



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme  
de Master en Sciences de Gestion  
Option : Management Stratégique*

**THEME :**

LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE AU SEIN  
DE L'ENTREPRISE  
CAS DE L'ELECTRO-INDUSTRIE D'AZAZGA

**Présenté par :**

OUAZIRIAT Dhaouia

TIDOUIRT Lynda

**Dirigé par :**

Mr. ACHIR.M

**Jury :**

**Président :** OUALIKENE Selim, Professeur

**Examineur:** ABIDI Mohamed, M.C.B

**Promoteur :** ACHIR Mohamed, M.C.B

**Promotion : 2020/2021**

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier et exprimer notre profonde gratitude pour notre promoteur **Mr Achir Mohamed** de nous avoir suivi durant toutes les phases de la réalisation de notre travail,

Nous tenons également à remercier **Madame Saddoune Hayet** pour son encadrement pendant le stage pratique au sein de l'entreprise Elctro-industries.

Notre remerciements s'adressent également aux membres de jury pour l'intérêt qu'ils ont accordé à ce travail en acceptant de le juger.

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail en premier à mon père

Tous les mots ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance pour ton dévouement et sacrifices, tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir.

Je dédie à ma mère qui m'a soutenu et encouragé durant ces années d'étude

A mes sœurs Nina; Dihia, Cécilia, Sarita

A mes copines Sarah Djidji Bisma ; En souvenir des bons moments et de tout ce qu'on vécu ensemble, j'espère de tout mon cœur que notre amitié durera éternellement.

A mon binôme Lynda pour son sérieux dans la réalisation de ce mémoire

A la mémoire de mon oncle Tahar et ma tante que dieu les gardes dans son vaste paradis

A Mon oncle Nasser et ça femme fatma et ces enfants Aya Bilal  
Adam Mayas

A mes tantes et mes oncles

A mes grands-mères et mes grands-pères

A mon cher Hakim

*Saida*

## **Je dédie ce modeste travail :**

A ma famille qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui

Particulièrement à mon père, pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'a accordé

A ma mère, pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices durant ces années d'études.

A la mémoire de ma chère grand-mère pour son éternel amour.

A mon cher frère Ali, mes sœur Sabrina et Maya et mon âme sœur Zazi qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions.

A mon binôme Saida pour son sérieux dans la réalisation de ce mémoire

A mes proches et mes amis.

A mon futur mari Lyes, qui est ma source de vie, pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail.

*Lynda*

## Sommaire

Introduction générale .....	1
Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise.....	5
INTRODUCTION.....	5
Section 01 : Concepts fondamentaux de la stratégie :.....	6
Section 2- Niveaux de la stratégie et niveaux de la décision stratégique....	10
<b>Section 03</b> : La démarche stratégique.....	16
Conclusion .....	32
Chapitre II- Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique .....	33
Introduction .....	33
Section 01 : Généralités sur le diagnostic stratégique .....	34
Section 2- Diagnostic interne, présentation et outils utilisés.....	50
Section 03 : Le diagnostic externe et ses outils .....	57
Conclusion .....	71
CHAPITRE III : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique .....	72
INTRODUCTION.....	72
SECTION 01 : Présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI) .....	73
Section 02 : Processus du diagnostic interne au sein de d'électro-industrie .....	85
Section 03 : Diagnostic externe de l'entreprise électro-industriel .....	109
Conclusion .....	128
Conclusion général.....	129
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Table des matières	

# **Introduction générale**

## Introduction générale

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

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

Dans ce contexte, les outils d'aide à la décision sont devenus essentiels pour connaître et maîtriser les règles de jeu et savoir se positionner dans son environnement. Parmi les méthodes et outils que nous connaissons, nous avons sélectionné l'une des plus efficace, en l'occurrence, « le diagnostic stratégique ».

En effet une entreprise doit mener un diagnostic stratégique afin de pouvoir étudier les activités qui doivent lui permettre d'optimiser l'utilisation de ses ressources et lui assurer un avantage concurrentiel à long terme sur le marché.

Le diagnostic stratégique constitue une étape préalable à la conception et à la formulation de la stratégie, il vise à repérer et analyser les éléments internes et externes à l'entreprise susceptibles d'impacter son développement et sa performance.

Il permet à l'entreprise de se situer et de se positionner face à son environnement ; à ses marchés, à ses concurrents et à leur évolutions.

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

Dans notre étude de cas, nous sommes intéressés aux productions de transformateurs et de moteurs comme électro industries est issue de la réorganisation du secteur industriel qui

## Introduction générale

descripter des moteurs de 3 gammes (gamme de fabrication moteurs, gamme de puissance moteurs, gamme de techniques moteurs)

- Gamme fabrication des moteurs électriques standard sont du type asynchrone triphasé à une ou deux vitesses et monophasé à condensateurs.de construction fermée à carcasse.
- Gamme de puissance moteurs : les moteurs électriques standard sont du type asynchrone triphasé à une ou deux vitesses et monophasé à condensateurs. Et monophasé à condasateurs.
- gamme de techniques moteurs : fiches techniques de notre gamme de moteurs électriques, Electro industries met à disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation de pièces et accessoires par injection aluminium

Les produits fabriqués par électro-industries sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN. VDE et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI)

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

Notre choix s'est porté sur le thème du diagnostic stratégique du fait de l'importance suprême que revêt cet élément dans la démarche stratégique particulièrement et dans le management stratégique de manière générale ; Aussi son adéquation parfaite avec la formation que nous avons suivie a constitué un choix que nous jugeons logique

L'objectif de notre étude est ainsi l'appréciation de la compétitivité de l'entreprise

Notre travail consiste, à mobiliser grâce à littérature managériale les principaux concepts qui entourent celui du diagnostic stratégique. Au vu de la densité d'informations et de notions rencontrées, nous avons dû effectuer des choix et synthétisé au mieux notre cas pratique et de notre problématique, qui se présente comme suit :

### **Problématique :**

L'objet de notre travail consiste à étudier le rôle du diagnostic stratégique au sien de l'Enterprise. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

« Comment peut-on établir un diagnostic stratégique au niveau de l'entreprise d'électro-industries » ?

Afin de pouvoir répondre à notre question principale, nous sommes interrogés sur les questions suivantes :

## Introduction générale

- Comment peut-on exploiter les résultats du diagnostic pour améliorer le fonctionnement global de l'entreprise ?
- Quelles sont les atouts et les contraintes qui présentent le marché algérien de industriels ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses d'une entreprise comme électro-industries ?
- Quelles sont les possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise EI ?

C'est ainsi que nous avons l'avantage de mener nos recherches, sur une entreprise de production et de commercialisation en l'occurrence « électro-industrie » afin de détecter ses forces et ses faiblesses en s'appuyant sur les données primaires recueillies au niveau de l'entreprise, par le biais d'entretiens réalisés avec les responsables des différents services de l'entreprise

A travers notre travail, nous visons à atteindre un certain nombre d'objectifs, notamment :

- la stratégie d'entreprise en générale et le diagnostic en particulier sont influencés par des variables externes au fonctionnement de l'entreprise
- enrichir nos connaissances dans le domaine industriel
- cerner la situation actuelle du marché industriel en Algérie
- apprendre à maîtriser l'application des outils du diagnostic d'une entreprise

Cadre méthodologique :

Afin de bien répondre à la problématique posée nous avons opté pour une approche déductive à travers l'étude d'un cas, en utilisant une méthode descriptive et analytique, et en combinant entre les différentes techniques :

L'analyse documentaire, entretiens semi-directifs et l'observation, enquête sur le terrain c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés au diagnostic stratégique entreprise à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques publication sur internet et d'autre part collecter les données nécessaires à l'achèvement de l'autre travail de recherche

## **Introduction générale**

Plan de travail :

Pour aborder notre thème de recherche, nous avons scindé notre travail en 03 chapitres comme suit :

Notre travail est organisé en trois chapitres qui contiennent un ensemble des sections :  
Le premier chapitre est consacré sur les objectifs fondamentaux de la stratégie d'entreprise  
Lequel nous avons essayé d'aborder des généralités sur la notion de stratégie dans la  
Première section après on a situé les niveaux du diagnostic stratégique et enfin  
La troisième section sur la démarche du diagnostic stratégique.

Le deuxième chapitre est dédié au cadre conceptuel du diagnostic stratégique, La première section aborde la généralité sur le diagnostic stratégique, La deuxième section présentation du diagnostic interne et ses outils.

Enfin, la troisième section présente le diagnostic stratégique et ses outils  
le troisième chapitre constitue la partie empirique de notre étude, qui est consacré sur : section  
une (01) sur la présentation de l'entreprise Electro-industries, section deux(02) porte sur le  
processus du diagnostic interne au sein de l'entreprise, section trois (03) sur proposition de la  
mise en place d'une démarche du diagnostic externe au sein d'électro-industries.

# **Chapitre I :**

**Généralité sur la stratégie  
d'entreprise**

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

Le terme de stratégie est d'origine militaire. Etymologiquement, stratégie vient du grec stratège qui est lui-même la combinaison de deux mots (stratos qui signifie «armée» et agein qui signifie «conduire»). Sun Tsu dans l'Art de la guerre dit : «lorsque le Général a réuni dans une région toutes ses troupes, il doit leur procurer les positions avantageuses, c'est les conditions de la réussite de ses projets et c'est plus difficile qu'on ne l'imagine.

