

- **Analyser les forces et les faiblesses** de l'entreprise et celles de ses DAS au travers des facteurs clés de succès (FCS) : compétences, ressources atouts qu'elle doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée.
- **Comparer les forces, faiblesses**, performance de l'entreprise par rapports à ses concurrents, évaluer sa position relative sur son marché et sur les différents FCS

On distingue généralement 5 catégories de FCS :

- La position sur le marché s'exprime par la part de marché (absolue ou relative)et par son

évolution (en croissance ou en décroissance)

- La position de l'entreprise en matière de coût :les coûts d'approvisionnement, de production,

de commercialisation, etc.

- -L'image et l'implantation commerciale,
- Les compétences techniques et la maîtrise technologique,
- La rentabilité et la puissance financières.

Il repose principalement sur l'inventaire des ressources disponibles au sein de l'entreprise :

- Les ressources humaines : effectif des salariés, structure du personnel, compétences climat

social, motivation des salariés, gestion de la rémunération,....

- Le diagnostic financier : capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement,

solvabilité, rentabilité, modes de financement....

- Diagnostic organisationnel : modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs de coordination....

Le diagnostic interne porte aussi sur la production (capacité de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif ...), l'approvisionnement, le marketing, les capacités technologiques, la logistique,.....

3.1.1. L'analyse des ressources

Les ressources 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.

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

- **Financières** : Elles permettront d'évaluer le potentiel de financement de l'exploitation (ex

BFR) et des investissements.

- **Techniques** : Elles permettront d'évaluer le potentiel et la productivité des outils

De production. Elles se composent :

- **Des ressources matérielles** : Il s'agit des machines et des outils. Leurs évaluations

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

- **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.

- **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.

- **Marketing** : 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.

3.1.2. L'analyse des compétences

Les compétences d'une organisation déterminant la manière dont elle utilise et combien ses ressources pour atteindre un objectif fixé. Lors d'un diagnostic stratégique, seront évalués les compétences :

- **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 les concurrents,...) et ceux où le savoir-faire de l'organisation n'est pas suffisant, en regard 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.

- **Technologiques** : 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.

- **Facteurs-clés** : Il s'agira de recenser et d'évaluer les compétences clés qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Une meilleure maîtrise de ces compétences clés que nos concurrents, constituera un avantage concurrentiel important (ex : les délais de livraison pour la vente en ligne de livres, les prix pour les magasins de hard-discount, ...).

3-2-Diagnostic externe

L'entreprise est un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en évolution permanente, porteur de menaces et d'opportunités. La connaissance de l'environnement constitue donc une étape essentielle dans la démarche du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante effectue avant de formuler la stratégie d'ensemble pour l'entreprise. L'environnement présente des contraintes et des menaces (transformation de l'environnement susceptibles de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités (phénomènes susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs) de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir.

L'environnement de l'entreprise comporte le microenvironnement et la macro environnement :

3.2.1. Le micro environnement de l'entreprise

Le microenvironnement se compose de toutes les organisations avec lesquelles l'entreprise tient des relations directes (concurrents, consommateurs, clients, banques, État, syndicat, associations...) Il présente plusieurs variables qui peuvent influencer positivement ou négativement l'entreprise.

➤ Les concurrents : 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,....

➤ L'existence de produits ou services de substitution : Les produits ou services de substitution sont des produits ou services que les clients ou les usagers pourraient substituer aux produits ou services de l'organisation pour satisfaire le même besoin (ex : pour se déplacer de Paris à Marseille, il est possible de substituer l'avion au train).

➤ les fournisseurs : plus l'organisation a de fournisseurs, plus elle diminue le pouvoir de chacun d'eux. Cela lui permet de bénéficier d'un pouvoir de négociation plus grand et de pouvoir, à augmenter leur coût de gestion et limite les relations de partenariat.

- Les clients : plus l'organisation a de clients, moins elle est dépendante d'un client. La
pouvoir

de négociation des clients sera moins conséquent, car la perte d'un client ne remet pas en cause la pérennité de l'organisation.

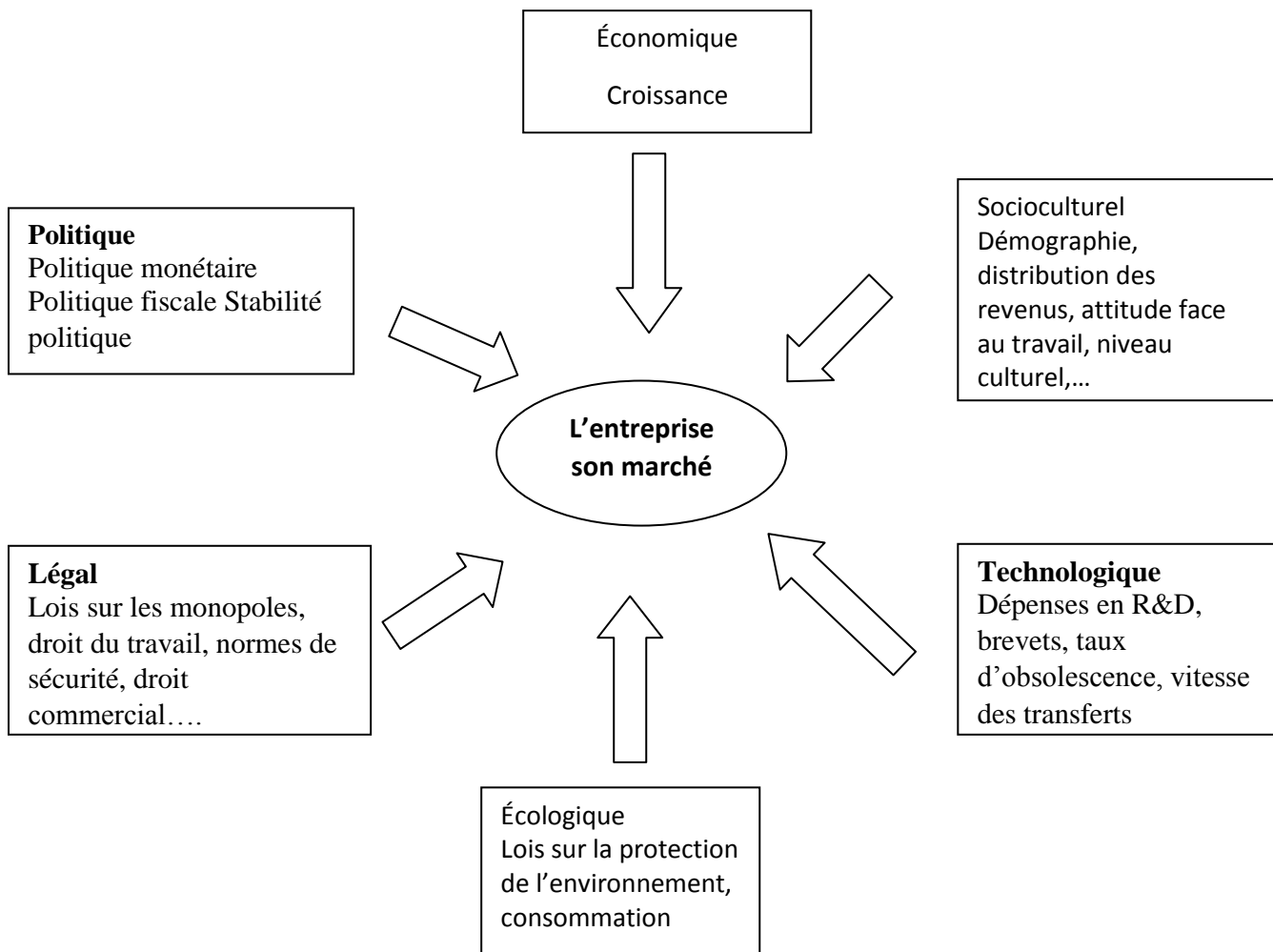
- Les nouveaux entrants : Un marché porteur est de nature à inciter de nouvelles
organisations

à y entrer. Ces nouvelles organisations deviennent alors des concurrents pour les organisations déjà présentés. L'arrivée de nouveaux concurrents dépendra des perspectives de croissance du marché, de la rentabilité du marché, du niveau des investissements à consentir, du degré de compétences nécessaires....

3.2.2. Le macro environnement de l'entreprise

Quant à lui, regroupe des éléments sur lesquels l'organisation peut difficilement agir. L'analyse PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légale. On distingue :

Figure n°7 : l'application du modèle d'analyse de PESEL



Source : G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; Stratégique ; 7eme édition ; Pearson Education ; 2005.

3.2.3. Les facteurs qui influencent l'environnement

L'environnement de l'entreprise se présente sous plusieurs facettes⁸, il s'agit de :

- L'environnement politique, la stabilité politique est un élément essentiel de la stratégie d'entreprise. Il permet d'avoir une idée sur les intentions politiques dans le déroulement des affaires.
- L'environnement technologique, par exemple l'arrivée d'internet qui a pu être perçue le développement de commerce et des banques virtuelles ;

⁸Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, Page 271.

Chapitre II : les situations d'équilibre du portefeuille d'activité

- L'environnement économique, par exemple, l'arrivée sur le marché d'un nouveau concurrent peut représenter une menace ;
- L'environnement socioculturel, par exemple, les valeurs et la culture d'un pays étranger dans

lequel l'entreprise souhaite s'implanter et qu'elle doit prendre en compte ;ou encore l'engouement actuel pour le retour aux traditions, opportunité pour les organisations de lancer des produits régionaux ;

- L'environnement écologique :Découverte d'un nouveau composant qui réduit les coûts de

production (opportunités). Réchauffement climatique qui incite les organisations à diminuer leur consommation d'énergie (menaces).

- L'environnement légal : réglementation taxant les importations de produits concurrents

(opportunités).Loi alourdissant la fiscalité des entreprises ou celle des produits distribués(menaces)

Il existe d'autres modèles d'analyses de PESTEL :

- **L'environnement juridique**, par exemple la loi NRE -NRE -Nouvelle régulation économique

instaurée en 2001, obligeant les entreprises qui sont cotées en bourse à rendre compte des impacts sociaux et **environnementaux dans leur rapport annuel** ;on peut citer également les nouveaux contrats de travail, éléments juridiques qui modifient l'environnement de l'organisation ;

- L'environnement démographique ; le papy-boom est ainsi une opportunité pour les organisations spécialisées dans les services à domicile ;

- **L'environnement international**, par exemple la croissance d'un autre pays qui offre un

nouveau débouché pour une entreprise dont le marché national est saturé, mais représente aussi une contrainte car les entreprises étrangères peuvent venir la concurrencer sur son territoire. L'analyse réalisée à l'aide de l'outil PESTEL, permet d'identifier ce qu'on appelle les

« variables pivot »⁹, car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance. Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

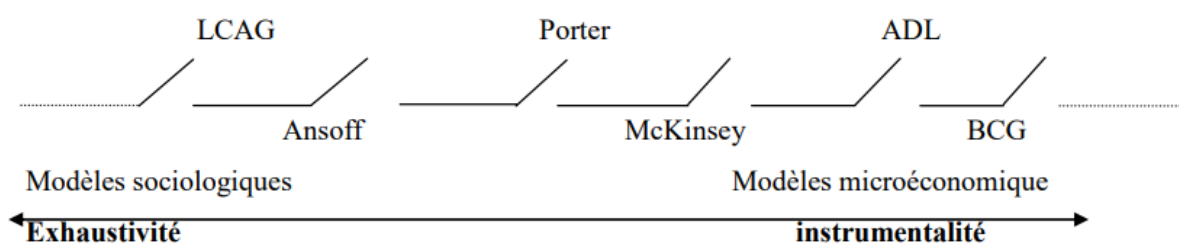
Section 2 : Les outils et modèles d'analyse stratégique

Le passage du diagnostic à la décision stratégique nécessite des outils conceptuels, des théories, des modèles permettant de formaliser les situations, de comprendre le jeu des facteurs déterminants afin de pouvoir définir un plan d'action pertinent. La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin :

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

de gérer un portefeuille de telles activités. Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va du plus universel au plus instrumental, comme la montre la figure ci-après.

Figure n°8 : le spectre des modèles d'analyse stratégique



Source : J.P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, *Management, stratégie et organisation*, 9ème édition, Vuibert, 2013.

- **L'approche universelle**, dont le fleuron est le modèle LCAG, repose sur un système de liste

⁹ « Variable pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie ».

exhaustive des variables qui s'intègrent dans un raisonnement logique et itératif. Elle est le fruit d'universitaires soucieux de ne rien oublier.

- **L'approche instrumentale**, à l'inverse, privilégie quelques variables clés sur lesquelles elle se

concentre. Elle est le produit des cabinets de conseil et a pour but de faciliter les choix stratégiques des entreprises diversifiées gérant un portefeuille de segment d'activité distincts.

1. Le modèle de base : le modèle LCAG ou matrice SWOT

Initialement élaboré par Learned , Christensen, Andrews et Guth d'où son nom LCAG Ce modèle est encore appelé matrice SWOT, car il met en balance les forces (strengths) les faiblesses (Weaknesses)au sein de l'organisation ainsi que les opportunités (Opportunities)et les menaces (Threats)détectables dans l'environnement Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive »,et le concept de « stratégie de secteur d'activité »

1.1.Application du modèle

Le modèle LCAG offre un raisonnement logique en cinq phases :

- ✓ **Évaluation externe :**
 - identification des menaces et des opportunités dans l'environnement,
 - identification des facteurs clés de succès.
- **Évaluation interne :**
 - identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
 - identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.
- **Création et évaluation :** de toutes les possibilités d'action (stratégies).
- **Éclaircissement des valeurs :** de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise)et des valeurs managériales (dirigeants
- **Choix des manœuvres stratégiques :** en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

1.2. Les composantes de la matrice SWOT

La matrice d'Ansoff est un outil d'analyse créé par le mathématicien **Igor Ansoff** et publié dans le Harvard Business Review en 1957 dans un article intitulé « Stratégies for Diversification ». Cette matrice croise la notion de marché avec celle de nouveauté d'un produit ou d'un service. La matrice d'Ansoff se présente alors sous forme de tableau avec les différentes composantes stratégiques de croissance d'une entreprise, ci-dessous.