Par similitude au contexte militaire (guerre économique, force en présence, espionnage, industriel, intelligence économique

Pour mieux comprendre l'objet de la stratégie le présent chapitre est subdivisé en trois (03) sections, la première traite les concepts fondamentaux de la stratégie, la deuxième base sur les niveaux de la stratégie, la troisième présente la démarche stratégique.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## Section 01 : Concepts fondamentaux de la stratégie :

### 1. Origine de la stratégie d'entreprise

#### 1.1. La stratégie dans le domaine militaire

Durant l'histoire, les plus grands stratèges du monde tels Jules César et Napoléon ont pu conduire leurs armées à des victoires, parfois inespérées, grâce à de subtiles stratégies. La stratégie a toujours été d'un grand secours pour bon nombre de chefs militaires et elle le sera, sans doute, encore dans l'avenir. Dans le domaine militaire, il existe, d'une part, quatre grands principes de stratégie<sup>1</sup> :

➤ **L'économie de moyens :**

Répartir les moyens et les mouvements de l'armée intelligemment à des endroits et des moments précis pour être le plus efficace possible.

➤ **La rapidité :**

Surprendre l'ennemi et le prendre de cours pour l'anéantir avant même qu'il n'ait le temps de réagir.

➤ **La disponibilité des moyens :**

Disposer de moyens de réserve (en plus de ceux mis en œuvre) pour pouvoir saisir les opportunités qui se présentent.

➤ **La motivation des troupes et des officiers :**

Motiver les hommes et leur faire croire à la victoire pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Bien souvent, la victoire appartient à celui qui y croit le plus. D'autre part, il existe trois niveaux dans la stratégie :

➤ **La stratégie totale :**

Elle se situe au niveau géopolitique. Les deux guerres mondiales et la guerre froide sont les meilleurs exemples qu'on puisse citer pour la stratégie totale.

➤ **La stratégie opérationnelle :**

Elle correspond au déploiement des moyens à travers les différentes zones sensibles lors d'un conflit. Les opérations militaires en Afghanistan illustrent bien ce type de stratégie.

➤ **La stratégie fonctionnelle ou instrumentale :**

Elle concerne la répartition des moyens entre les différents composants de l'armée (armée de terre, armée de l'air, marine, renseignement, ...).

---

<sup>1</sup> Voir notamment :

-Le Roy.f, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica, Paris, 1999, p26-51.  
-Amand Dayan et Autres, Manuel de gestion : Volume 1, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 1999, p130.  
-Jean-Pierre Johard et Pierre Gregory, Gestion, Edition Dalloz, Paris, 1995, p450.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 1.2 La stratégie d'entreprise

Depuis le début du siècle dernier et jusqu'à la fin des années 40, l'économie américaine était caractérisée par la production de masse. Les entreprises, en ce temps-là, pour être compétitives, se basaient uniquement sur leurs compétences industrielles et elles avaient pour seul objectif la réduction des coûts. Ce qui les avait conduits à produire en très grand nombre, des produits standardisés qui ne convenaient pas forcément à tous les consommateurs<sup>2</sup>.

Cependant, à partir des années 50, le pouvoir d'achat des américains s'était beaucoup apprécié. De là, les consommateurs ne se satisfaisaient plus de ces produits standardisés et réclamaient des offres plus individualisées. Ce fut le passage d'une économie de production à une société de consommation.

Depuis ce changement profond dans l'économie américaine puis Mondiale, les entreprises, pour rester compétitives, avaient dû développer un certain nombre de techniques (études de marché, publicité, tests de produits,...) pour comprendre et stimuler la demande. C'est ce qu'on appellera le « Marketing ». L'environnement économique était devenu beaucoup plus hostile qu'il ne l'était auparavant. Les entreprises se livraient des batailles concurrentielles pour conquérir de nouvelles parts de marché et, pourquoi ne pas, gagner la guerre en imposant son produit comme référence pour les consommateurs et les autres producteurs.

A partir de là, il était devenu facile de faire des liens entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise :

- **L'économie de moyens** coïncidait avec l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité...).
- **La rapidité** correspondait à l'adaptabilité et à l'agilité des structures ainsi qu'à la capacité d'innovation.
- **La disponibilité des moyens** pouvait être appréciée par la capacité de financement et d'endettement de la firme.
- **La motivation**, quant à elle, concerne aussi bien l'entreprise que l'armée parce que là aussi, il faut pousser les hommes à donner le meilleur d'eux-mêmes.

De même, les trois niveaux de la stratégie avaient trouvé leurs semblables dans les entreprises :

- **La stratégie totale** correspondait à la Stratégie d'Entreprise (Corporate Strategy) qui concerne les décisions d'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise.
- **La stratégie opérationnelle** était assimilée à la Stratégie d'Activité (Business Strategy) qui considère, séparément des autres, chacune des activités de l'entreprise dans son propre milieu

---

<sup>2</sup> Armand Dayan et Autres, opcit. p. 131

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

concurrentiel.

➤ **La stratégie fonctionnelle** correspondait quant à elle à la répartition des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, recherche et développement, gestion des ressources humaines...)

Pour asseoir les concepts militaires dans la stratégie d'entreprise, de nombreux officiers de l'armée américaine étaient reconvertis dans de grandes firmes telles que General Electric, Ford, Boeing ou General Motors. Mais aussi, du fait de leur expérience, de nombreux officiers avaient participé aux cours de stratégie d'entreprise dans les «business schools».

## 1.3 Définitions et caractéristiques de la Stratégie de l'entreprise

Il n'existe pas une définition unique plusieurs auteurs adopte ça propre définition

➤ **Pour Porter** «la stratégie consiste à Définir les orientations générales permettant à l'entreprise de définir un avantage concurrentiel durable »

➤ **Pour Igor ANASOFF**, «la stratégie est l'un critère de décision qui guident comportement d'une organisation» ses critères sont des règles qui doivent répondre à certaines caractéristiques».

➤ **Pour Chandler**, «la stratégie est le processus de détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.»

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

### 1.3.1. Caractéristiques de la stratégie d'entreprise

Suite aux plusieurs définitions données ci-dessus on peut distinguer quelques caractéristiques de la stratégie d'entreprise qui peuvent contribuer également à comprendre ce concept, et qui sont ainsi résumées<sup>3</sup> :

- Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation.
- Les décisions stratégiques concernent le périmètre de l'activité d'une organisation ; une organisation doit elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit-elle en avoir plusieurs.
- Les décisions stratégiques ont pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel.
- On peut considérer que la stratégie d'entreprise est déduite de l'environnement concurrentiel dans

---

<sup>3</sup> Gerry Johnson et autre, Stratégique, Pearson Education, 2005, p.06.

## Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

lequel l'organisation évolue.

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

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

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

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

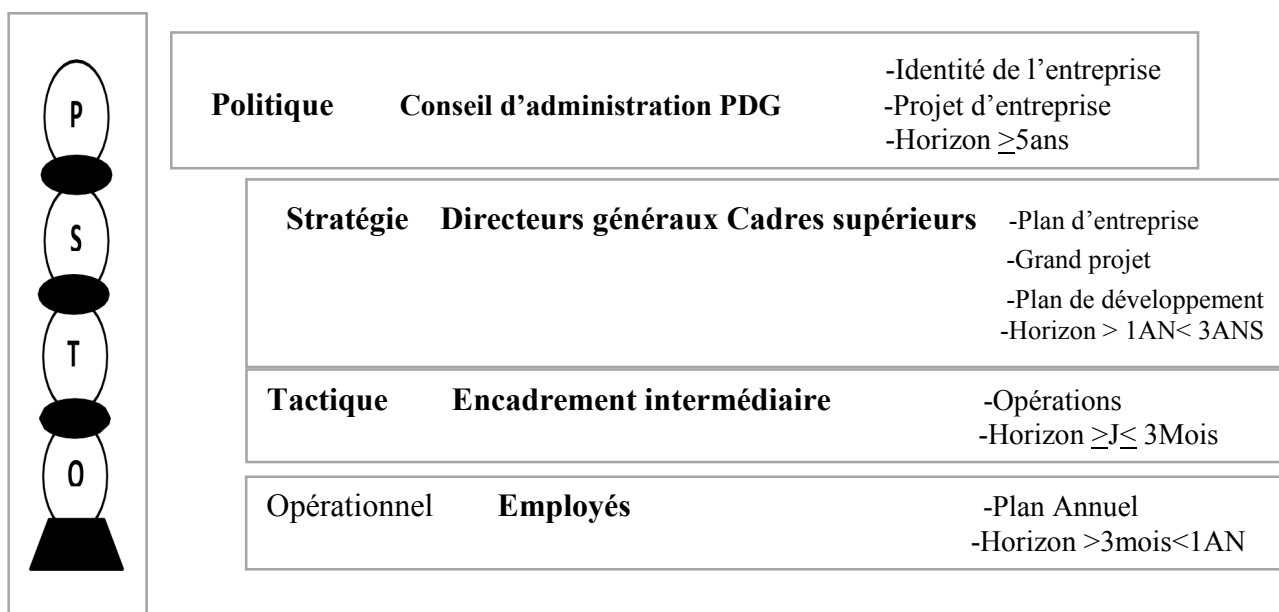
Les niveaux de la stratégie sont un cadre d'analyse permettant de bien distinguer les différents niveaux sur lesquels se répartissent les différents diagnostics, décisions et stratégies spécifiques du management de l'entreprise et les différents niveaux de diagnostic correspondent à des niveaux de décision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

### 1. Les niveaux de la stratégie

Pour mieux saisir ce qui est du rôle du dirigeant et seulement de lui, il est utile de comprendre et d'analyser les différents niveaux de décision dans l'Entreprise. Il existe quatre niveaux spécifiques de décision dans l'entreprise que l'on peut qualifier ainsi : Le niveau politique, le niveau stratégique, le niveau opérationnel et le niveau tactique<sup>4</sup>.

La figure suivante, montre ces quatre niveaux ainsi que sa composition.

Figure 1- Les quatre niveaux de décision.



Source : Gérard Gariabaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008.

<sup>4</sup> Gérard Gariabaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008 ; p.39

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 1.1. Le niveau politique

Il s'agit de former des représentants des actionnaires c'est-à-dire des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, y compris, les membres de ce conseil qui exerceraient des responsabilités de gestion dans l'entreprise tels que le PDG et le DG. C'est le niveau le plus élevé, puisqu'il représente les actionnaires détenant le pouvoir dans l'entreprise. C'est donc à ce niveau que doivent être prises, principalement, les décisions concernant :

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

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

## 1.2. Le niveau stratégique

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

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

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

- Le portefeuille d'activités de l'entreprise ;
- la segmentation stratégique ;
- la mise au point du projet de l'entreprise ;
- l'allocation des ressources à accorder à chaque grande unité stratégique.

Ces choix doivent s'intégrer dans le projet de l'entreprise, tel que défini par le niveau politique, mais aussi tenir compte de l'environnement concurrentiel. Aussi, devons-nous logiquement déterminer à ce stade de l'analyse stratégique l'expression de l'analyse concurrentielle d'où la définition d'une *stratégie concurrentielle*, qui est véritablement une stratégie au niveau des *unités stratégique*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Un domaine d'activité stratégique (DAS ou *Strategic Business Unit*) correspond à un sous-ensemble de l'entreprise dédié à un type de produit (ou de service) (Maxi fiches de stratégie 2010).

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 1.3. Le niveau tactique

Il est formé par l'encadrement intermédiaire, c'est-à-dire les responsables (cadres ou non-cadres) des équipes (étant entendu que dans chaque entreprise, compte tenu de sa Taille, de son organisation notamment en termes de nombre de niveaux hiérarchiques et du secteur dans lequel elle opère, l'importance et le niveau hiérarchique des membres composant l'encadrement peuvent être très différents).

Le personnel de l'encadrement intermédiaire en collaboration avec les responsables des grandes unités et l'appui des fonctionnels auront pour tâche de décliner la stratégie concurrentielle au niveau de chaque activité. Ils détermineront le *modus vivendi* des actions à entreprendre généralement baptisées la *mise en œuvre* de la stratégie. Cette expression de mise en œuvre ne semble pas refléter exactement le rôle qui doit être celui du niveau tactique car il est beaucoup trop restrictif. Ainsi, il est affecté à ce stade de l'analyse stratégique l'appellation de stratégie de fonction

## 1.4. Le niveau opérationnel

Ce niveau est formé par l'ensemble des personnels n'appartenant pas aux trois premiers niveaux, essentiellement les employés, les ouvriers et leur encadrement direct.

Il n'a *a priori* qu'un très petit rôle à jouer dans l'analyse stratégique. Cependant, dans les industries de haute technologie, il n'est pas surprenant de voir des stratégies émerger de la *base* qui, en étant au contact des attentes des clients et des évolutions des technologies et des modes de production, peut souvent inspirer la direction générale dans la prise de décisions. En revanche, par la façon d'exercer son activité, elle a une influence majeure sur la construction de l'avantage concurrentiel qui est la façon dont s'exprime une stratégie contre des concurrents. Ce point très important sera très fortement développé lors de la construction de la chaîne de valeur de l'entreprise.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

Tableau 01- Les différents niveaux de décision

Typologie des décisions Critères	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
<b>Horizon temporel</b>	Long terme Traite des problèmes fondamentaux.	Moyen terme Traite de la gestion des flux	Court terme Traite de la gestion des activités
<b>Fréquence et degré de Répétitivité</b>	Décision spécifique Situation complexe	Décision plurielles Routine organisationnelle	Décisions nombreuses et répétitives
<b>Degré d'incertitude et prise de risque</b>	Très élevé	Moyenne	Faible
<b>Degré de Réversibilité</b>	Très faible	Moyenne	Elevé
<b>Impact</b>	Global concerne l'ensemble de l'organisation	Partiel associée à une ou plusieurs procédures	Local spécifique à une fonction
<b>Niveau de décision</b>	Direction générale	Directions fonctionnelles (division, service, département)	Logique de Décentralisation (au Niveau des unités opérationnelles)
<b>Information requise</b>	Informations évolutives et émergente	Informations détaillées en rapport avec les transactions courantes	Information précises et factuelles
<b>Champs d'actions</b>	Mission, métier et activités Type de structure Croyance et valeurs	Procédures, règlement, système de régulation et de communication, modalités d'exécution de travail.	Volume de production, délais, qualité, coûts, gestion de stocks

Source : O. Meier ; « Dico du manager » ; Dunod ; Paris ; 2009.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 2. Les niveaux de la décision stratégique

Les décisions stratégiques peuvent être scindées en 3 niveaux : La stratégie générale (corporate strategy), la stratégie d'activité (business strategy) et la stratégie fonctionnelle.

### 2.1. La stratégie de groupe (Corporate strategy)

La stratégie générale correspond à la politique générale de l'entreprise, elle est élaborée par la direction générale et détermine les domaines d'activité de l'entreprise. Elle conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, à se retirer de tel autre afin de constituer un portefeuille d'activités équilibré. Elle précise également les modalités de développement qui peuvent prendre la forme d'investissement ou de désinvestissement, de fusion/acquisition ou encore de co-entreprise<sup>6</sup>.

La *corporate strategy*, concerne la composition et le management du portefeuille d'activités de l'entreprise dont le but est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise doit investir et se développer. La notion de diversification est donc au cœur du problème. En termes opérationnels, il s'agit en effet de répondre à deux questions :

L'entreprise doit-elle se diversifier, c'est-à-dire se développer hors de son métier d'origine ?

Une fois diversifiée, comment l'entreprise doit-elle allouer ses ressources entre ses différents domaines d'activités, présents et futurs ?

La démarche de la *corporate strategy* consiste à essayer de créer un portefeuille d'activités cohérent en rassemblant des activités qui ont collectivement une meilleure rentabilité et de meilleures perspectives de croissance qu'elles n'en auraient individuellement, si elles restaient indépendantes. Les synergies entre les activités jouent donc un rôle important dans cette démarche. Toute entreprise, qu'elle soit grande ou petite, spécialisée ou diversifiée, peut (et doit) se poser le problème de sa croissance, dans ou hors de son domaine d'activité de base.

La stratégie d'entreprise, concerne le dessin et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'Etat ou les marchés boursiers.

---

<sup>6</sup> Bernard Garrette, et al. ; « Strategor » ; 4<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2004 ; p.259

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 2.2. La stratégie par domaine d'activité (business strategy)

Cette stratégie consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier en faisant référence aux choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un domaine d'activités homogènes par rapport à ses concurrents. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits. Cette stratégie est moins générale que la première, et elle couvre le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme. Ces différentes orientations doivent répondre aux attentes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de l'organisation, comme la rentabilité à long terme ou la croissance des parts de marché<sup>7</sup>. Ces décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Un domaine d'activité stratégique (strategic business unit 'SBU') est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

Le principal objectif du *business strategy* est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. La démarche consiste à essayer de créer un avantage compétitif durable, sur la base d'un différentiel de coût et/ou d'une différenciation de l'offre.

## 2.3. Les stratégies opérationnelles

Elles déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS, il va s'agir de définir les stratégies et les objectifs pour chaque fonction de l'entreprise. Cette stratégie recouvre également les décisions prises par les responsables de fonction ou d'unité et le déploiement de la stratégie (la stratégie de production, la stratégie marketing, la stratégie des ressources humaines...etc.).

---

<sup>7</sup> Bernard Garrette, Op.cit. p.259.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## Section 03 : La démarche stratégique.

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

Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines).

Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

### 1. Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé BESSEYRE DES HORTS, quand il définit la stratégie d'entreprise : « la stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise :

orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne...impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier...»<sup>8</sup>,

À travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le processus stratégique.

En effet, Jean Pierre et al, ont proposé le schéma suivant (figure 02) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, lequel est inspiré du modèle LCAG<sup>9</sup>.