Tableau n° 4: la synthèse de la matrice SWOT

Évaluation de l'environnement de l'entreprise	Évaluation interne de l'entreprise
<p>Changements sociétaux : changement des goûts du client, évolution démographique.</p> <p>Changements politiques : nouvelles législations, nouvelles priorités en matière d'application. Changements économiques : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels</p> <p>Changements concurrentiels : adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits</p> <p>Changements en matière d'approvisionnement : changement des coûts, changement de l'offre, changement du nombre des fournisseurs</p> <p>Changement du marché : nouvelle utilisation du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits</p>	<p>Différenciation, part de marché, services E&D : capacité de R&D sur les produits, sur les processus, Système de gestion de l'information : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion</p> <p>Équipe de direction : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort</p> <p>opérations : contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installation et équipements</p> <p>Finance : puissance financières, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapport avec les actionnaires</p> <p>Ressources humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, développement du personnel</p>

Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013.

1.3. Limites du modèle

La dynamique complexe entre les circonstances, les environnements, les menaces, les changements divers, ne peut être illustrée par la matrice SWOT et le risque est donc de se figer dans une analyse trop statique. L'analyse SWOT nous montre comment atteindre ou obtenir un avantage comparatif. Enfin, le risque existe de voir l'entreprise se focaliser sur un

facteur interne ou externe et de négliger d'autres facteurs susceptibles de permettre de réaliser un avantage concurrentiel.

2. Le modèle de cycle de vie

Initialement développé en marketing au niveau du produit, ce modèle trouve sa véritable dimension stratégique au niveau plus général du métier (d'une activité).

2.1. Le cycle de vie du produit

Tout comme un être vivant, un produit naît, se développe et meurt. Habituellement, on distingue 5 phases du cycle de vie d'un produit.

La phase de conception: elle nécessite des Investissements en R&D dans le cadre d'une stratégie d'innovation.

La phase de lancement: elle nécessite beaucoup d'investissements publicitaires.

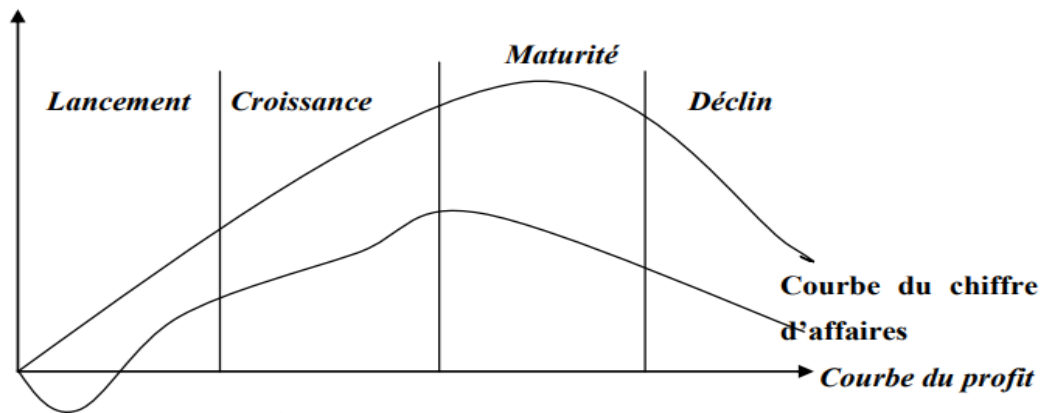
La phase de croissance : elle est caractérisée par la diffusion du produit et la conquête de parts de marché, elle nécessite des investissements Industriels pour augmenter progressivement les capacités de production .

La phase de maturité : elle se caractérise par un ralentissement de la croissance quand le marché potentiel est saturé. On cherche alors à maximiser la rentabilité, notamment grâce à des Investissements de productivité.

La phase de vieillissement ou de déclin : elle se manifeste par l'obsolescence du produit, notamment du fait de l'apparition de substitution.

La durée du cycle dépend du secteur considéré : quelques mois seulement pour certains articles de confection vestimentaires soumis au phénomène de mode, quelques années pour un modèle automobile par exemple. La forme de la courbe du chiffre d'affaires est fonction du temps et de la durée de chaque phase du cycle de vie. L'existence de cette courbe du cycle de vie des produits a de nombreuses implications stratégiques. Il faut mettre en œuvre une politique d'innovation et planifier le lancement de nouveaux produits afin d'éviter de se retrouver avec une majorité de produits en déclin.

Figure n° 9: Courbe de cycle de vie du produit.



Source : Strategor, Paris, Dunod, 1997.

2.2. Le cycle de vie du métier ou de l'activité :

Une activité est caractérisée par un ensemble de compétences. Le vieillissement d'un produit n'entraîne pas nécessairement la mort de l'activité, puisque ces compétences peuvent être réutilisées dans de nouveaux produits. Mais, l'évolution de l'environnement contribue à banaliser ou rendre obsolètes certaines compétences, ce qui peut causer la disparition de certaines activités. En revanche, les effets de substitution font émerger de nouvelles activités reposant sur un autre mix de compétences.

Tout comme les produits, mais sur une période plus longue, s'inscrivant donc dans une perspective historique, les activités naissent et meurent. Ce phénomène de maturation de l'activité s'effectue en 4 phases :

- **La phase de démarrage ou d'émergence** : caractérisée par un processus de tâtonnements de nombreuses jeunes entreprises qui cherchent le meilleur mix. C'est alors l'innovation qui constitue l'objectif stratégique prioritaire.
- **La phase de croissance** : caractérisée par la nécessité de conquérir une part de marché

Significative avant que les structures concurrentielles ne se figent.

- **La phase de maturité** : elle correspond le plus souvent à une cristallisation oligopolistique du marché (le marché est dominé par un nombre assez limité d'entreprises).

L'entrée dans le métier devient très difficile. Il faut sans cesse réaliser des gains de productivité pour pouvoir soutenir la concurrence. La qualité de la logistique et du contrôle de gestion devient des facteurs clés de succès déterminants. Le niveau d'activité se stabilisant, la stratégie vise surtout à rentabiliser les investissements réalisés

- **La phase de déclin:** phase pendant laquelle le taux de croissance devient négatif. Les fusions et restructurations se multiplient. La stratégie consiste alors à se retirer pour minimiser les pertes, et se convertir dans d'autres activités pendant qu'il est encore temps .

2.3.l'utilité du modèle de cycle de vie :

En pratique, trois séries d'arguments méritent d'être avancés pour justifier l'utilité du modèle du cycle de vie par rapport à l'analyse stratégique.

- **Primo:** l'adaptation des décisions: le cycle de vie permet aux responsables d'adapter leurs décisions en fonction des différentes phases. Selon la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve l'activité, les actions stratégiques et opérationnelles seront différentes.

- **Secundo:** l'action sur le cycle de vie : la connaissance du cycle de vie permet de contrarier le déroulement normal du cycle de vie. car tout responsable souhaite une vie éternelle pour les domaines d'activité dont il a la charge. Les actions vont donc viser à:

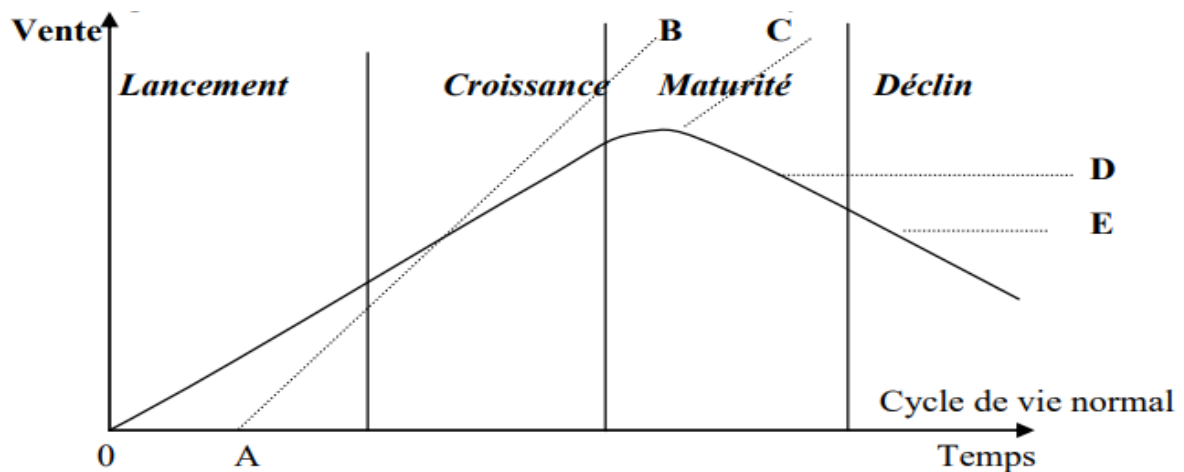
Raccourcir la phase de démarrage ou d'émergence (A):

Accélérer et prolonger le processus de croissance (B):

Allonger le plus possible la phase de maturité (D), ou relancer la production en lui donnant une deuxième jeunesse (C) :

Retarder et ralentir le déclin (E)

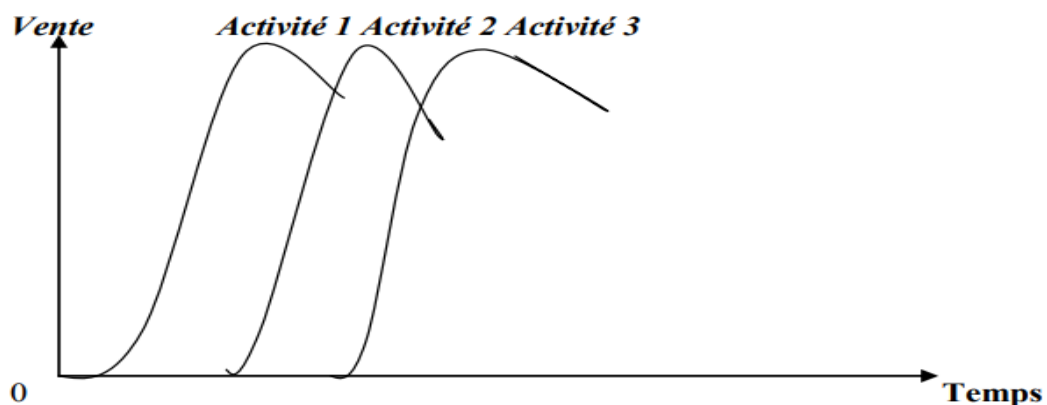
Figure n° 10: Actions visant à contrarier le cycle de vie normal.



Source : J.P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, *Management, stratégie et organisation*, 9ème édition, Vuibert, 2013.

- **Tertio:** la synchronisation des lancements : le cycle de vie conduit enfin à coordonner le développement des différents activités et à passer de la gestion d'un domaine d'activité à une gestion de portefeuille d'activité. Pendant la phase de croissance de l'activité 1, les recherches et la mise au point de l'activité 2 seront effectuées. L'activité 2 sera en croissance dans la phase de maturité de l'activité 1 et se trouvera en maturité lorsque l'activité 1 entamera son déclin. On aura alors la situation suivante:

Figure n° 11: coordination des cycles de vie des activités



Source : Jean-Pierre Détrie, *Strategor*, Paris, Dunod, 2002.

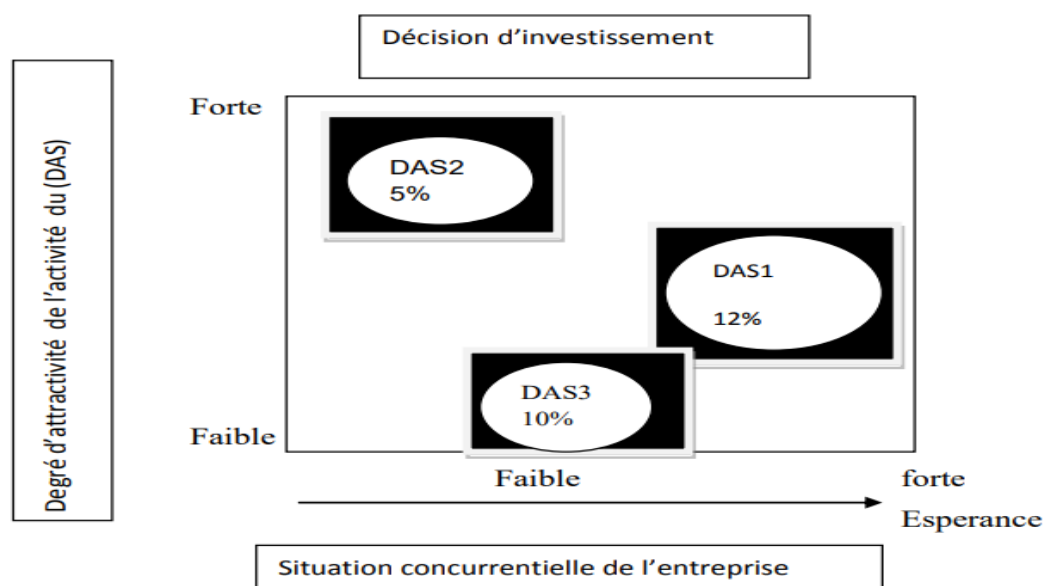
- La courbe d'expérience (que nous allons expliquer dans le chapitre 2)

3. Les modèles d'analyse du portefeuille d'activité

L'analyse du portefeuille est une méthodologie permettant de faire un diagnostic de la valeur globale de l'ensemble des activités de l'entreprise, d'évaluer le caractère équilibré du portefeuille d'activités et de guider les choix d'allocation de ressources entre les domaines d'activités actuels ou potentiels. En ce sens, l'analyse de portefeuille constitue à la fois un outil de synthèse de la situation des activités de l'entreprise (ou DAS) et un outil d'aide à la décision stratégique pour les entreprises qui gèrent un portefeuille de segments d'activités distincts ou qui souhaitent diversifier leur activité.

Cette analyse se matérialise par la construction de « matrices portefeuilles » permettant de représenter graphiquement et de manière synthétique la position stratégique de chacun des DAS de l'entreprise. Ces matrices, dont les plus connues ont été développées par les principaux cabinets de conseil en stratégie américains (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, A.T. Kearney ou McKinsey par exemple), positionnent des activités de l'entreprise sur un schéma croisant deux dimensions: l'attractivité du segment d'activité d'une part et la situation concurrentielle de la firme sur ce segment d'autre part. L'approche par portefeuille d'activités conclut ainsi la démarche globale de diagnostic stratégique : elle réalise une synthèse du diagnostic externe et du diagnostic interne en combinant dans l'analyse une évaluation de l'attractivité des activités (analyse externe) d'une part et de la situation de la firme (analyse interne) d'autre part.