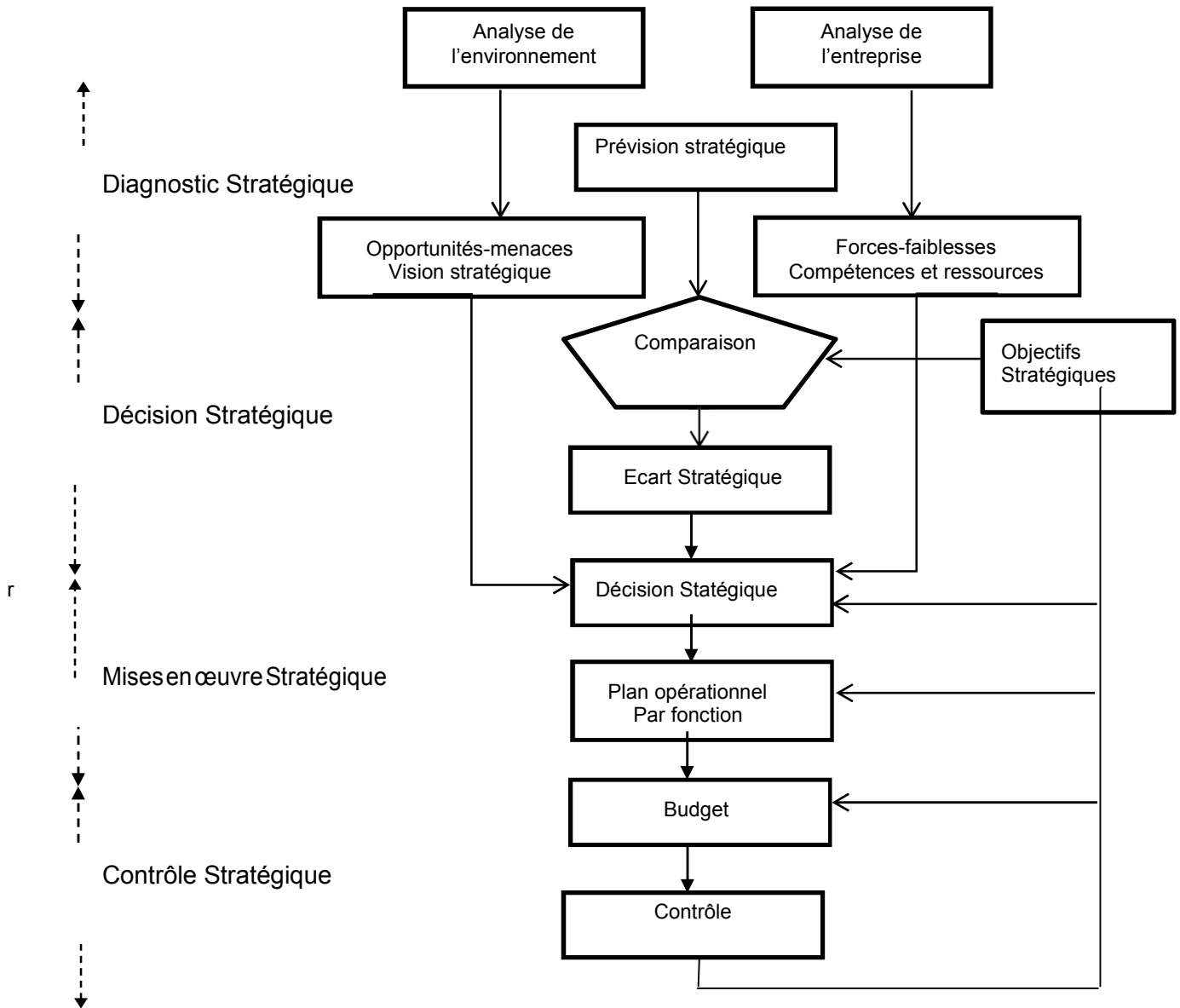
---

<sup>8</sup> C-H. BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997).

<sup>9</sup> Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (in stratégor, 1997, p10).

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

Figure n°02 : la démarche stratégique.



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris, P 38

## 1.1. Le diagnostic stratégique :

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

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc<sup>10</sup>.

## 2. La segmentation stratégique

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostic, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique<sup>11</sup>. A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents<sup>12</sup>. Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), stratégique business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH)<sup>13</sup>.

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte :

✓ *Le type de la clientèle* : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?

✓ *La fonction d'usage* : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même *besoin* et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'*achat*.

✓ *Les circuits de distribution* : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.

✓ *La concurrence* : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.

✓ *La technologie* : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

✓ *La structure des coûts* : en examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique<sup>14</sup>.

### 2.1. Le diagnostic externe

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

<sup>10</sup> M. MARCHESNAY. Management stratégique. Les éditions chihah, 1997. p.168.

<sup>11</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup> édition. Paris. p 72.

<sup>12</sup> STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p 91.

<sup>13</sup> C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 1996, p185

<sup>14</sup> STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p. 94-96.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

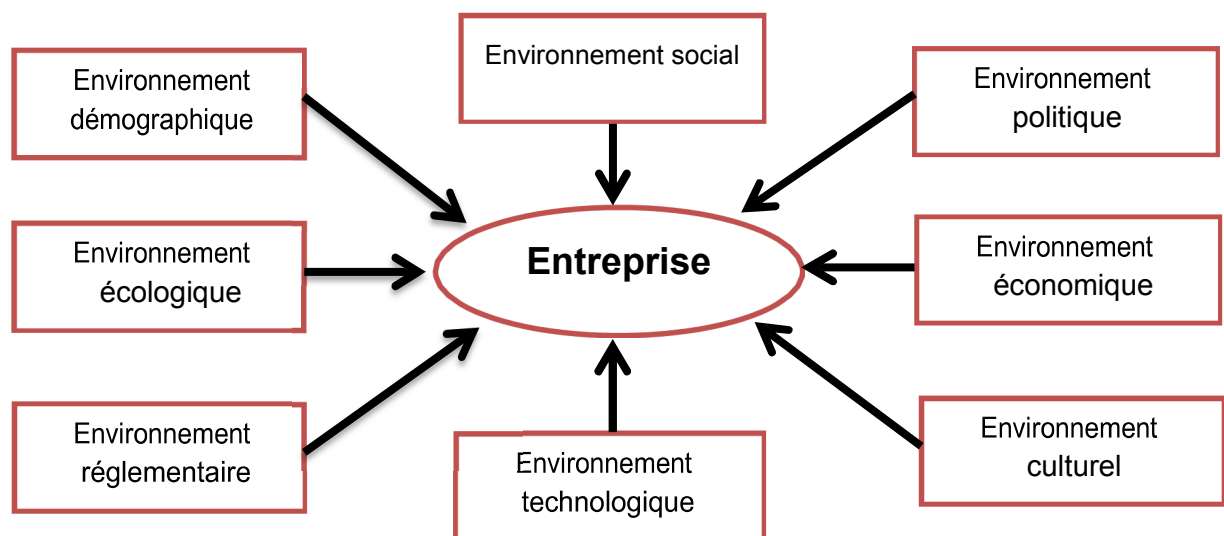
(les facteurs cruciaux de succès)<sup>15</sup>.

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

L'environnement global :

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

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



Source: J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup>édition. Paris. p 81.

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances<sup>16</sup> :

- La demande : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution de l'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.

<sup>15</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup>édition. Paris. p 81.

<sup>16</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup>édition. Paris. p 80-99.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

- L'offre : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- Les groupes stratégiques : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions de concurrents.
- L'intensité concurrentielle : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

## 2.2. Le diagnostic interne

Elle est comme l'évaluation de toutes les potentialités de l'entreprise, humaine, financière, technologique et organisationnelles<sup>17</sup>.

Les éléments internes à l'entreprise

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

## 2.3. Diagnostic humain

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

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

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

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

---

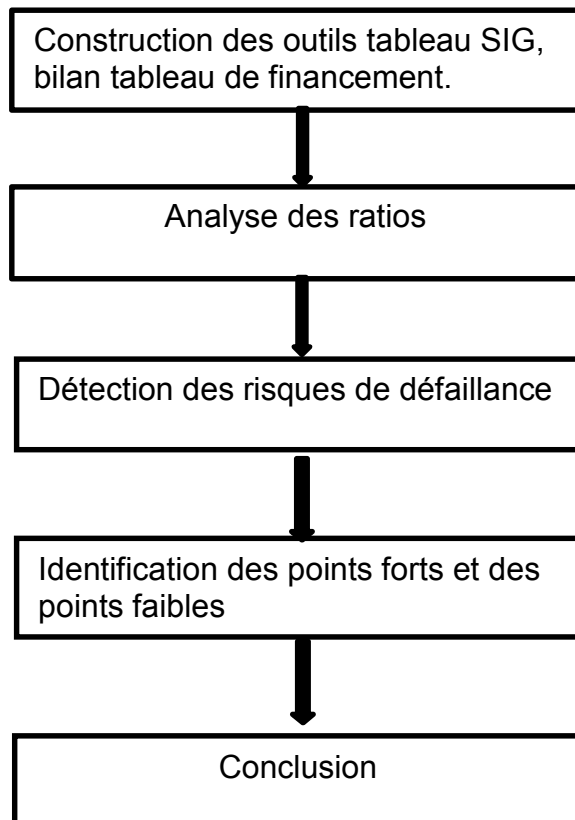
<sup>17</sup> DERRAY-A.LAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPES, 2001, p8

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 2.4. Diagnostic financier

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

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



Source : DERRAY-A.LAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPES, 2001, p8

## 2.5. Diagnostic technologique :

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

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

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 2.6. Diagnostic organisationnel

Chaque type de stratégie correspond à des schémas organisationnels bien déterminés.

Ces derniers sont à l'origine de la détermination du niveau hiérarchique, la distribution des pouvoirs et la coordination entre les différents services, pour un système d'information faible.