Figure n° 12: Principes d'analyse des « matrices portefeuilles »



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

3.1. Les matrices des cabinets de consultants

Plusieurs cabinets de consultants en organisation et stratégie ont conçu des outils en se fondant sur le principe de la matrice générique de portefeuille d'activités. Les principales figurent dans le tableau suivant:

Tableau n° 5: les différentes matrices

Les différentes matrices	Atouts	Attraits	Précision
BCG	Part de marché	Taux de croissance	4 cases
Mckinsey	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme	9 cases
ADL	Position concurrentielle	Maturité du métier	20 cases

Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

Les sections qui suivent détaillent ces 3 matrices.

3.1.1. La matrice du Boston Consulting Group (dite BCG 1)¹⁰

Popularisée au début des années 1980 par le cabinet BCG, cette matrice est probablement la plus connue et la plus populaire en raison de sa vocation universelle et de sa simplicité de construction. Cependant, sa simplicité apparente essentiellement due à une mesure monocritère des deux axes qui la composent - implique des conditions d'utilisation particulières et la rend, au final, délicate à interpréter.

3.1.1.1. Les hypothèses de la matrice BCG

La matrice BCG repose sur trois hypothèses :

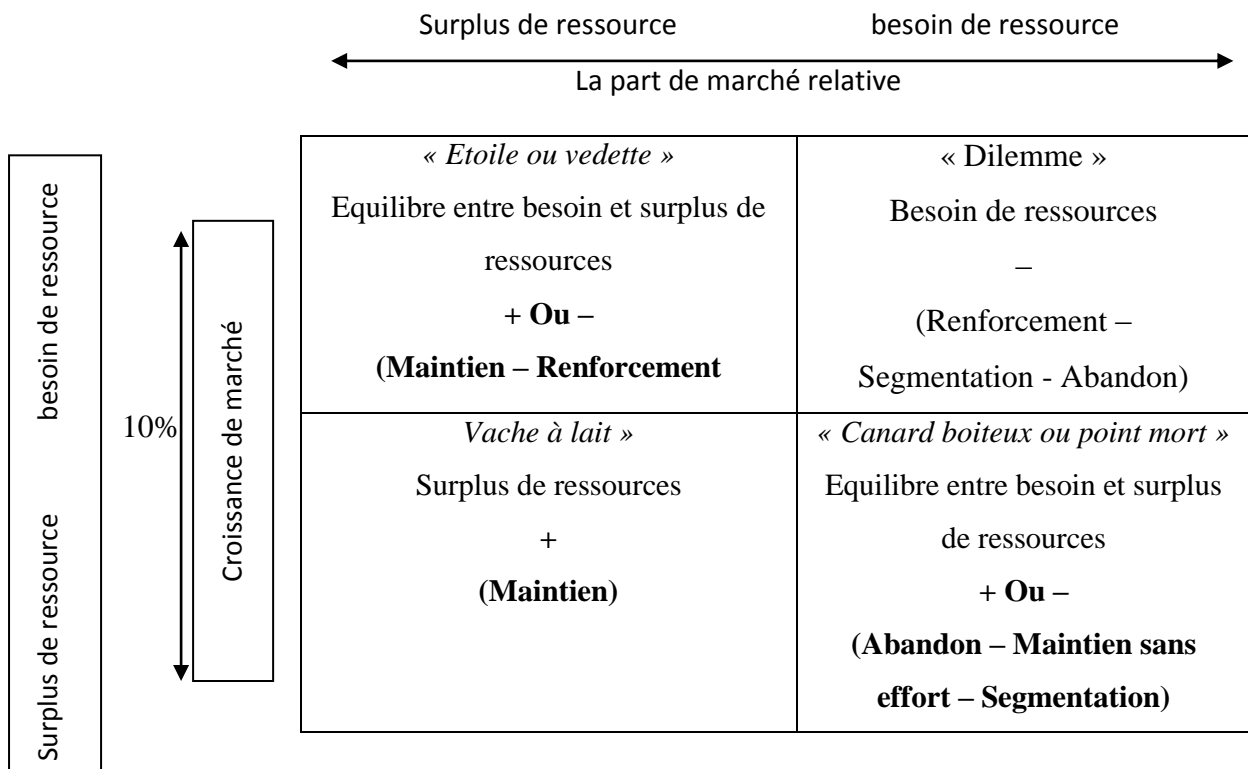
- Chaque activité a un taux de croissance dépendant de son cycle de vie:

¹⁰C Joffre O. et Plél, Construction et interprétation de la matrice Sound», dans Kaňka, IP. Helferet ,JOrsoni(éd). Management, cas et applications, Vuibert, 2005, p. 148

- Plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants (le DAS consomme des flux de trésorerie).
- Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants (le DAS génère des flux de trésorerie).
- Plus la part de marché relative du DAS est élevée, plus il est rentable, car il profite de L'effet d'expérience
- L'idée est que plus le DAS a une part de marché relative élevée, plus il va vendre, donc produire en plus grande quantité. ce qui lui permettra d'abaisser son coût de production (du fait des économies d'échelle, des économies d'expérience et des innovations de procédé). Dans cette logique, la rentabilité est directement corrélée au volume de production cumulé.
- Chaque activité dégage un résultat financier déduit des deux relations précédentes.
- Ainsi si un DAS est arrivé à maturité et qu'il dispose d'une part de marché élevée, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante). L'entreprise va pouvoir utiliser les flux de trésorerie (cash-flow) dégagés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

C'est pourquoi après avoir présenté les caractéristiques et le fonctionnement de cette matrice, nous reviendrons sur les limites liées à son utilisation. Elle se présente sous la forme suivante (4 cases)

Figure n° 13: Matrice portefeuille du BCG (1980)



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

Pour mesurer l'axe relatif au degré d'attractivité du DAS, cette matrice recourt au taux de croissance de l'activité concernée c'est-à-dire à l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre. L'échelle retenue initialement par le BCG s'étend de 0 à 20% mais peut être adaptée selon les cas – et la valeur médiane (fixée 10 % initialement par le BCG) correspond à la croissance moyenne du PIB ou des activités du portefeuille de l'entreprise. Pour mesurer la situation concurrentielle de l'entreprise sur chaque DAS, la matrice BCG a recourt à la part de marché relative de l'entreprise sur l'activité considérée. La part de marché relative correspond au ratio des ventes de l'entreprise dans le segment sur les ventes de son concurrent le mieux placé. Autrement dit, la part de marché relative est supérieure à 1 si l'entreprise est leader et inférieure à 1 dans le cas contraire.

La valeur médiane est généralement fixée à 1, permettant de visualiser immédiatement les activités sur lesquelles l'entreprise est leader en termes de parts de marché. Il y a un avantage stratégique énorme à avoir une forte part de marché relative, et si possible la plus forte.

L'entreprise leader se trouve toujours dans une situation privilégiée, tenant à un effet de notoriété et à un pouvoir de négociation ou de rétorsion beaucoup plus fort. En théorie. Le

leader peut être attaqué par les plus petits, mais le plus souvent, ces derniers se contentent prudemment de « suivre », au lieu par exemple de déclencher une guerre de prix suicidaire.

Dans cette perspective devenir leader ou se maintenir en position de leader est un enjeu stratégique de premier plan.

- **Les « dilemmes »** sont des DAS à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de « dilemme » fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise: soit investir pour que le DAS devienne une vedette, soit désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les « dilemmes » sont appelés à devenir des « poids morts »

- **Les « vedettes »** (ou étoile) constituent des DAS créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent ou sont excédentaires en liquidités. Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités. Les « vedettes » se situent en phase de croissance et sont appelés à devenir des « vaches à lait ». Elles contribuent à la croissance et s'autofinancent.

- **Les « vaches à lait »** sont des DAS où la croissance est réduite, les besoins de financement sont limités ; en revanche, la position de leader fait de ces activités des sources importantes de liquidités.

- **Les poids morts** (ou canards boiteux) sont des DAS vieillissants pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Ils se caractérisent par une double absence de besoin et de dégagement de liquidités. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge. La matrice BCG se construit de la manière suivante:

La part de marché relative exprime la position concurrentielle de chaque DAS : le leadership + structure des coûts du DAS et liquidités dégagées; la limite est généralement 1.

Ex. «Groupe Bouygues » Calcul de la part de marché relative du DAS n° 1 « télévision généraliste », avec les parts de marché suivantes: TFI 38% (groupe Bouygues), F2 23%, FR3 17%, M6 13%, ARTE 2%, Canal + 5%. La Cinquième 1%.Autres 1%

- La part de marché relative de TF1 = $38 / [(23+17+13) \times 1/3] = 2,15$ (calculée par

rapport aux 3 plus gros concurrents).

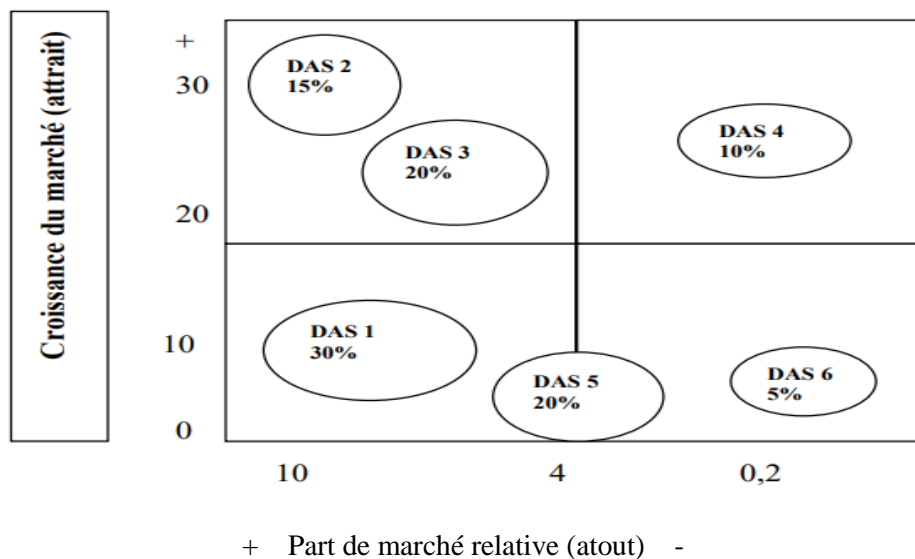
- Le taux de croissance du marché exprime l'attrait ; le potentiel; (la limite est généralement 10%). Pratiquement : l'abscisse est construite sur la base d'une échelle logarithmique comprise entre 0,1 (= 10% de la part de marché moyenne des concurrents) et 10=part de marché du DAS 10x supérieure à celle des concurrents) .

A partir des principes énoncés plus haut, on peut construire la matrice suivante par exemple :

DAS	Taux de croissance	Part de marché relative	%chiffre d'affaires
DAS 1	0%	4	30%
DAS 2	+25%	8	15%
DAS 3	+15%	4	20%
DAS 4	+23%	0.25	10%
DAS 5	-5%	1	20%
DAS 6	-8%	0.20	5%

Qui donne lieu à la représentation suivant :

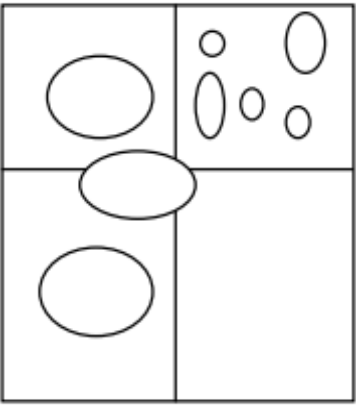
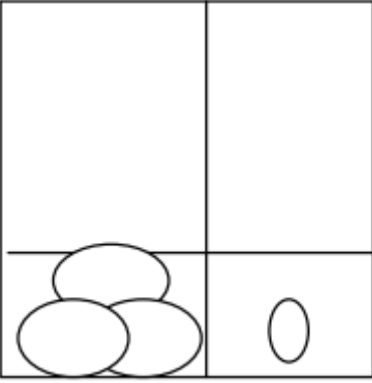
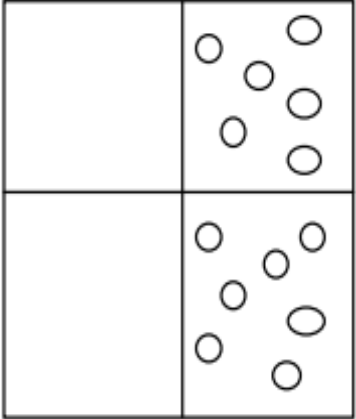
Figure n° 14 : Matrice BCG



Source : J.P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013.

Ce type de matrice s'interprète de la manière suivante

Chapitre II : les situations d'équilibre du portefeuille d'activité

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

Source : J.P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013.

La matrice de BCGI a certes des apports mais elle a aussi suscité un certain nombre de critiques. Les paragraphes suivants mettent en évidence les principaux avantages et les limites.

3.1.1.2. Avantages

Une excellente intégration des aspects stratégiques (croissance, investissement, désinvestissement) et financiers (financement du haut et du bas du bilan) ;

Un caractère visuel et synthétique qui permet de représenter simultanément de très nombreuses activités d'un portefeuille d'entreprise diversifiée ;

Caractère pédagogique, simple, qui donne au dirigeant une grille d'analyse compréhensible de ses choix majeurs.

3.1.1.3.Limites

Manipulations que la matrice permet, notamment en changeant le marché de référence ce qui a pour effet de modifier la part de marché relative et donc la position dans la matrice ;

Réduction abusive des questions stratégiques des entreprises à 2 dimensions (mesurées par des indicateurs purement quantitatifs) ;

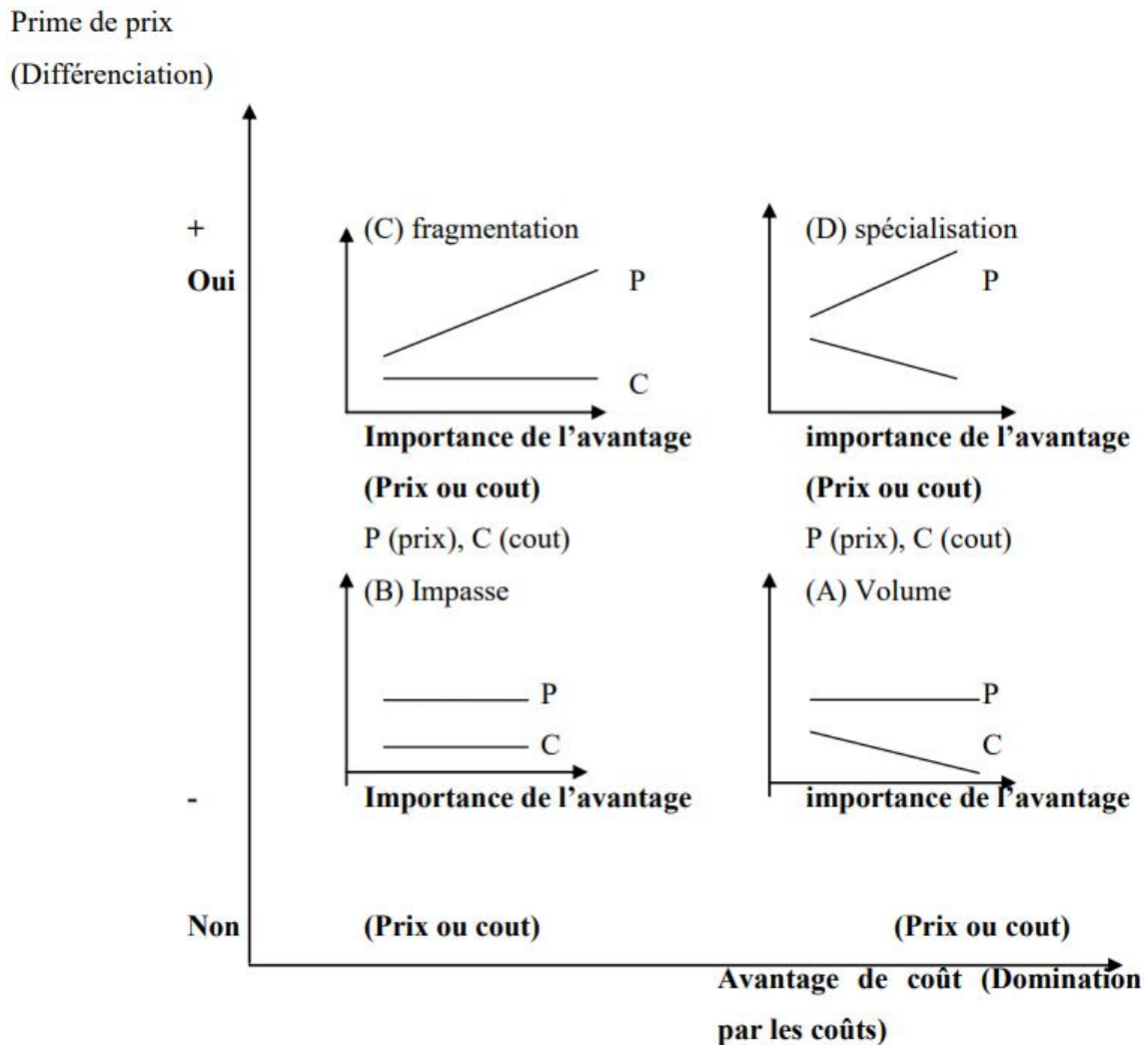
Utilisation comme outil de légitimation a posteriori de décisions déjà prises ;

Référence exclusive aux marchés où le phénomène d'expérience est vérifié et l'ignorance des situations où la concurrence ne se fait pas par les coûts, mais par la qualité, le service ou l'innovation technologique ;

Anachronisme de l'outil (valable pendant les 30 glorieuses car investir, possible caduc en période de crise car plutôt recours à l'emprunt).

En réponse aux critiques, BCG a proposé plus tard une seconde matrice appelée BCG2 dans laquelle le cabinet croise l'avantage de prix (différenciation) à l'avantage coût domination par les coûts) qui donne lieu à 4 types de stratégies selon l'importance de l'avantage détenu par l'entreprise (exprimé par les traits dans la matrice) p désigne le prix et C le C le Coût.

Figure n° 15 : les critique de matrice BCG



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013

3.1.2. Matrice Mckinsey

La matrice développée par le cabinet de conseil McKinsey s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG: positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et, d'autre part, à la position

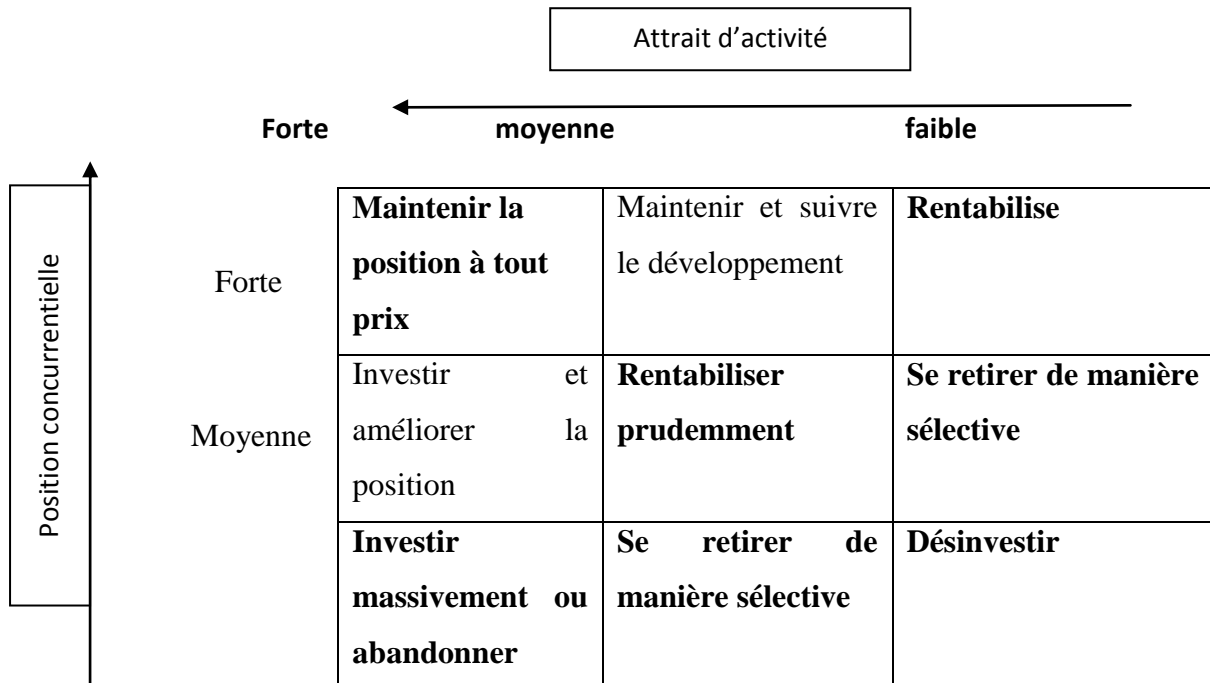
concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS. Chacune de ces deux dimensions étant mesurée sur une échelle à trois positions: forte, moyenne et faible.

la différence avec la matrice BCG tient à la manière de mesurer ces deux puisque les mesures retenues pour la matrice McKinsey sont multicritères et doivent être adaptées au cas par cas, en fonction de l'entreprise considérée et du secteur d'activité concerné

Pour mesurer l'axe de position concurrentielle, le modèle retient le critère de la capacité relative de l'entreprise à maîtriser les FCS du DAS par rapport à ses concurrents. En effet la maîtrise des FCS offre une bonne indication de l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise de même que du risque concurrentiel qu'elle doit supporter et de sa rentabilité.

L'analyste doit tout d'abord déterminer les FCS relatifs à l'activité, puis évaluer le degré de maîtrise que possède l'entreprise de ces FCS, avant de les pondérer en fonction de leur importance respective. Cette procédure permet ainsi, au final, de faire émerger un score de position concurrentiel. Pour mesurer l'attractivité de l'activité, la matrice McKinsey combine deux évaluations elle prend en compte la valeur intrinsèque de l'activité en se fondant notamment sur des facteurs de marché (taille, croissance, etc.), des facteurs réglementaires (poids des normes, fiscalité, etc.), des facteurs socio-économiques (risque écologique, pressions syndicales, etc.) ou des facteurs industriels (pouvoir des fournisseurs, des clients, etc.). Elle prend également en compte la valeur relative de l'activité, compte tenu du profil global de l'entreprise, en considérant par exemple les possibilités de synergie induites par cette activité (coût, image, expérience, etc.) du fait notamment de la maîtrise par l'entreprise d'un FCS critique. La combinaison de ces deux axes permet de former une matrice à neuf cases (ou zones) correspondant aux différentes préconisations stratégiques (voir Figure 16). Tout comme pour la matrice BCG, les DAS de l'entreprise seront positionnés sur la matrice et représentés par des disques d'une taille proportionnelle à leur importance relative dans le CA.

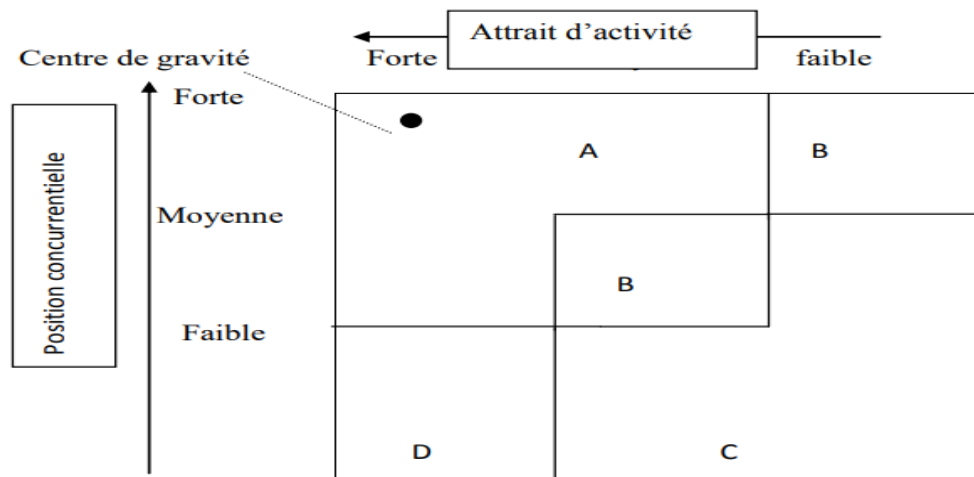
Figure n° 16: Matrices McKinsey (McKinsey, 1972)



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9ème édition, Vuibert, 2013

Les préconisations stratégiques attachées à chacune de ces neuf zones sont parfois considérées comme trop réductrices ou trop simplistes. Les appliquer de manière automatique ou mécanique pourrait conduire à des erreurs de jugement. C'est pourquoi il est nécessaire de nuancer et de compléter cette approche par une vision d'ensemble et une analyse globale de l'équilibre du portefeuille. Dans cette perspective, il est possible d'identifier cinq grands principes

Figure n° 17: Analyse globale de l'équilibre du portefeuille McKinsey



Source : Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.

Chercher à placer le centre de gravité du portefeuille à gauche d'une diagonale sud-ouest nord-est et le plus proche possible de la case située à l'extrême nord-ouest. Cette situation correspond en effet au cas d'une entreprise disposant globalement d'un fort potentiel sur des activités attractives, ce qui induit à la fois une bonne rentabilité à court terme et un potentiel de développement favorable à long terme:

- **Poursuivre le développement**¹¹ dans les zones favorables à la fois en termes de position concurrentielle et d'attrait de l'activité (zone A):
- **Maintenir et rentabiliser**¹² les DAS placés dans les zones moyennes du fait de la position concurrentielle ou du degré d'attractivité de l'activité (zone B):
- **Abandonner partiellement**¹³ ou totalement les activités positionnées sur les zones présentant une évaluation faible sur l'un des deux axes et une évaluation moyenne sur l'autre, voire une évaluation faible sur les deux axes (zone C):

Investir pour améliorer la performance de l'entreprise dans les zones très attractives pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas des compétences nécessaires si le DAS est jugé stratégique, sinon abandonner l'activité (zone D).

Enfin, la matrice McKinsey doit être considérée comme un outil pédagogique et surtout pas comme un cadre de résolution des études de cas proposés dans les épreuves de sélection d'entrée dans les cabinets de conseil.¹⁴

¹¹Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002, page 112.

¹²Jean-Pierre Détrie, Ibid. page 112.

¹³ Ibid.

3.1.3. Matrice ADL

La matrice ADL, matrice de Arthur D. Little est une matrice de gestion de portefeuille. Cette matrice se base sur deux variables:

L'attrait du DAS (domaine d'activité stratégique): Dimension fondée sur les phases du cycle de vie avec l'intégration du taux de croissance du secteur (pour mesurer les besoins financiers des activités)

la position concurrentielle: Dimension qui permet d'apprécier qualitativement les positions des concurrents¹⁵

Le lien dans les références permet de visualiser le tableau de la matrice ADL.

3.1.3. Le modèle ADL

3.1.3.1. Structure et fonctionnement du modèle ADL

Le modèle ADL associe deux critères de nature qualitative (Voir Figure 19)

- le degré de maturité de l'activité : reposant sur les quatre phases du cycle de vie de produit
- la position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité : établie à partir du degré de maîtrise des domaines vis-à-vis des facteurs clé de succès du segment analysé.

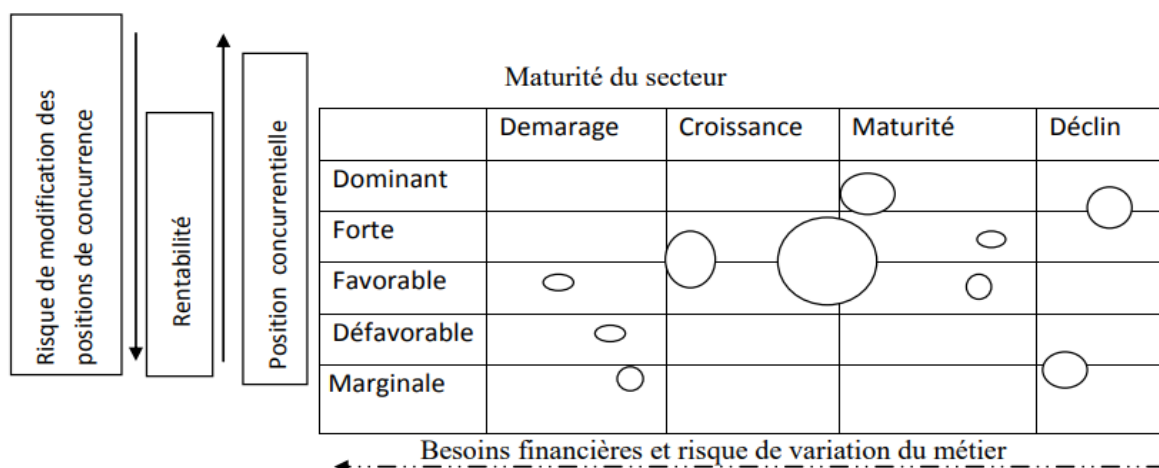
Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires.