## 2.7. Les outils du diagnostic stratégique

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin<sup>18</sup> :

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

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

### 2.7.1. Le model BCG: Boston Consulting Group

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

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

Le domaine d'activité stratégique sont déterminés par la segmentation stratégique.

Un DAS est l'unité d'analyse et d'étude sur lequel s'appuie le raisonnement stratégique.

La segmentation consiste à regrouper des domaines d'activités différents ou de scinder en plusieurs entres autonomes au même domaine d'activité. la segmentation a pour effet d'éviter la confusion entre

---

<sup>18</sup> STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p 104.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

activités, les fonctions et les produits.

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

## 2.7.2. Les hypothèses de la matrice BCG :

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

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

**Figure n 05 : la matrice BCG**

<b>Croissance</b>	Vedette (star)	Dilemme
<b>Stagnation</b>	Vache à lait	Poids Mort
	<b>Leader</b>	<b>Suiveur</b>

**Source** : C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2<sup>é</sup>dit, Paris, 1996, p 376.

## Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

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

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

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

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

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

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

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

### 2.7.3. Matrice SWOT

La Matrice SWOT est un outil qui peut aider à identifier les Forces (Strengths) ou Avantages, les Faiblesses (Weaknesses) ou Inconvénients, les Opportunités (Opportunities) et les Menaces (Threats) de chaque solution en préambule au choix. Elle peut être utilisée également dans la gestion et la formulation

# **Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise**

de la stratégie d'une entreprise particulière. Les Forces et les Faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes<sup>19</sup>.

Les Opportunités et les Menaces sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'industrie / marché ou des facteurs Politiques, Economiques, Sociaux et démographiques, Techniques. Toute entreprise se doit de s'ajuster à son environnement externe. L'Analyse SWOT est un très bon outil pour analyser les points forts et les faiblesses (internes) d'une entreprise et les opportunités et les menaces (externes). Cependant, cette analyse est juste la première phase. Créer vraiment l'ajustement avec l'environnement externe est souvent un travail délicat.

## **2.7.4. Les opportunités et les menaces**

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

## **2.7.5. Les forces et les faiblesses**

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

---

<sup>19</sup> M. GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica. 2003. p. 40-42

## Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

**Figure n° 06 : Matrice SWOT**

Exemple de facteurs type dans une Analyse SWOT

Analyse interne	
Forces / avantages (Strengths)	Faiblesses / inconvénients (Weaknesses)
Expertise / Brevets Nouveau produit ou service Bonne implantation de l'activité Avantage coût / savoir-faire Processus et procédures Qualité Marque ou réputation forte	Manque d'expertise Produits et service indifférenciés Mauvaise implantation Accès aux canaux de distribution Qualité des produits /services Mauvaise réputation

Analyse externe	
Opportunités	Menaces
Marché émergent (Chine, Internet) Fusions, JV, alliances stratégiques Entrée nouveaux segments marché Un nouveau marché international Réduction de la réglementation Suppression barrières commerciales	Nouveau concurrent sur marché Guerre des prix Nouveau produit de substitution Nouvelles réglementations Entraves aux échanges commerce Nouvelle imposition sur produit

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

**Figure n° 07 : Matrice de confrontation**

EXTERNE	Opportunités	Menaces
INTERNE		
<b>POINT FORTS</b>	<b>Stratégie d'Attaque</b> Tirez en le Maximum	<b>Stratégie d'Ajustement</b> Rétablissez les points forts
<b>FAIBLAISSES</b>	Stratégie de Défense Surveillez étroitement la concurrence	Stratégie de Survie Contournez les difficultés

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

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 2.8. La décision stratégique

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par H. Simon <sup>20</sup>(figure 18), dont il comporte les étapes suivantes <sup>21</sup>:

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

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

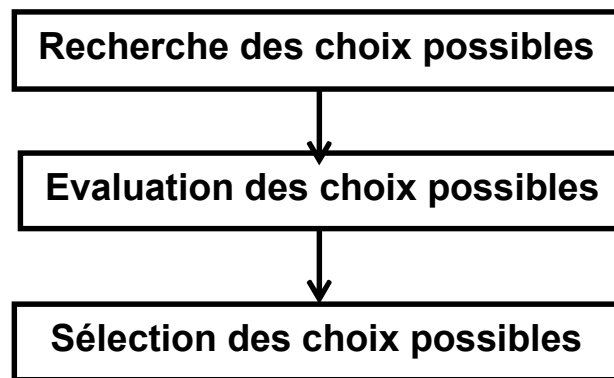
---

<sup>20</sup> H.A SIMON, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996 p 134)

<sup>21</sup> H.A SIMON, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996 p 134).

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

Figure n°08 : La décision stratégique



Source J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup> édition. Paris. p 40.

**Le deuxième niveau** est la modélisation, ou évaluation des choix possibles cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement<sup>22</sup>. Selon Helfer et al<sup>23</sup>, l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. Cette démarche consiste successivement :

- à définir des critères de choix ;
- à pondérer ces critères ;
- à noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
- à totaliser les scores ;

➤ **La dernière étape** est la sélection, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivants :

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

<sup>22</sup> R-A. THIETART, J-M. XUEREB, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, p50.

<sup>23</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup> édition. Paris. p 40.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## 2.9. La mise en œuvre de la stratégie

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

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

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

## 2.10. Le contrôle

Il ne s'agit pas d'un simple examen, mais il constitue un enchaînement, cyclique, hiérarchique, itératif, d'opérations complexes. En conséquence, le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis, il se déroule continuellement au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise<sup>24</sup>.

## 2.11. Les stratégies génériques :

Le concept des stratégies génériques revient à porter, il s'appuie à combiner deux grands types d'avantage concurrentiel qui sont "coûts moins élevés", et "différenciation", au champ d'activités visé qui soit une cible large portant sur tout le secteur, soit une cible étroite visant uniquement une partie de celui-ci. Donc cette combinaison donne trois stratégies de base (figure 19) pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur.

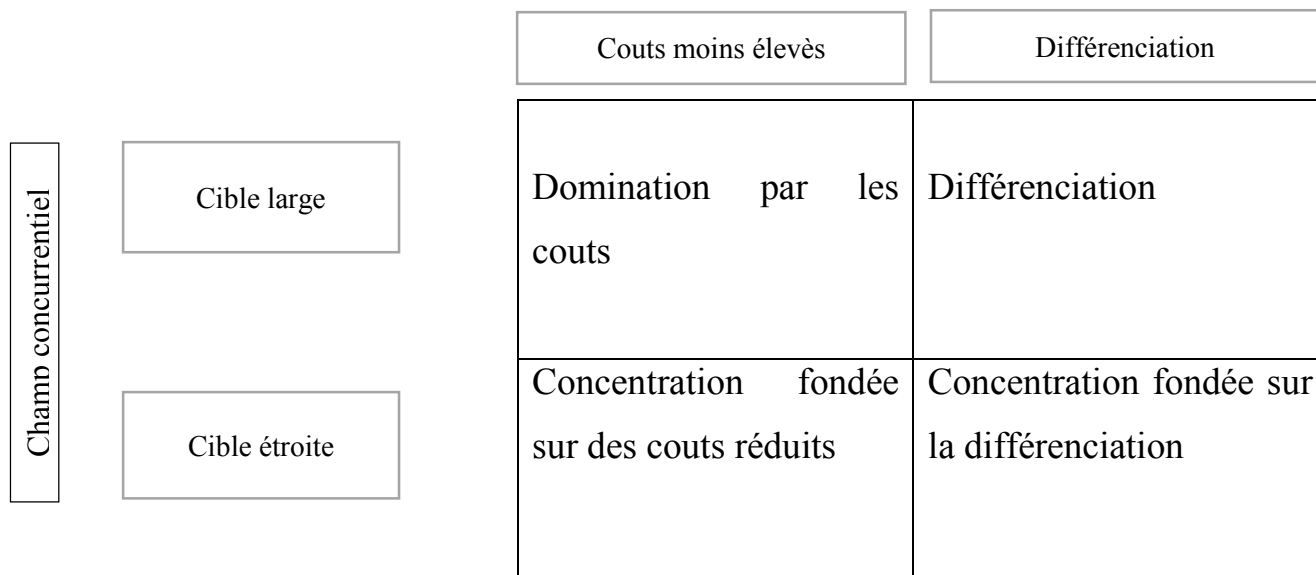
---

<sup>24</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup> édition. Paris. p 43

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

**Figure n°09** : les trois (03) stratégies de bases

Avantage concurrentiel



Source : M. PORTER , <<L'avantage concurrentiel>>, InterEditions, Paris, 1986, p24.

## La domination par les couts :

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

La différenciation :

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

La concentration :

La stratégie de concentration (niche) consiste à sélectionner un segment ou un groupe de segments dans le secteur, et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres.

Cette stratégie comporte deux variantes :

La stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en

## **Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise**

ayant les coûts les plus bas sur le segment cible.

La stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier dans le segment cible

Les deux variantes de la stratégie de concentration reposent sur des différences entre les segments retenus pour cible par la firme et autres segments du secteur.

# Chapitre I : Généralité sur la stratégie d'entreprise

## Conclusion

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

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

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

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

La formulation de la stratégie suit souvent un processus, en commençant par la phase de diagnostic interne et externe avec l'utilisation des différents outils de diagnostic.

Passant par la phase de choix stratégique en fonction des résultats du diagnostic, et des objectifs fixés par les dirigeants pour arriver à la mise en œuvre de cette stratégie et enfin au contrôle qui permet de déterminer les écarts stratégiques et leurs causes.

Le diagnostic stratégique contribue à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, qui est donc une étape importante, pour cela, le chapitre suivant va traiter ce sujet de manière précise.

# **Chapitre II :**

**Cadre conceptuel sur le  
diagnostic stratégique**

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Les relations qu'une organisation entretient avec son environnement, n'ont pas toutes la même importance. Certaines jouent un rôle primordial dans l'activité et le fonctionnement du système. D'autres, plus diffuses et plus lointaines, peuvent, à plus long terme, modifier le cours de l'évolution de l'entreprise, sans modifier de manière fondamentale son activité et son fonctionnement actuels.<sup>1</sup>

Généralement, l'environnement externe auquel l'entreprise est confrontée comporte des opportunités qu'elle doit saisir et des menaces qu'elle doit éviter. Il est décomposé en deux sous-espaces, à savoir : *L'environnement général ou le macro-environnement*, qui comporte les systèmes juridico-politique, économique, scientifique et technique, socio-culturel et *l'environnement spécifique ou le microenvironnement*, qui est composé d'agents en contact direct avec l'organisation, fournissant les éléments essentiels à son fonctionnement, et absorbant les produits de son activité.

Chaque activité doit être analysée, et replacée dans son contexte naturel d'évolution. A cette fin, lorsqu'effectivement, l'organisation dispose d'un portefeuille d'activités stratégiques, il convient d'individualiser les activités, afin de pouvoir, à la fois, les diagnostiquer et comparer leurs évolutions à celles de leur secteur d'appartenance pour détecter ses *forces* et ses *faiblesses* ou ce que l'entreprise sait mieux faire que ses concurrents.

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

Une deuxième section sera consacrée au diagnostic interne où il sera présenté les fondements théoriques de ce dernier avec la mise en évidence de la chaîne de valeur qui demeure l'outil le plus utilisé dans ce cadre.

Le diagnostic externe sera abordé dans la troisième section où l'environnement externe de l'entreprise sera détaillé avec la mise en valeur des outils utilisés comme le modèle des 5 forces de M. Porter et la matrice PESTEL.

---

<sup>1</sup> Dominique Siegel ; « Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité » ; L'Harmattan ; Paris ; 2004.

# Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

## Section 01 : Généralités sur le diagnostic stratégique

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

### 1. Définitions du diagnostic stratégique ; quelques clarifications

#### 1.1. Définitions du diagnostic stratégique

Le mot diagnostic vient du grec *diagnosticos* qui signifie apte à discerner alors que selon le Larousse, le diagnostic signifie : « Identification d'une maladie d'après ses symptômes »<sup>2</sup>, donc il trouve son origine dans le domaine médical qui consiste à mener un examen tendant à identifier un mal, un malaise ou une maladie.

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

Selon Raymon-Alain Thiétrat, le diagnostic stratégique est : « L'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer. C'est de l'évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement que des orientations possibles vont pouvoir être définies. »<sup>3</sup>

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

Pour Gerry Johnson et al, « le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de L'organisation (ses ressources et compétences) et des attentes et influences des parties prenantes »<sup>4</sup>

L'auteur, dans cette définition, démontre que le diagnostic stratégique détermine les menaces et les opportunités qui peuvent influencer sur la stratégie de l'entreprise en insistant sur les influences exercées par les parties prenantes ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise.

---

<sup>2</sup> Larousse de poche : Dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaire ; Librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p.122.

<sup>3</sup> Raymon-Alain Thiétrat ; Op.cit ; p57.

<sup>4</sup> G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p69.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Capet, Causse et Menier affirment que « Faire un diagnostic, c'est découvrir et prendre conscience des facteurs qui influent sur l'évolution de l'entreprise, ses points forts et ses points faibles, les opportunités et les menaces. ».<sup>5</sup>

### 1.2. Clarifications terminologiques

Il est important de faire la différence entre d'une part les termes : diagnostic, analyse et audit et d'autre part entre stratégique, global et général pour ne pas tomber dans l'erreur.<sup>6</sup>

#### 1.2.1. Différence entre analyse, audit et diagnostic

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

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

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

#### 1.2.2. Différence entre stratégique, global et général

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

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

---

<sup>5</sup> M. Capet, G. Causse, J. Meunier ; Diagnostic, organisation, planification de l'entreprise ; formes et transformations de la firme » ; 3<sup>ème</sup> édition ; Economica ; 2005 ; Pars.

<sup>6</sup> Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; Collection ce n'est pas facile ; 2002.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

### 1.2.3. Objectifs du diagnostic stratégique

Un diagnostic peut être engagé par les dirigeants de l'entreprise qui souhaitent cerner les performances de leur entreprise ou qui cherchent à s'assurer de la justesse de leur stratégie.<sup>7</sup>

Le diagnostic peut aussi être engagé par l'Etat qui souhaite connaître la situation de l'entreprise avant de prendre sa décision ou par un banquier qui une fois qu'il est sollicité pour un crédit important préfère mener un examen sur son client avant de mettre ses fonds à disposition ou encore par des acheteurs et futurs actionnaires.<sup>8</sup>

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

L'analyse externe (Opportunités et menaces) doit déboucher sur la détection des facteurs clés de succès, des compétences nécessaires pour réussir dans un secteur d'activité donné, dans le métier que l'entreprise a choisi ou dans lequel elle veut entrer.

L'analyse interne (Forces et faiblesses) vise à détecter les quasi-contraintes qu'elle s'impose souvent à elle-même et ses forces et faiblesses essentielles. Les quasis contraintes expriment le poids du passé. Elle consiste aussi à détecter les avantages concurrentiels que peut posséder l'entreprise et sa compétence et/ou avantage distinctif ou différenciateur.

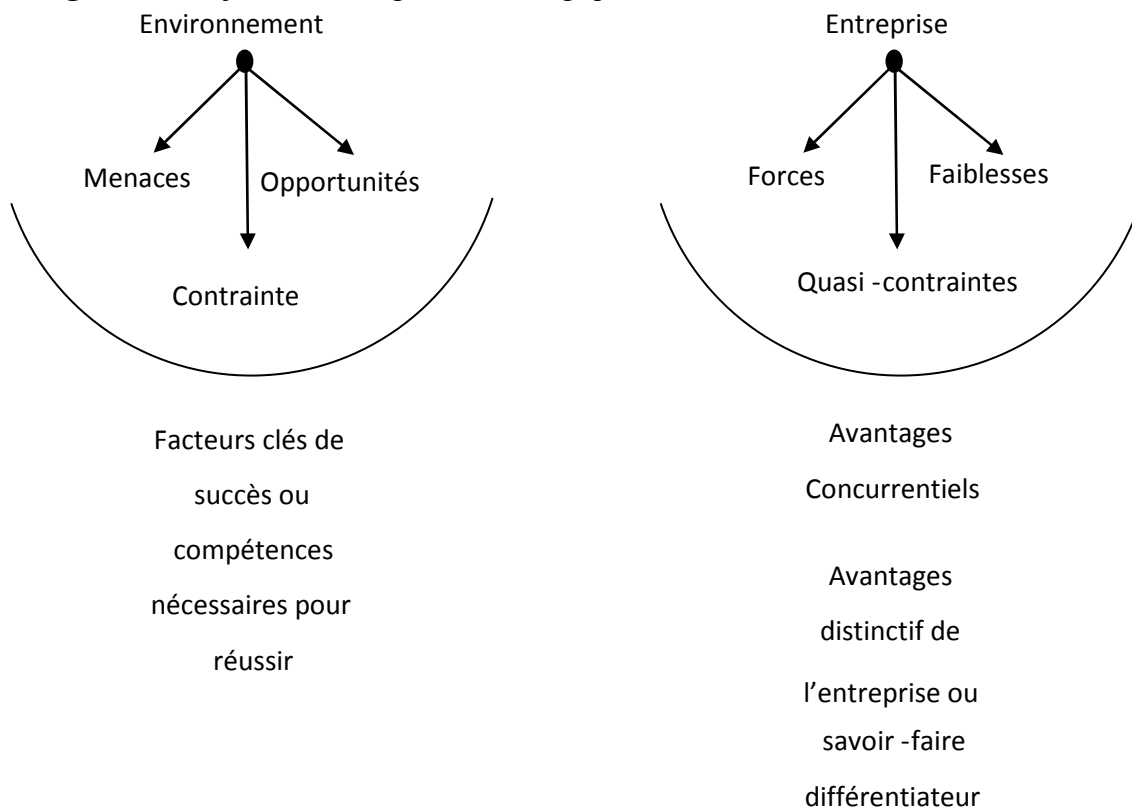
---

<sup>7</sup> Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.

<sup>8</sup> Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ; Alger ; 2007

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

**Figure 10-** Objectifs du diagnostic stratégique



**Source :** Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.

### 1.3. Acteurs du diagnostic stratégique

Une fois la décision prise, la direction de l'entreprise se trouve confrontée à deux possibilités :<sup>9</sup>

- Constituer un groupe, composé de cadres opérationnels et/ou fonctionnels, chargés d'effectuer les études nécessaires et de présenter les conclusions ;
- Faire appel à un conseil extérieur qui sera rémunéré de façon spécifique pour une telle mission.