Seule une position forte ou dominante permet de les autofinancer. Plus la position n'est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants. Les activités mûres ou vieillissantes créent, en revanche, plus de besoins. Une position forte se traduit par de faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans les positions faibles, l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente.

¹⁴<http://www.strategyhub.net/2010/01/framework-of-week-31-adl-matrix.html>.

¹⁵ Consulter le site etudedecas.fr (<http://etudedecas.fr/pour-preparer-vos-etudes-de-cas-faut-il-utiliser-des-frameworks/>)
Ulrike Mayrhofer, *Management stratégique*, Éditions Bréal, 2007, p. 77.

Figure n° 18: La matrice ADL



a matrice ADL

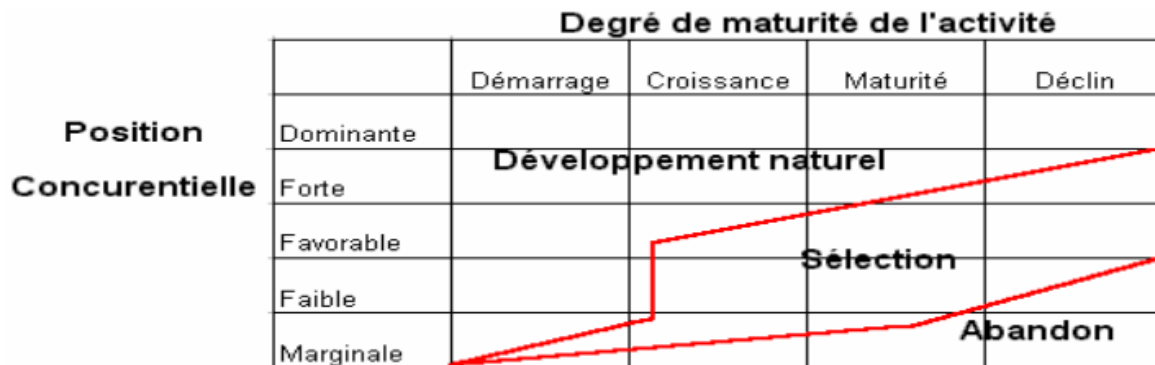
Source : Jean-Pierre Détrie, *Strategor*, Paris, Dunod, 2002.

3.1.3.1.2. Les prescriptions stratégiques du modèle ADL

Le croisement des deux critères fait apparaître quatre zones auxquelles correspondent trois options stratégiques: le développement naturel, le développement sélectifs, la réorientation et l'abandon. (Voir Figure 20).

- Le développement naturel : suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement. Il correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage)
- Le développement sélectif : pour les activités à position concurrentielle moyenne voire faible: l'objectif est d'atteindre une meilleure position concurrentielle et donc une meilleure rentabilité.
- La réorientation et l'abandon : pour les activités à position concurrentielle assez faible, mais qui sont en phase de fin de maturité, une réorientation vers un nouveau domaine est préférable pour éviter la phase de déclin. L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

Figure n° 19 : Les prescriptions stratégiques d'ADL



Source : Stratégor, *Stratégie, Structure, décision, identité*, 5ème éd. Paris, inter Edition, 2009.

3.1.3.1.3. Intérêt et limites du modèle

Le modèle ADL ne se limite pas comme le modèle BCG à la compétitivité par des coûts; il est également plus dynamique puisque, d'une part, la position concurrentielle s'apprécie en fonction de atouts de l'entreprise et non de la seule part de marché détenue à un moment donné et que, d'autre part, l'attrait du segment s'évalue à partir du cycle de vie, ce qui tient compte de son évolution. En contrepartie, plus qualitatif que le modèle BCG, il procure des renseignements moins simples et moins tranchés.

Conclusion du chapitre

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ces objectifs. Les axes de stratégies classiques cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés. La stratégie d'entreprise est aussi appelée politique générale d'entreprise ou management stratégique.

Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs et un modèle économique (ou une chaîne de valeur) piloté par un processus de la démarche stratégique à travers ces quatre phases, en mettant en avant le déroulement de chaque étape. Enfin, cette évolution a porté surtout sur les outils de formulation et d'analyse de la stratégie d'entreprise, sous l'impulsion des cabinets de conseil (Boston Consulting Group (BCG), D. Little, McKinsey,...), des praticiens et des chercheurs d'écoles d'affaires.

**Chapitre III : L'Analyse du portefeuille
d'activité : Cas de L'EURL
F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »**

Introduction

Sur le plan pratique, et pour traiter ce thème, nous avons eu le privilège d'effectuer notre stage au sein de l'entreprise algérienne ISSIAKHEM (EURL F.C.G.B.I). Stage au cours duquel nous avons essayé de comprendre l'analyse de son portefeuille d'activité et la stratégie qu'elle adopte pour atteindre son objectif à l'aide des informations recueillies.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'entreprise dans laquelle nous avons eu la chance d'effectuer notre stage pratique.

1. Historique de l'entreprise

L'EURL F.C.G.B.I (fabrication et commercialisation de chaudières, générateurs et ballons industriels) intitulé : ISSIAKHEM a été créée dans les années soixante dix par son précurseur Hadj Ferhat ISSIAKHEM. Depuis l'entreprise ne cesse d'allier la compétence humaine au savoir professionnel dans sa branche industrielle qu'est la chaudronnerie ainsi que dans l'ensemble de ses autres activités liées au chauffage central et à la plomberie sanitaire, elle se situe dans la zone des parcs Tala Athmane Wilaya de Tizi-Ouzou.

Actuellement l'entreprise a une capacité de production de 35 chaudronniers par mois pour la fabrication des produits suivants :

- Des chaudières en acier de 40 000 Kcal/h à 3 000 000 Kcal/h de marque ETNA
- Des générateurs de production d'eau chaude de 800 L à 8 000 L de marque AKWA
- Des échangeurs d'eau chaude toutes puissances thermiques de marque KIRIA
- Des ballons d'eau chaude de 300 à 5 000 litres de marque BECIssiakhem
- Des ballons suppresseurs de marque BSIssiakhem
- Citernes et contenants cylindriques de 500L à 10 000L de marque CITIssiakhem

L'unité FCGBI appartient à Mr Bellahsene Mohamed et travaille actuellement avec un effectif de 40 employés et comporte plusieurs services afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, qui sont:

-service commercial

-secrétariat

-gérant

-emballage

Chapitre III : L'Analyse du portefeuille d'activité : Cas de L'EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »

- service directeur
- formation
- caisse
- logistique et manutention
- comptable
- réception
- qualité
- marketing

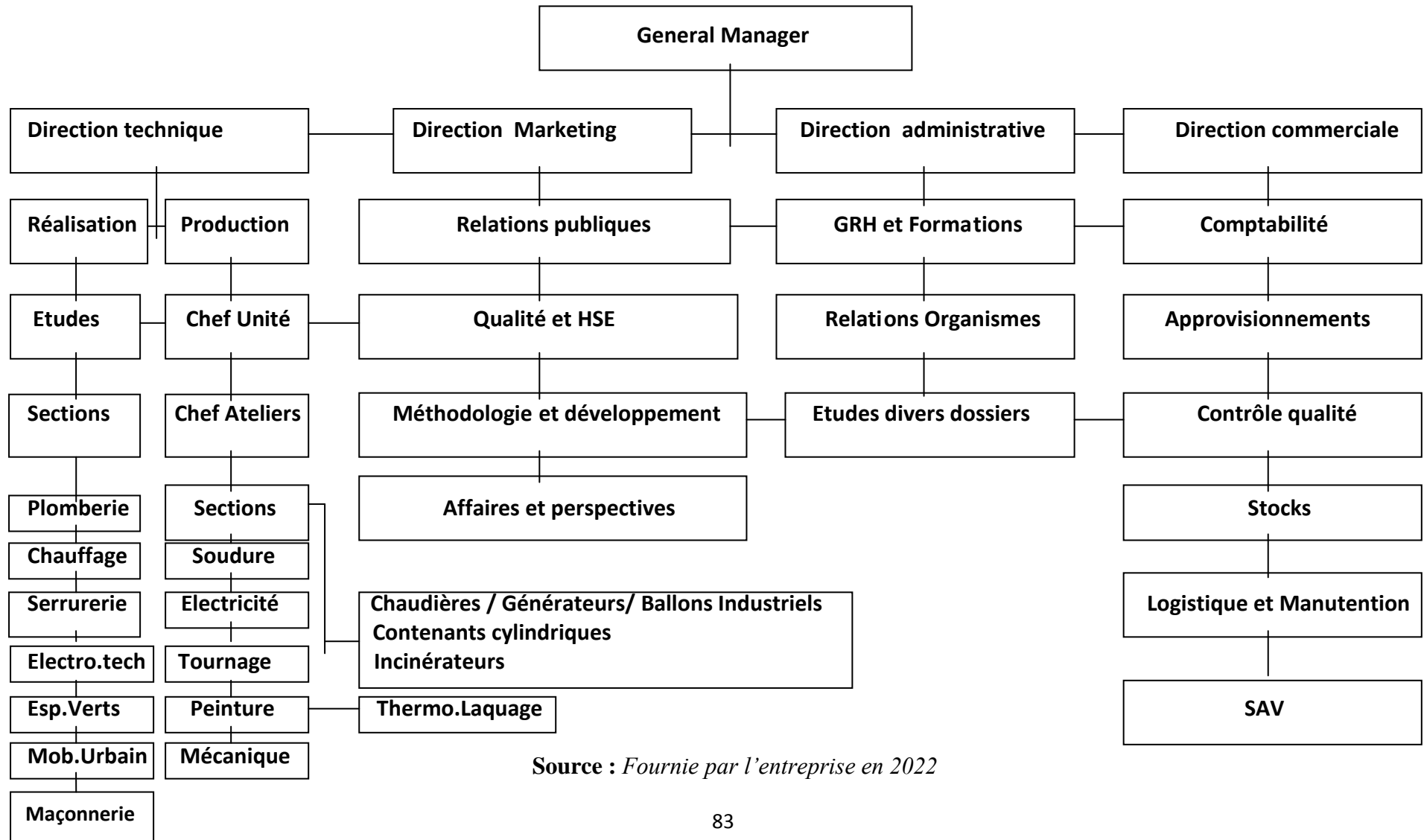
Lors de la création de cette chaudronnerie, l'entreprise s'est fixé des missions et des objectifs afin de fabriquer des produits de meilleure qualité afin de satisfaire la clientèle et donner une meilleure image de marque

Établir des normes propres à l'entreprise pour le choix de la matière première par excellence (qualité bactériologique, physico-chimique,)

Diversifier la production et lancer de nouveaux produits, tout en priorisant la satisfaction de la clientèle en optimisant les produits

2- Organigramme simplifié de l'entreprise

ORGANIGRAMME EURL FCGBI INDUSTRIES ISSIAKHEM



Source : Fournie par l'entreprise en 2022

3. Les missions et objectifs de EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »

Comme toute entreprise, l'EURL F.C.G.B.I a des missions et des objectifs :

3.1. Les missions

Comme l'indique la figure présentée précédemment, il existe plusieurs départements qui participent au fonctionnement de FCGBI :

- **Direction générale** : celle qui gère et assure le bon fonctionnement de l'entreprise avec ses différents départements
- **Le secrétariat** : assure l'organisation et le fonctionnement de secrétariat de son directeur, l'enregistrement et le classement de courriers

3.1.1. Les quatre directions principales :

3.1.1.1. Direction administrative : gère la sous-direction ressources humaines. Contrôle, coordonne et suit la gestion de toutes les opérations relatives à la situation administrative de personnel de l'entreprise, ainsi étudie, prévoit et planifie des besoins annuels et pluriannuels en personnel au niveau de l'entreprise. Il étudie et met en place les procédures normalisées en matière de gestion de personnel et élabore la politique de gestion de cette dernière.

3.1.1.2. Direction technique : s'occupe de la réalisation et de la production des différents projets.

Au niveau de **la réalisation**, l'entreprise est amenée à faire des études poussées pour parvenir à la réalisation des différents services qui sont :

Plomberie

Maçonnerie

Chauffage Electrotechnique

Serrurerie Mécanique Au niveau de **la production**, nous retrouvons un chef d'unité suivi d'un chef d'atelier qui veilleront à la mise en place d'une bonne chaîne de production dans les différentes sections que sont : **Chaudières/ Générateurs/ Ballons Industriels/ Conteneurs cylindriques**

3.1.1.3. Direction marketing : Elle concerne les relations publiques de l'entreprise, c'est-à-dire d'informer les différents publics de l'entreprise sur ses actualités, son positionnement, et ses valeurs. En faisant cela, elle développe et promeut son

image, cultive un lien de proximité et crée un climat de confiance avec sa communauté.

3.1.1.4.Direction commerciale : chargée de définir la politique commerciale de l'entreprise (vente, client...), examiner le suivi et le contrôle permanent de l'activité commerciale de l'unité, assure la fourniture des matières premières, ses fonctions principales concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis.

3.2.Objectifs

- Élargir le produit sur le territoire national ;
- La diversification des produits chaudronniers ;
- L'installation d'une grande et large unité de production ;
- Équipement de l'unité avec les nouvelles technologies ;
- Avoir un produit de très bonne qualité qui sera en concurrence avec le marché national, et international dans les jours à venir ;
- La satisfaction des besoins de la population à travers leurs produits.

4. Présentation générale du marché des produits chaudronniers en Algérie

Avant de parler de la vision du marché L'EURL FCGBI « ISSIAKHEM», nous avons cru nécessaire de parler en premier lieu sur le marché du produit chaudronnier en Algérie et l'industrie chaudronnière vis-à-vis du marché extérieur.