Le coût de chaque formule déterminera souvent le choix. Cependant, d'autres critères sont à prendre en considération comme la compétence, le temps disponible au sein de l'entreprise, le climat qui y règne, la culture dominante...etc.

<sup>9</sup> A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Le manque de temps, de goût, de connaissances méthodologiques chez l'équipe opérationnelle ou bien la recherche d'un regard neuf peut amener à faire appel à un conseil extérieur.

Dans les deux cas on relève des avantages et des inconvénients, qui seront présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 02-** Avantages et inconvénients d'équipes interne et externe.

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

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

### 1.4. Contexte du diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique peut avoir lieu à des situations différentes qui seront illustrés dans ce qui suit.<sup>10</sup>

#### 1.4.1. Fonction occasionnelle ou permanente

Le diagnostic stratégique est le produit des méthodes et procédures mises en place au sein de l'entreprise qui peut devenir l'une des composantes du système d'information

---

<sup>10</sup> A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

stratégique et jouit alors d'une permanence certaine afin d'éviter les surprises, de réagir rapidement et d'améliorer leur pilotage.

Il est cependant beaucoup plus fréquent, en particulier dans les PME, que le diagnostic ne soit qu'occasionnel où l'entreprise fait appel au diagnostic soit lorsqu'elle affronte des difficultés graves, voire une crise ou une défaillance majeure, soit lorsqu'elle ressent des insatisfactions répétées quant à ses résultats et/ou aux mesures prises jusque-là.

### 1.4.2. But de management ou but d'intervention externe sur l'entreprise

Le but du diagnostic stratégique peut être managérial puisqu'il doit renseigner sur les aptitudes de l'entreprise à poursuivre et développer ses activités.<sup>11</sup>

Son but peut aussi consister à intervenir, de l'extérieur sur le marché de l'entreprise comme par exemple, un groupe industriel qui assure sa croissance par le rachat ou la prise de contrôle, ou d'une banque sollicitée pour accorder un crédit à l'entreprise...etc.

### 1.4.3. Situation normale et situation exceptionnelle

L'entreprise en difficulté, au sens juridique du terme, ne peut être analysée de la même façon que l'entreprise aux performances médiocres mais non menacée à court terme. D'abord, parce qu'elle est soumise à un traitement judiciaire. Ensuite, parce que la hiérarchie des variables stratégiques peut se trouver modifiée et qu'une entreprise jeune n'a pas les mêmes structures, systèmes de gestion... qu'une firme mûre.<sup>12</sup>

### 1.4.4. Démarches générales du diagnostic stratégique

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

## 1.5. Démarches descriptives

### 1.5.1. Présentation

Les démarches descriptives apparaissent généralement sous formes de *check-lists* qui balayent, à l'aide d'un très grand nombre de variables, l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces variables sont naturellement de natures très diverses et, par souci de commodité, font l'objet de regroupements fonctionnels. Souvent d'ailleurs, leur globalité interdit toute formalisation et conduit en fait à une série de questions dont les réponses restent qualitatives. Un extrait d'un exemple intitulé *le check-up de la PME* qui illustre cette approche va être abordé dans la figure suivante :

---

<sup>11</sup> Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; Collection ce n'est pas facile ; 2002.

<sup>12</sup> A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Figure 11-Check-list

### Questionnaire

#### 1-Optique et fonction marketing :

1-1-L'entreprise a-t-elle adopté la philosophie du marketing moderne ?

1-2-La fonction marketing est-elle exercée dans l'entreprise ?

-Par qui ?

-Comment ?

1-3-Existe-t-il une procédure visant à :

-Identifier et analyse les opportunités qui se présentent ?

-Choisir parmi ces opportunités ?

-Développer des stratégies adéquates ?

-Formuler des plans d'action ?

1-4-Quelles sont les opportunités de l'entreprise ?

1-5-Quelles opportunités pourrait-t-elle développer par :

-Une croissance intensive dans le cadre du couple produit/marché existant ?

-Une croissance intégrative dans le cadre du système marketing existant ?

-Une croissance par diversification ?

1-6-L'entreprise possède-t-elle les bases d'expérience nécessaires à l'exploitation de ces opportunités ?

1-7-Ces bases lui assurent-elles un avantage concurrentiel décisif ?

1-8-Les moyens de l'entreprise lui permettent-ils raisonnablement d'envisager d'exploiter ces opportunités ?

1-9-L'entreprise a-t-elle une stratégie marketing clairement définie ?

1- 10-Cette stratégie repose-t-elle sur :

-Une segmentation fine du marché ?

-Un positionnement correct sur un segment intéressant ?

-Un marketing-mix élaboré ?

#### 2-Marchés et produits :

2- 1-Compréhension des marchés :

2-1-1- *L'analyse du marché potentiel*

2-1-1-1-Quelles sont les principaux marchés et publics de l'entreprise ?

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

- Qu'achète le marché ?
- Pourquoi achète-t-il ?
- Qui achète ?
- Comment achète-t-il ?
- Quel est le potentiel du marché ?

2-1-1-2-Quels sont les principaux segments de chaque marché ?

- Clientèles.
- Répartition géographique.
- Valeur de la demande par segment.
- Motivations des consommateurs.

2-1-1-3-Quelle est l'évolution prévisible de la demande ?

- Expansion annuelle.
- Développement de l'emploi des produits.
- Evolution des besoins et de la satisfaction des consommateurs.

*2-1-2- Mesurer la demande.*

2-1-2-1-L'entreprise a-t-elle déterminé avec soin le potentiel total du marché et ceux des différents segments ?

2-1-2-2-Les méthodes utilisées sont-elles suffisamment fines et fiables ?

*2-1-3- Analyse du marché acquis.*

2-1-3-1-Quel est le taux de pénétration sur les différents marchés et segments en valeur globale et pourcentage ?

2-1-3-2-Quelles est la répartition de la clientèle ?

- Par activité ?
- Par zone géographique ?

2-1-3-3-Que donne la comparaison avec la répartition de la clientèle potentielle ?

2-1-3-4-Analyse de la clientèle.

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

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

### 1.5.2. Avantages de la démarche descriptive

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

### 1.5.3. Inconvénients de la démarche descriptive

Ces démarches présentent toutefois d'importants inconvénients :

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

### 1.5.4. Les démarches formalisées

#### 1.5.4.1. Présentation

Ces démarches ont pour la plupart été proposées par les grands cabinets américains : *Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little (ADL), Mc Kinsey...*<sup>13</sup>

### Caractéristiques des démarches formalisées (BCG et ADL)

#### A.Matrice (BCG)

L'entreprise est découpée en domaines d'activité constitués de produits, clients, techniques homogènes sur lesquels les concurrents sont identifiables où chaque domaine est évalué par rapport aux concurrents selon deux critères jugés déterminants : la part de marché relative et le taux de croissance.

Cette évaluation a des implications financières puisque selon sa position concurrentielle, un domaine sécrètera ou au contraire absorbera des liquidités.

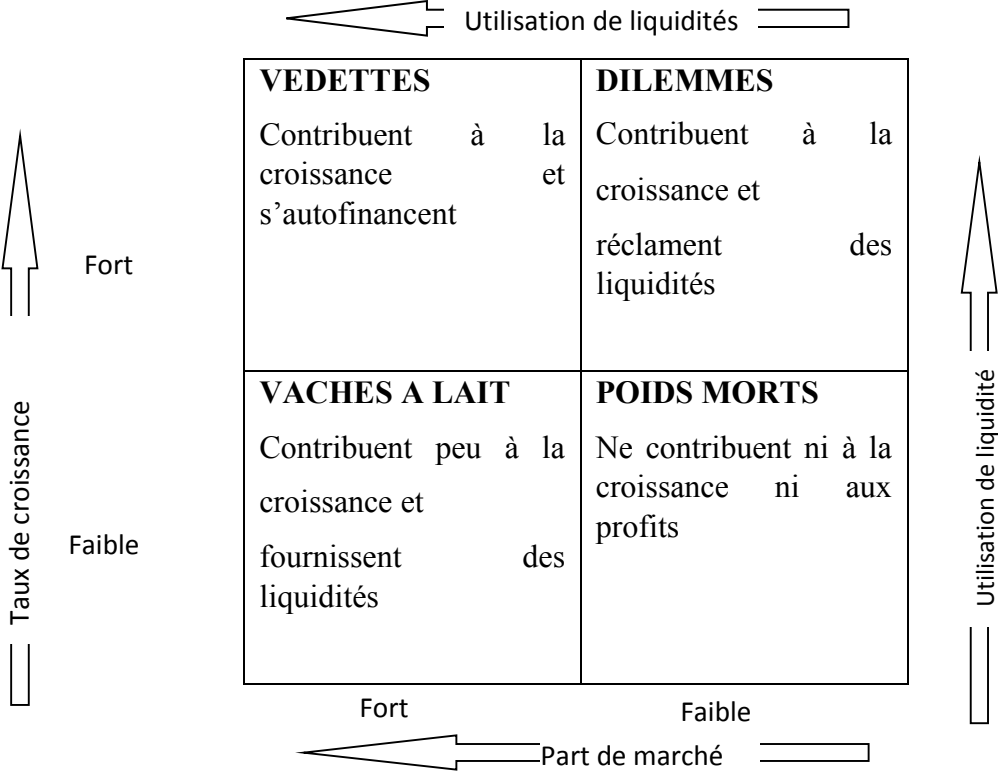
Tous les domaines sont situés dans une seule matrice, représentant le portefeuille d'activités, qui permet un diagnostic de compétitivité et explique les résultats financiers.