4.1.La Filière chaudronnière et les produits chaudronniers en Algérie

La filière chaudronnière est définie à travers ses quatre principaux maillons : la production, la collecte, la transformation-commercialisation et la consommation. À cela s'ajoute l'importation du fer et ses dérivés. L'industrie chaudronnière, constitue le centre de commande à partir duquel surgissent des boucles de rétroactions, permettant à la filière de s'adapter et d'évoluer.

L'évolution du marché de la chaudronnerie n'est pas stable. C'est un marché qui connaît donc beaucoup de fluctuation. La première embuche directe des chaudronneries industrielles en Algérie, reste l'importation et les fluctuations des prix du métal. Cette tendance à préférer une chaudière importée à celle d'une produite localement n'a pas raison d'être puisque pratiquement de même qualité et au processus de production identique et entièrement maîtrisé. Un problème de mentalité de surcroît, et à bannir des esprits pour la prospérité des entreprises locales. Aussi, en matière des coûts d'achat et de SAV par ricochet,

la chaudière venant d'en dehors du pays, d'Europe plus précisément, revient au moins trois fois plus chère que son similaire locale avec toutes les incidences économiques engendrées. Des mesures ont été prises toutefois par le gouvernement pour encourager une meilleure production locale du secteur en taxant davantage les produits importés et en encourageant de façon plus soutenue la production locale du métal qui demeure la principale matière première des chaudronneries. Des mesures qui feront évoluer sensiblement le marché de la chaudronnerie et pourquoi pas l'orienter vers l'exportation plutôt.

Section 2 : le questionnaire et l'analyse du résultat

1. La méthodologie de l'enquête sur le terrain

Cette partie sera consacrée à la présentation de notre démarche méthodologique de l'enquête

1.1. L'objectif de l'enquête

Cette enquête a pour objectif principale de connaître le portefeuille d'activité adoptée par L'EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM ».

1.2. La technique de questionnaire

Le questionnaire rédigé et basé sur un point essentiel qui est l'analyse stratégique du portefeuille d'activité:

Le travail portera donc sur l'étude des différents services de l'entreprise à savoir :

la direction générale, le service de production, le service de la qualité, le service de G.R.H., le service commercial, et le service marketing, ainsi que l'étude de l'analyse stratégique du portefeuille d'activité de l'EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM ».

2. Analyse du résultat : liée à l'objet d'étude

D'après notre analyse, nous constatons que l'entreprise évolue dans un marché où l'intensité concurrentielle accroit considérablement.

Dans ce cas, et pour faire face à la concurrence, l'entreprise doit étudier le marché. Cette étude porte sur l'analyse de l'offre et la demande :

- **L'offre** : porte sur les concurrents (leurs points forts et points faibles), les fournisseurs qui proposent des produits ou services identiques dans le but d'améliorer les produits de l'entreprise.

- **La demande** : qui porte sur l'ensemble des clientèles qui cherchent à satisfaire les besoins solvables par une volonté d'achat.

Concernant l'attrait du secteur, d'après les résultats de questionnaire, l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné, Pour le cas de l'EURL F.C.G.B.I "ISSIAKHEM" il semble que deux forces sont relativement importantes : les fournisseurs et la rivalité sur le marché des produits chaudronniers. À plus long terme, il apparaît clair que des menaces des nouveaux entrants (notamment les grandes firmes nationales) constituent des éléments à prendre en considération pour consolider la position concurrentielle de l'EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM ».

2.1.La réalisation d'un diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique au sein de l'EURL F.C.G.B.I pose une double analyse (interne et externe).

2.1.1. Analyse externe

Cette analyse consiste à présenter une vue complète du macro-environnement de l'entreprise.

❖ Etude de marché

Cette étude consiste à émettre un nouveau produit, selon une demande variée des consommateurs et cela à partir de la collecte des informations du marché (l'offre et la demande, points faibles et points forts des concurrents), à travers des équipes de recherche et développement (R &D).

Dans notre cas pratique nous avons constaté que l'EURL F.C.G.B.I essaye de développer ses produits même en terme d'utilisation plus pratique par les consommateurs, par exemple ; avant « le générateur d'eau chaude », possédait deux crochets qui rendait le déplacement un peu difficile par les camions, selon des équipes de R&D qui ont fait une étude du marché, en constatant que ce produit pouvait être amélioré, l'entreprise commence à répondre aux besoins des consommateurs en fabriquant des générateurs d'eau chaude en un seul crochet qui rend le déplacement plus dynamique.

L'analyse de l'environnement externe nous a permis de montrer que L' EURL F.C.G.B.I "ISSIAKHEM" évolue dans un secteur qui recèle des opportunités réelles et intéressantes, mais il est également porteur de nombreuses menaces, qui sont représentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°6: Analyse de l'environnement externe de l'entreprise

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Développement des produits à valeur ajoutée; -Amélioration de la qualité des produits; -Bonne connaissance des concurrentes ; -Marché porteur (bien de consommation courante) ; -Perspectives de vente positives ; -Augmentation de la capacité de production. 	<ul style="list-style-type: none"> -apparition de concurrents sur le marché national à un prix de vente inférieur; - capacité des concurrents à lancer des produits innovants; -Meilleure force de vente des concurrents ; -Meilleure moyens de communications des concurrents (promotion et publicité). -Baisse de la vente des produits dû au covid-19

Source : Établi par nous-mêmes

2.1.2. Analyse interne

Le diagnostic des différentes fonctions nous a permis de répertorier les forces et les faiblesses que nous récapitulons dans le tableau ci-après

Tableau n°7: l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Diversification; - La gamme de produits qui satisfait toutes les catégories d'âges et les différents goûts des consommateurs; -bonne maîtrise du processus de production qui représente un effet positif sur les économies d'échelle; - Maîtrise de procédés de fabrication -L'EURL FCGBI assure la disponibilité du produit et cela selon la demande ; -La mise des moyens de transport ; -pouvoir de négociation avec les clients. -La bonne qualité : Assure pour le consommateur un produit de haute gamme. 	<ul style="list-style-type: none"> -ressources financières insuffisantes ; - Problème de trésorerie ce qui engendre des coûts supplémentaires; - pouvoir de négociation des fournisseurs; - Position concurrentielle faible; -Communication informelle ; -Prix mal positionné ; -Déséquilibre offre-demande. -Manque de jeunes employés pour les travaux manuels :

Source : Établi par nous-mêmes

L'EURL F.C.G.B.I dispose des moyens de production modernes avec de nouvelles technologies, ce qui lui permet d'améliorer et d'augmenter sa productivité, ainsi, elle procède à l'innovation qui peut lui procurer un avantage concurrentiel. Dans ce sens, l'entreprise a adopté une stratégie de diversification qui consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux. Qui constitue une source d'innovation et d'amélioration de la qualité de ses produits.

Il faut souligner que cette entreprise fabrique des produits de bonne qualité, par exemple, en ce qui concerne l'aménagement des espaces verts, et des mobiliers urbains qui apporteront davantage de confort et faire pleinement profiter le citoyen des espaces créés pour davantage de détente, avec la réalisation des bancs, des jardinières, des grilles-arbres, des barrières, des corbeilles, des marquises, des abris,...

Toujours, en se basant sur les résultats de notre questionnaire, nous avons déduit que l'entreprise n'arrive pas encore à satisfaire le marché suite aux difficultés liées à l'importation de la matière première (fer).

2.2. La position de l'EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM » sur le marché

Une entreprise qui lance une nouveauté peut être soit un leader, soit un challenger, soit un suiveur ou un spécialiste.

2.2.1. Le leader

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue comme le leader du marché (CTS Setif, Eurl), le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé. Trois solutions s'offrent au leader

- Accroître la demande primaire par la recherche de nouveaux consommateurs ;
- La protection de la part de marché par la stratégie d'innovation ;
- L'extension de la part du marché avec un système de distribution plus performant.

2.2.2. Le Challenger

Toute société qui occupe la seconde, la troisième ou la quatrième place sur un marché et en position de dauphin. Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un « Challenger »

2.2.3. Suiveur

Si le dauphin se contente des positions acquises, il devient alors un « Suiveur ». L'EURL F.C.G.B.I occupe une position de suiveur sur le marché national des produits chaudronniers derrière ALIOUA CHAUDRONNERIE et SONARIC qui sont leurs principaux concurrents sur le marché national mais considéré comme challenger sur le marché local (Tizi-Ouzou).

3. Les objectifs de l'EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »

Le but principal de cette EURL est d'améliorer sa position de suiveur sur le territoire national, et pour ce elle va se fixer des objectifs. Ceux-ci tournent autour de trois concepts clés qui sont :

- ✓ L'innovation, l'amélioration et la création des produits
- ✓ Le leader d'un marché est bien souvent celui qui crée les nouveautés. Le danger si l'on néglige cet aspect est de passer de la place d'innovateur à celle d'imitateur et ainsi perdre sa position de numéro 1 aux yeux des consommateurs.
- ✓ Croissance de production : Le but étant de maintenir une productivité accrue ce qui se traduira par une augmentation de chiffre d'affaires. Une meilleure gestion des coûts fixes permet des économies d'échelles et donc une meilleure rentabilité.

4. Les leviers d'action de la stratégie

Pour faire face à la concurrence, l'entreprise s'appuie sur sa politique produit.

4.1. Les caractéristiques de produit

La principale matière première pour la fabrication des produits de l'entreprise ISSIAKHEM à savoir la chaudière en acier d'eau chaude, des ballons d'eau chaude, générateur de production d'eau chaude. Ces produits sont commercialisés à l'échelle nationale sous la marque « ISSIAKHEM ».

4.1.1. Désignation de produit

Le prix est un facteur important pour conquérir un marché.

- La production avec un prix abordable ;

- Travail opérationnel (minimiser les coûts) ;
- Approvisionnement

4.1.2. La qualité

- Répondre aux besoins des consommateurs ;
- Respect de l'hygiène ;
- Respect de l'environnement ;
- Respect les normes de production.

4.2. La production chaudronnière

4.2.1. Capacité de production :

- Des chaudières en acier d'eau chaude avec une capacité de 40 000 Kcal/h à 3 000 000 Kcal/h de marque ETNA
- Des générateurs de production d'eau chaude d'une capacité de 800 L à 8 000 L de marque AKWA
- Des ballons d'eau chaude d'une capacité de 300 à 5 000 litres de marque BECIssiakhem
- Citernes et contenants cylindriques d'une capacité 500L à 10 000L de marque CITIssiakhem
- Des échangeurs d'eau chaude toutes puissances thermiques de marque KIRIA

En terme d'approvisionnement l'entreprise a des partenaires européens (Hongrois, Allemand, et Italien) qui lui permet de s'adapter à la meilleure pratique qui est celle qui tient compte des spécificités du secteur d'activité de la société et de ses besoins. Les choix réalisés pour l'approvisionnement sont décisifs dans la stratégie d'une entreprise.

4.2.2. Détermination du portefeuille d'activité de l'EURL F.C.G.B.I

Au cours de notre étude d'analyse nous avons constaté que l'entreprise fait face à plusieurs enjeux stratégiques. Ainsi nous avons choisis la matrice BCG qui nous semble le plus approprié déterminant la croissance du marché **et** la part de marché dans les différents domaines d'activité.

Analyse faite essentiellement à l'aide du taux de croissance du marché de l'entreprise, sa part de marché et celle de son concurrent principalement (leader, CTS SETIF). Données fournies par l'entreprise et à travers lesquels nous déterminerons la part de marché relative de chaque DAS.

Tableau N°8 : Taux de croissance et part de marché des entreprises en %.

DAS	Taux de croissance	PDM FCGBI	PDM CTS Setif	PDM Relative
DAS1 Chaudière	5%	40%	49%	0.8%
DAS2 Générateur	3%	33%	39%	0.8%
DAS3 Ballon d'eau chaude	0.5%	10%	5%	2%
DAS4 Cuve, citerne	1%	10%	10%	1%
DAS5 Echangeur	0.9%	7%	15%	0.4

Source : Etablie avec l'entreprise.

A l'aide des données recueillit à l'entreprise nous avons calculé la part de marché relatif en fonction du leader.

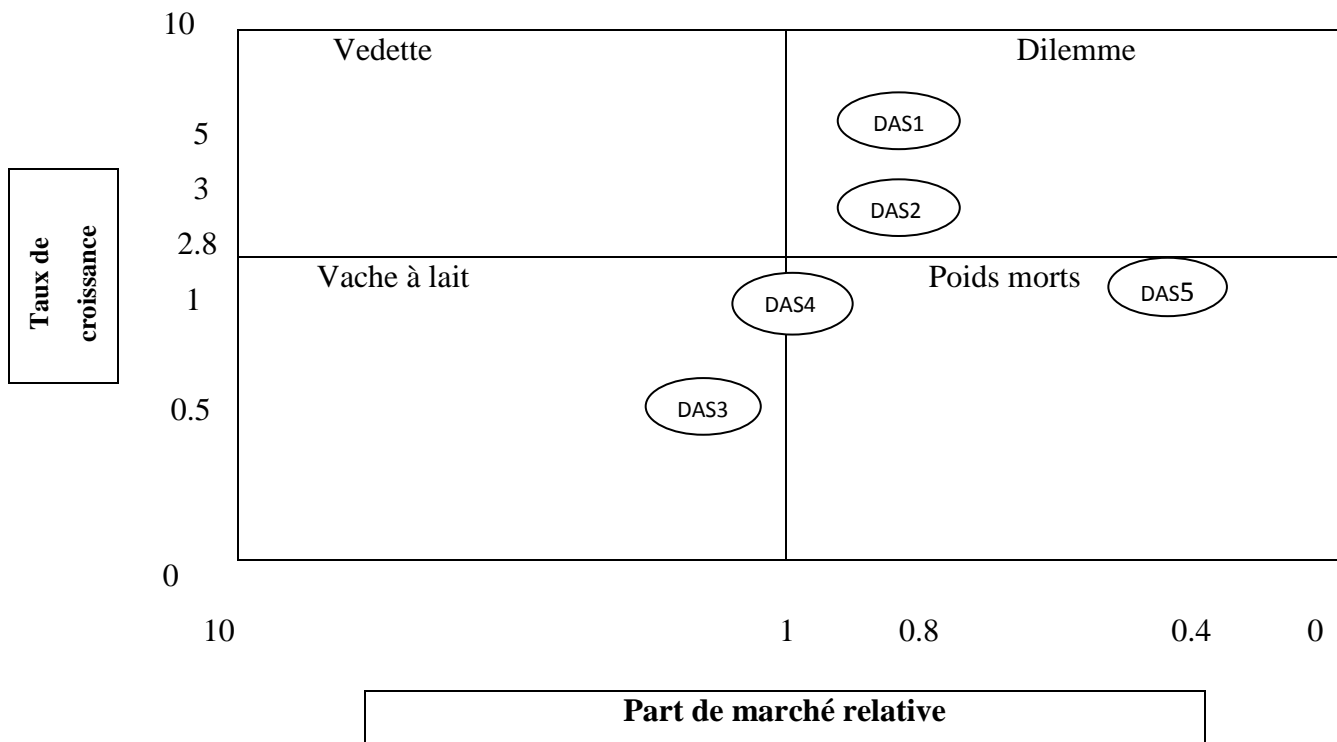
$PDMR = \text{PDM de l'entreprise} / \text{PDM leader}$

Le taux de croissance médiane est fixé comme suit

$$(5+3+0.5+1+0.9) / 5 = 2.8$$

Ainsi la matrice BCG se présentera comme suite :

Figure N°20 : Matrice BCG



SOURCE : Etabli pars nous mêmes

4.2.2.1.Dilemme : Nous avons constaté que la production de chaudière en acier à eau chaude, tend à être obsolète, d'où la nécessité pour l'entreprise d'apporté un changement convainquant et que l'entreprise n'a pas une position concurrentielle dominante.

Il contribue à la croissance de l'entreprise, mais nécessite également de financement ce qui offre 2 choix à stratégiques à l'entreprise, soit d'investir pour que DAS devienne une vedette, soit désinvestir. De même pour les générateurs d'eau chaude comme on peut le voir sur la matrice avec un part de marché relative de 0.8%.

4.2.2.2.Vedette : L'entreprise possède pas de produit vedette comme on peut le voir d'après la matrice, toute fois les cuves et citernes sont en pole position pour le devenir. Pour ce faire l'entreprise doit donc se donner les moyens en investissant dans le DAS pour une meilleure part de marché et une croissance fleurissante.

4.2.2.3.Vache à lait : Sur la matrice on remarque que les ballons d'eau chaude ont une position assez stable avec un part de marché supérieur à 1, mais présente une croissance limitée ainsi que ces ressources en financement. Les cuves et citernes également sont à la limite une vache à lait grâce à sa part de marché relative qui est égale à 1.

Toute fois grâce ces DAS l'entreprise possède une forte position concurrentielle. L'entreprise pourrait en effet investir dans d'autres DAS comme les générateurs d'eau chaude grâce aux fond généré par les ballons d'eau chaude.

4.2.2.4.Poids mort : Les échangeurs d'eau constituent le poids mort de l'entreprise vu sa non contribution dans la croissance de l'entreprise, et concurrence inexistante.

Toutes fois l'activité pourrait ne pas être abandonnée, si l'entreprise y investit afin de trouver un équilibre avec le niveau de rentabilité des autres activités

Comme indiqué dans la partie dilemme la chaudière en acier devient peu à peu obsolète en raison de ces anciennes technologies, qui le rendent un peu difficile à manœuvré. Si l'entreprise refuse de faire choix stratégique, l'activité sera appelés à devenir un «poids morts».

❖ **Présentation des principales forces de l'analyse concurrentielle**

- **Les fournisseurs :** Avec la pandémie du Covid-19, il devenu de plus en plus dure de se réapprovisionner matières premières (l'acier) auprès des fournisseurs qui engendrent des coûts colossaux pour l'entreprise. D'où afin de maîtriser ses coûts, mieux vaut que les fournisseurs aient un faible pouvoir de négociation c'est-à-dire avoir un panel des fournisseurs pour les matières premières ce qui vous permettra de définir certaines exigences qui seront toujours en votre faveur telles : le délai de paiement, le retour de marchandise, etc.....
- **Les clients :** Aux niveaux de la clientèle qui possèdent un pouvoir de négociation élevé à cause des multiples sources d'approvisionnement de produit de substitution dont les concurrents provenant d'autres localités parfois proposent des prix plus intéressants car ils adaptent la stratégie d'économie d'échelle en fournissant que les grandes quantités. De ce fait Il vaut mieux pour l'entreprise de s'orienter vers tous types de clients à travers une diversification de ses activités que de se focaliser que sur des gros clients car le risque de voir ces derniers vous dictés la conduite à tenir.
- **Les produits :** Avec un chiffre d'affaires qui a diminué de moins 60% en 04ans, avec une classification de plusieurs de leurs produits en vente tels que :
 - Les chaudières en acier chaude qui représente 40% des ventes ;
 - Les générateurs d'eau chaude qui représente 33% des ventes ;

- Les cuves et d'autres contenants qui représente 10% des ventes ;
- Les échangeurs de chaleur qui représente 07% des ventes ;
- Pour le mobilier, l'entreprise vient de commencer l'activité dans un cadre de diversification.

De ce fait pour contrer ses résultats néfastes, l'entreprise doit impérativement améliorer sa stratégie de différenciation afin de proposer des produits qui se distinguent de ceux des concurrents, de se spécialiser, d'innover, et d'adopter une stratégie de domination par les coûts d'être plus compétitifs.

- **L'état** : Avec l'augmentation des taxes et des importations au niveau de l'entreprise par l'état, celle-ci est obligé d'augmenter le prix de ces produits, d'où elle doit avoir une bonne politique de fidélisation des clients par des contrats cadres du fait de votre ancienneté sur le marché, fournir des prestations de qualité afin de ne pas subir les contraintes de l'état.
- **Les concurrents** : la plupart des concurrents de l'entreprise partagent à peu près de façon équilibrée les mêmes parts de marchés, 10 à 15% chacun.

Après toute cette analyse nous remarquons que l'entreprise F.C.G.B.I possède effectivement un portefeuille d'activité équilibré vu qu'il se compose de suffisamment d'activités matures pour financer les activités en croissance. Par exemple avec les nouveaux générateurs d'eaux chaudes de l'entreprise, le nombre de clients a accru considérablement.

Nous avons jugé utile de signaler quelques difficultés rencontrées par l'entreprise, à savoir :

- Manque de moyens financiers
- L'intensité concurrentielle
- Non satisfaction des besoins de marché
- L'absence de l'étude marketing

- Pour pallier à ces insuffisances nous proposons ce qui suit : Innover afin de pouvoir améliorer la qualité des produits
- Effectuer un cahier de charge qui permet d'étudier les besoins des clients
- Faire reconnaître leur produit à travers la publicité des promotions
- Augmenter la capacité de production.

Conclusion de chapitre

Tous d'abord, après avoir effectué ce travail au niveau de l'EURL FCGBI« ISSIAKHEM » nous avons obtenu certains résultats sur les forces et les faiblesses, objectifs et aussi sur la stratégie qu'elle adopte.

Cette entreprise fabrique les différents produits chaudronnier savoir : le générateur de production d'eau chaude, chaudière en acier d'eau chaude, le ballon d'eau chaude et les citernes et contenants cylindriques. La chaudronnerie propose des produits de bonne qualité avec des prix concurrentiels, cela permet à l'entreprise de soigner son image de marque, de fidéliser sa clientèle et de préserver son image auprès des consommateurs ce qui, lui permet de maintenir sa position actuelle et de faire face à la concurrence.

Pour parvenir à améliorer sa productivité, l'entreprise s'appuie essentiellement sur la diversification en mettant en place des moyens matériels, financiers, techniques, humains et organisationnels nécessaires.

L'objectif principal de l'EURL F.C.G.B.I est d'assurer sa pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire un maximum taux de profit et une rentabilité durable pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement concurrentiel.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Nous avons essayé tout au long de ce travail de recherche, d'analyser les fondements et le processus de la mise en place d'une stratégie pour l'analyse du portefeuille d'activité, . L'élaboration d'une stratégie reste une démarche longue et fastidieuse qui exige de la patience, mais aussi des compétences capables d'assumer cette responsabilité, qui conditionne le futur de l'organisation.

Le contexte d'élaboration de la stratégie facilite ou complexifie le processus selon le but recherché. Pour assurer sa survie et maintenir sa position sur le marché, l'entreprise doit faire, d'abord, une analyse interne de ces forces et ses faiblesses ce qu'on appelle un diagnostic interne, et doit ainsi analyser son environnement externe par un diagnostic externe qui sert à connaître les opportunités qui peuvent se présenter à l'entreprise ainsi que les menaces qui peuvent remettre en cause sa stratégie, ce qui lui permet d'être compétitive et réaliser un avantage concurrentiel durable pour pouvoir faire face à la concurrence.

L'analyse concurrentielle s'appuie principalement sur cinq facteurs influençant la stratégie d'une entreprise et sa position concurrentielle sur le marché. Il s'agit des cinq forces concurrentielles à savoir ; les nouveaux entrants, les clients, les fournisseurs, les produits de substitution et de la rivalité concurrentielle.

À l'aide du questionnaire réalisé au sein de l'EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »; nous avons pu analyser son portefeuille d'activité qui est équilibré, car il possède assez d'activité mature pour financer les activités en croissance.

Pour parvenir à améliorer sa productivité , issiakhem s'appuie essentiellement sur la diversification en mettant en place des moyens matériels, financiers, techniques, humains et organisationnels nécessaires.

En effet, le fermier a concentré ses efforts sur le développement et l'amélioration de la qualité de ses produits et de sa gamme, l'objectif est de créer une différenciation par rapport à ses concurrents et cela par :

- L'utilisation d'une matière première de qualité (le fer importé d'Europe)
- Un suivi permanent de processus de production
- L'investissement mis en place pour améliorer son réseau de distribution

Conclusion générale

Malgré toutes les actions entreprises par issiakhem au service de son développement, elles restent cependant menacées sur la durabilité de sa compétitivité dans son domaine d'activité,

Pour cela, nous recommandons à l'Entreprise ISSIAKHEM de

Mettre en place des actions marketing tel que le renforcement des actions publicitaires

Donner plus d'importance aux clients par les études de satisfaction client afin de connaître leur vision réelle sur l'Entreprise

S'intéresser à l'étude de son marché pour mieux connaître la demande.

Bibliographie

Bibliographie

1. Les ouvrages

2. Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entreprise , édition Organisation, 1962, page 480.
3. M Porter, choix stratégique et concurrence, op. Cite. Page 53. 36Michael Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », Harvard Business Review, mars-avril1979,p.
4. Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence: technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, page 426
5. Rudolf Brennemann, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2001 pages 133
6. Thiétart R.A, stratégies, Dunod, Paris, 2005, Page 19.
7. Ansoff et E.McDonnell,Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, 1989,p414
8. Gérard Koenig, Management Stratégique : vision, manœuvre et tactique, édition Nathan 2eme édition, 1993. P 84
9. Bertrand jacquillat, Marchés financiers, gestion du portefeuille et des risques, © Dunod, Paris,2014 ,6^{ème}édition , p391.
10. David F. Swensen, Gestion des portefeuille institutionnels,© Maxima, Paris, 2009, p312.
11. Ces lignes sur le capitalisme entrepreneurial s'inspirent fortement de l'essai de G. Leonard Baker, General Partner de Sutter Hill Ventures : "How SiliconValley Works : Reflections on 25 years in the Venture Capital Business", 1997.
12. Joseph A. Schumpeter, The Theory of Economic Development, trad. de Redvers Opie, Cambridge, Harvard University Press, 1934, 66.
13. . Joseph A. Schumpeter, Capitalism, Socialism, and Democracy, New York, Harper & Brothers, 1950, 83.
14. Arthur Thauvron,Gestion du patrimoine,© Dunod, Paris, 2009, p 378.
15. Arthur Thauvron,Gestion du patrimoine,© Dunod, Paris, 2009, p 379.
16. Serge Oréal, management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993. Page 174.

Bibliographie

17. JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5éme édition, Vuibert, 2004. Page 43.
18. Simon, management stratégique et organisation ,5émé édition ,Vuibert,2004 ;page
19. JP.Helfer,M.Kalika ;j ;Orsoni ,management ,stratégie et organisation, 5 émé édition ,vuibert,2004,pag44.
20. Cf.Reybard p « un exemple de startégie de croissance interne,cas MACIF »,dans kalikaM,Helfer J-P.et Orsonij,Management ,cas et application(2°ed),vuibert, 2007,p. 243.
21. Cf. Blanchof F, Perrot S, «l'histoire mouvement d'un rapprochement, cas Sanofi Aventis », Ibid. p. 158.
22. JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5éme édition, Vuibert, 2004. Page 44.
23. G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7emeedition; Pearson Education; 2005.page 432.
24. Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'Organisation, 1989.
25. M. Porter, Les choix stratégiques et concurrence techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, 1980
26. G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry ; Stratégique ; 7eme édition ; Pearson Education ; 2005
27. Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1982, Page 271.
28. JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 9éme édition, Vuibert, 2013.28- « Variable pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie »
29. Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002.
30. C Joffre O.et Plél, Construction et interprétation de la matrice Sound», dans Kañka, IP. Helferet ,JOrsoni(éd). Management, cas et applications, Vuibert, 2005, p. 148
31. Jean-Pierre Détrie, Strategor, Paris, Dunod, 2002, page 112.

Bibliographie

1. Mémoire

1. AIGOUN&ALLILI <<politique et stratégie concurrentielle sur le marché Cas d'une entreprise>>Mémoire de fin d'étude, Université Mouloud Mamerie

2. Les sites internet

1. <https://www.ag2rlamondiale.fr/>, Roger Miller, Joanne Castonguay, 2006RP-14 La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique Gestion de portefeuille, CIRANO, joanne.castonguay@cirano.qc.ca.
2. <http://www.strategyhub.net> 2010/01 framework of-week-31-adl-matrix .html. Consulter le site etudedecas.fr (<http://etudedecas.fr/pour-preparer-vos-etudes-de-cas-faut-il-utiliser-des-frameworks/>) Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Éditions Bréal, 2007, p. 77.

Annexes

Questionnaire

**Université MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU Faculté des
Sciences Economiques, des Sciences de Gestion, et des Sciences
Commerciales.**

Option : Management stratégique des entreprises.

Sujet : Analyse stratégique du portefeuille d'activité de l'entreprise

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire pour l'obtention d'un diplôme de Master en « **management stratégique des entreprises** » ayant pour thème « **l'analyse stratégique du portefeuille d'activité de l'entreprise** ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant les réponses sont jugées bonnes.

Identification de l'entreprise

- ★ Quels sont vos produits fabriquer et vendu sur le marché ?
- ★ Qui sont vos clients ?
- ★ Qui sont vos fournisseurs ?

Annexes

➤ Dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous situez-vous ?

-Cadre supérieur

- Cadre

-Maitrisant

- autres

1. LA DIRECTION GENERALE

- Avez-vous des concurrents ? Si oui qui sont t'ils ?
- Avez-vous eu des difficultés voire des barrières concurrentielles à l'entrée lors de la création de l'entreprise par ex : saturation du marché...etc.?

Si oui, quelles sont les difficultés auxquelles vous avez fait face?

- Quel est votre portefeuille d'activité ?
- Votre portefeuille est il équilibré ?
- Quel est votre outil préféré dans l'analyse de portefeuille d'activité ?
- Avez-vous déjà modifié votre activité voire supprimer ou ajouter un maillon (service)?

Si votre réponse est oui, pouvez-vous nous donner les causes qui vous ont poussé à opérer ce changement ?

2. LE SERVICE DE PRODUCTION

- Qu'elle est la quantité de production des produits chaudronniers par jours au niveau de l'entreprise ISSIAKHEM ?
- Quelles sont vos capacités de production pour chaque produit ?
- Quelle est l'évolution des quantités produites ces six dernières années?
- Comment qualifiez-vous vos moyens de production :

Plutôt anciens Très anciens Plutôt modernes Très modernes

- Comment qualifiez-vous le niveau technologique de vos appareils de production :

Très bon Bonne Moyen Faible Très faible

Annexes

- Votre planification stratégique est-elle :

à long terme à court terme

- Est-ce que la planification de la production est flexible autrement dit, est-elle ouverte aux changements?
- Quelle stratégie suivez-vous pour créer un nouveau produit ?

3. LE SERVICE DE LA QUALITE

- Votre Entreprise effectue-t-elle, périodiquement, des contrôles de qualité?
- Pensez-vous que les moyens humains et matériels dont vous disposez sont adaptés à vos besoins?
- En ce qui concerne la qualité des produits, est ce que vous prenez en compte les réclamations des clients ? Et comment ?

Comment qualifiez-vous la qualité de vos produits :

Très bonne Bonne Moyenne Faible Très faible

4. SERVICE DE G.R.H.

- Pouvez-vous nous donner le nombre d'employés de l'entreprise (administration, équipe technique et équipe de production)? et si possible de nous informer sur l'évolution de vos effectifs ces six dernières années?

- Comment qualifiez-vous le personnel de l'entreprise :

Très qualifié Qualifié Moyennement qualifié Faiblement qualifié

→ Très Faiblement qualifié Expliquer

- Est-ce que vous prenez en considération les idées créatrices venues de la part des ouvriers (les gens du terrain)?
- Est-ce que c'est l'entreprise qui crée le changement à travers ses ressources et ses compétences ou au contraire vous adaptez votre structure selon les changements extérieurs ?

5. LE SERVICE COMMERCIAL

- Quelle sont les capacités du service commercial (effectifs, camions, points de vente, etc.) ?
- Comment se déroule la distribution de vos produits ?
- Avec quels circuits Petite surface, Grossiste, Magasin, Collectivités, entreprise publiques...etc.

Annexes

- Quels sont vos principaux clients ?
- Quelle est la répartition des ventes par zones géographiques en chiffres (ou en%)?
- Quel est votre part du marché? A travers votre portefeuille d'activité
- Selon notre étude, la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face à la concurrence. Qu'est-ce que vous pensez de votre entreprise?

- Comment qualifiez-vous l'intensité de la concurrence au sein du secteur? Est-elle :

Forte Moyenne Faible

- Pouvez-vous nous expliquer l'évolution de la concurrence au niveau de votre secteur ces six dernières années?

- Quelle est la position de l'entreprise sur le marché? Est-ce qu'elle est :

Leader Challenger Suiveur

- Quels sont vos principaux concurrents? Ainsi, pouvez-vous nous citer les marques qui concurrencent vos produits ?

- Comment qualifiez-vous votre position par rapport à vos concurrents? Est-ce qu'elle est :

Très bonne Bonne Moyenne Faible Très faible?

- Est-ce que vous êtes satisfait de la position de votre entreprise ?

- Si votre réponse est non, d'abord quelle est la source de cette position ? Et que comptez-vous entreprendre comme procédure pour changer votre position dans le marché ? de distribution travail

- Si vous êtes satisfait de la position de votre entreprise, qu'elle est la source de cette position?

- Surveillez-vous vos concurrents ?

- Face à l'introduction d'un nouveau produit qui menace vos produits, comment réagissez-vous:

Long Moyen Rapide Pas de réaction Expliquer

- Quels sont vos points faibles par rapport à vos concurrents?

6. LE SERVICE MARKETING

- Recourez-vous à la publicité pour faire connaître vos produits?
- Si oui, quel support publicitaire utilisez-vous?
- Si non, pourquoi?
- Faites-vous des promotions?

Table des matières

Table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des abréviations

Liste des tableaux, figures et schémas

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel du Portefeuille d'activité

Introduction 04

Section 1: Notion de portefeuille d'activité.....04

1. Portefeuille et Stratégie 04

1.1.Portefeuille d'activité 04

1.1.1. L'origine du portefeuille d'activité05

1.2. Stratégie.....06

1.2.1. Les grandes approches de la stratégie d'entreprise..... 11

12.1.1. 1Adaptation stratégique 11

1.2.1.2. Intention stratégique 12

2. Typologies de stratégie 12

2.1. Stratégie selon la nature du domine d'activité et son étendue 14

2.1.1 Stratégie fondée sur une activité..... 14

2.1.1.1. Stratégie de spécialisation 14

2.1.1.2. Les avantages de la stratégie de spécialisation 16

2.1.1.3. Les inconvénients de la stratégie de spécialisation..... 16

Table des matières

2.1.2. Stratégie fondée sur plusieurs activités	16
2.1.2.1. La stratégie de diversification.....	16
2.1.2.2. Motivations de la diversification	17
2.1.2.3. Les motifs de la diversification.....	17
2.1.2.4. Les orientations stratégiques : la matrice d'Ansoff	19
2.1.2.5. Formes de la diversification	20
2.1.2.6. Les avantages de la diversification	21
2.1.2.7. Cette stratégie présente également des inconvénients	22
2.1.2. Stratégie selon la dimension du domaine d'activité	22
2.1.3.1. L'internationalisation	22
2.1.3.2. Les avantages d'internationalisation.....	23
2.1.3.3. les inconvénients de l'internationalisation.....	23
2.2. Stratégie selon les moyens utilisés	23
2.2.1. Stratégie selon l'axe de développement.....	23
2.2.1.1. Stratégie de maintien.....	24
2.2.1.2. Stratégie croissance.....	24
2.2.1.3. La stratégie d'abandon	24
2.2.2. Stratégies selon les variables concurrentielles utilisées	24
Section 2 : La gestion du portefeuille d'activité	24
1. La diversification du portefeuille	25
2.1. Les acteurs de la gestion des actifs	25
2.2. Modes de gestion	27
2.3 Styles de gestion	29
2.3.1. Les différents types de fonds.....	30
2.3.2. Les processus de gestion d'un portefeuille	30
2.3.3. La gestion active	32

Table des matières

2.3.4. Les caractéristiques organisationnelles	33
3.1 La gestion passive ou indicielle	37
3.2. La gestion garantie	37
3.3. La gestion alternative	37
Conclusion	38

Chapitre II : Les situations d'équilibre du Portefeuille d'activité

Introduction

Section 1 : Démarche, objectifs et diagnostic stratégique	40
Introduction.....	40
1-Démarche stratégique	40
1.1. La phase de décision stratégique	42
1.1.1. La recherche des choix possibles	43
1.1.2. Évaluation des choix possibles	44
1.1.3. Sélection des choix définitifs	45
1.2. La phase de la mise en œuvre de la stratégie	45
1.2.1 La croissance interne	45
1.2.1.1. Avantages et inconvénient de la croissance interne.....	46
1-3-1-La croissance externe.....	46
1.3.1.1. Avantages et inconvénients de la croissance externe	47
1.3.1.2. La phase contrôle stratégique	47
2. Objectif et diagnostic stratégique	48
2.1. Finalité et objectif stratégique	48
2.1.1.La finalité de l'entreprise	48
2.2.Les objectifs de l'entreprise	48

Table des matières

2.3. Les fonctions des objectifs	49
2.3.1. L'innovation	49
2.3.2. La stimulation	49
2.3.3. La comparaison	49
2.3.4. La cohérence	49
2.3.5. Le contrôle	49
3. Diagnostic stratégique	50
3.1. diagnostic interne	50
3.1.1. L'analyse des ressources	52
3.1.2. L'analyse des compétences	53
3.2. Diagnostic externe	53
3.2.1. Le micro environnement de l'entreprise	54
3.2.2. Le macro environnement de l'entreprise	55
3.2.3. Les facteurs qui influencent l'environnement	56
Section 2 : Les outils et modèles d'analyse stratégique	58
1. Le modèle de base : le modèle LCAG ou matrice SWOT	59
1.1. Application du modèle	59
1.2. Les composantes de la matrice SWOT	60
1.3. Limites du modèle	60
2. Le modèle de cycle de vie	61
2.1. Le cycle de vie du produit	61
2.2. Le cycle de vie du métier ou de l'activité	62
2.3. l'utilité du modèle de cycle de vie	63
3. Les modèles d'analyse du portefeuille d'activité	65
3.1. Les matrices des cabinets de consultants	66
3.1.1. La matrice du Boston Consulting Group (dite BCG 1)	66

Table des matières

3.1.1.1. Les hypothèses de la matrice BCG	66
3.1.1.2. Les avantages.....	72
3.1.1.3. Les limites	72
3.1.2. La matrice Mckinsey.....	73
3.1.3. La matrice ADL.....	77
3.1.3.1. Structure et fonctionnement du modèle ADL	77
3.1.3.1.2. Les prescriptions stratégiques du modèle ADL.....	78
3.1.3.1.2. Intérêts et limites du modèle.....	79
Conclusion	80

Chapitre III : L'Analyse du portefeuille d'activité : Cas de L'EURL

F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »

Introduction.....	81
Section 1 : Présentation de l'entreprise	81
1. Historique de l'entreprise	81
2. Organigramme simplifié de l'entreprise	83
3. Les missions et objectifs de EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM	84
3.1. Les missions	84
3.1.1. Les quatre directions principales	84
3.1.1.1. Direction administrative	84
3.1.1.2. Direction technique	84
3.1.1.3. Direction marketing	84
3.1.1.4. Direction commerciale	85
3.2. Objectifs	85
4. Présentation générale du marché des produits chaudronniers en Algérie	85
4.1. La Filière chaudronnière et les produits chaudronniers en Algérie.....	85
Section 2 : le questionnaire et l'analyse du résultat	86
1. La méthodologie de l'enquête sur le terrain	86
1.1. L'objectif de l'enquête	86
1.2. la technique de questionnaire	86

Table des matières

2. Analyse du résultat : liée à l'objet d'étude.....	86
2-1 -La réalisation d'un diagnostic stratégique	87
2-1 -1- Analyse externe	87
2-1-2- Analyse interne	88
2-2-La position de l'EURL F.C.G.B.I « LE FERMIER » sur le marché	89
2- 2-1- Le leader	89
2-2-2- Le Challenger	90
2-2-3-Suiveur	90
3-Les objectifs de l'EURL F.C.G.B.I « ISSIAKHEM »	90
4-Les leviers d'action de la stratégie	90
4-1- Les caractéristiques de produit	90
4.1.1. Désignation de produit	90
4.1.2. La qualité	91
4-2-La production chaudronnière.....	91
2.1.1. Capacité de production :	91
4.2.2. Détermination du portefeuille d'activité de l'EURL F.C.G.B.	91
4.2.2.1. Dilemme	93
4.2.2.2. Vedette	92
4.2.2.3. Vache à lait	92
4.2.2.4. Poids mort	92
Conclusion	93
<i>Conclusion générale</i>	<i>94</i>

Bibliographie

Annexe

Table des matières.

Résumé

Le portefeuille d'activités est déterminant de la performance de l'entreprise, sa gestion doit faire l'objet d'une stratégie minutieuse. Comme l'investisseur gère stratégiquement son portefeuille de placements financiers, l'entreprise veille en continu à l'équilibre de son portefeuille d'activités.

La stratégie consiste à détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, etc.). Une stratégie concurrentielle permet à l'entreprise d'être compétitive et faire face à la concurrence, tout entreprise doit dégager un avantage concurrentiel durable soit par l'analyse de sa chaîne de valeur soit en analysant son environnement par le modèle SWOT ou bien encore en suivant l'une des stratégies génériques à savoir la stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation ou la stratégie de focalisation.

Mots clés :

Portefeuille d'activité, analyse concurrentielle ; compétitivité ; diagnostic ; stratégie, la stratégie concurrentielle ; les démarches stratégiques ; l'avantage concurrentiel, la chaîne de valeur, les cinq forces de porter

Abstract :

The business portfolio is a key determinant of a company's performance, and its management must be carefully strategised. Just as an investor strategically manages his or her portfolio of financial investments, the company continuously monitors the balance of its business portfolio.

Strategy is the determination of a company's long-term goals and objectives, the adoption of the means of action and the allocation of resources necessary to achieve these objectives. It is about gaining competitive advantage by reconfiguring the organisation's resources and skills in a changing environment to meet the needs of the market and the expectations of different stakeholders (owners, employees, financiers, etc.). A competitive strategy allows the company to be competitive and to face the competition, any company has to achieve a sustainable competitive advantage either by analysing its value chain or by analysing its environment through the SWOT model or by following one of the generic strategies namely the cost domination strategy, differentiation strategy or the focus strategy.

Key words :

Business portfolio, competitive analysis; competitiveness; diagnosis; strategy, competitive strategy; strategic approaches; competitive advantage, value chain, the five forces to carry