---

<sup>13</sup> A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

# Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Figure 12- Matrice BCG



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

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Les vaches à lait sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise y a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Les étoiles sont le futur de l'entreprise. Ce sont des activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort. Les dilemmes sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le leader. Les poids morts sont les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids morts en rentabilité et en trésorerie. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

### **B. La matrice (ADL)**

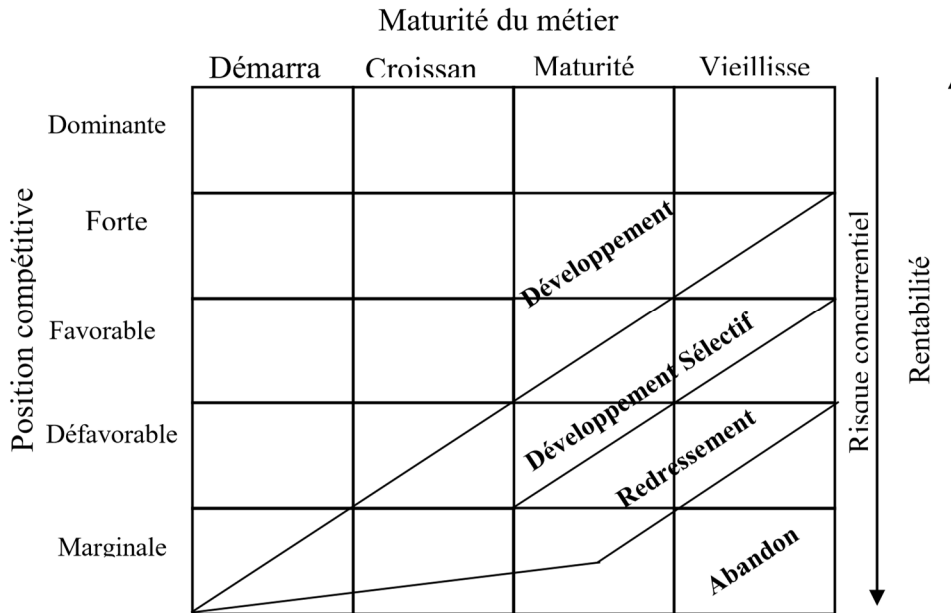
Elle repose sur le même état d'esprit. Elle retient en particulier le même univers compétitif, le découpage en domaines d'activité, la notion de portefeuille, l'articulation entre la position commerciale et les conséquences financières. Elle s'en distingue en préconisant un traitement différent des deux dimensions de la matrice : la position concurrentielle et l'attrait du domaine. Cette matrice considérant que la part de marché relative n'est qu'un élément de la position concurrentielle, elle s'attache à évaluer celle-ci selon les différents atouts ou handicaps de l'entreprise en matière d'approvisionnement, de production et de commercialisation. Chaque facteur donne lieu à une notation en comparant le domaine concerné et les concurrents ; la note finale permet de situer la position concurrentielle sur une échelle à 5 points : dominante, forte, favorable, défavorable ou marginale. De façon analogue, le taux de croissance devient un élément d'appréciation de la maturité ou de l'intérêt que présente le métier dans lequel s'inscrit le DAS. Le croisement des deux dimensions débouche sur une matrice voisine de celle du BCG mais plus nuancée, moins mécanique et plus difficile à interpréter visuellement.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Figure 13- Matrice ADL



Source : Gérard Gariabaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008.

**Abandon** : l'entreprise n'a qu'une faible compétitivité et le secteur ne présente que peu d'intérêt vu son état de maturité. Aussi acquérir des parts de marché risque de coûter beaucoup trop cher compte tenu de l'intérêt.

**Redressement** : l'entreprise essaye de redresser ses activités car si sa compétitivité reste faible, il peut néanmoins être intéressant de tenter de l'augmenter sur des marchés qui muteraient sur la fin de leurs cycles où moins de concurrents resteraient en lice.

**Développement sélectif** : La compétitivité de l'entreprise étant meilleure et l'évolution des marchés étant plus prévisible, de par leurs positions dans le cycle de vie, les risques pris par l'entreprise sont d'autant plus réduits.

**Développement naturel** : C'est là que l'entreprise possède ses meilleurs atouts, non seulement dans l'absolu mais aussi et surtout par rapport aux autres concurrents. Il faut y aller, pratiquement dans tous les cas.

Dans ce présent travail nous nous sommes limités qu'à ces deux matrices, mais il existe d'autres comme celles de Mc Kinsey et Ansoff.

### 1.5.4.2. Avantages et limites des démarches formalisées

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

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

**Tableau 03-** Avantages et inconvénients de la démarche formalisée

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture directe des matrices, sur le diagnostic de la position concurrentielle de l'entreprise et la compréhension de la circulation de ses flux de liquidités.</li> <li>- Elles présentent un caractère dynamique qui peut simuler les déformations probables des matrices, sous l'effet d'influences interne et/ou externe.</li> <li>- Il est possible de pondérer certains critères et d'en éliminer d'autres en fonction des caractéristiques des activités et de la structure concurrentielle.</li> <li>- Elles sont fondées sur une théorie de la compétitivité qui a le mérite de proposer une économie de l'entreprise simplifiée, censée représenter son fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elles sont beaucoup plus adaptées aux grandes entreprises diversifiées en situation d'oligopole qu'aux PME en concurrence dispersée.</li> <li>-Elles accordent une place parfois exagérée au seul objectif stratégique de croissance du flux et net de liquidités, alors que d'autres buts de politique générale peuvent primer.</li> <li>- Elles conservent un caractère relativement mécanique et les prescriptions qu'elles suggèrent, dans telle ou telle configuration de la matrice, sont brutales.</li> <li>- Elles gomment totalement les dimensions technologique, humaine et organisationnelle pour s'en tenir aux</li> </ul>
stratégique autour de deux dimensions fortes : le commercial et le financier.	effets commerciaux et financiers constatables. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elles prétendent implicitement que la situation stratégique se trouve convenablement décrite par la position vis-à-vis des seuls concurrents existants.</li> </ul>

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

### 1.5.5. Les démarches ouvertes

#### 1.5.5.1. Présentation

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

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

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

- L'évaluation de la rentabilité potentielle de l'industrie (son attrait), déterminée par l'action des cinq forces qui sera plus détaillée dans les points suivants ;

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

-l'analyse structurelle à l'intérieur de l'industrie qui doit mettre en évidence les *groupes stratégiques*, c'est-à-dire les regroupements d'entreprises qui adoptent des stratégies similaires.

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

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

**Tableau 04-** Avantages et inconvénients de la démarche ouverte

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

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

### 1.5.6. La méthode de Genèse

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

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

-La qualité des comportements des acteurs principaux de l'entreprise :

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

Existence d'un projet partagé, ouverture sur l'environnement, degré d'anticipation, aptitude à la communication interne et externe, réactivité du management, degré de mobilisation des aptitudes.<sup>15</sup>

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

### **1.5.7. Cadre général du diagnostic stratégique**

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

#### **1.5.7.1. Les fondements théoriques**

Le diagnostiqueur a besoin d'une vision de l'entreprise dans son environnement pour établir les relations indispensables, interpréter les faits repérés et se prononcer sur les dysfonctionnements.

Cette vision théorique peut tenir compte de progrès de la pensée stratégique :

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

#### **1.5.7.2. Des qualités méthodologiques**

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

- Cohérente avec les fondements théoriques ;
- Rigoureuse mais souple afin de pouvoir accueillir la grande variété des situations rencontrées ;
- Heuristique pour guider la découverte des facteurs-clés sans enfermer l'analyste dans un cadre restrictif et dangereux ;

---

<sup>15</sup> A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

-Ouverte pour favoriser la discussion, confronter les opinions, recouper les informations car il n'y a pas de vérité stratégique simple et immédiate ;

-Synoptique et visuelle car un bon schéma, notamment pour les résultats, synthétise et se mémorise davantage que cinquante pages de rapport ;

-Pédagogique car au-delà des résultats du diagnostic, elle doit améliorer la culture et les aptitudes stratégiques des membres de l'entreprise ;

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

# **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

## **Section 02 : Diagnostic interne, présentation et outils utilisés**

L'approche classique de réalisation du diagnostic interne consiste à étudier successivement chacune des fonctions de l'entreprise afin de mettre à jour ses forces et faiblesses. Les fonctions de l'entreprise correspondent en général aux fonctions commerciales, de production, d'approvisionnement et de logistique, de gestion de ressources humaines, de finances, mais elles varient selon les entreprises étudiées. Il s'agit aussi de tenir compte des activités transversales de l'entreprise qui ont un impact sur sa performance globale. Ces dernières sont des processus qui influencent la circulation de l'information, la mobilisation du personnel, le contrôle de gestion et l'organisation de l'entreprise.

### **1. Présentation**

#### **1.1. Le repérage des fonctions, processus et critères d'évaluation**

Afin d'utiliser cette approche, il convient d'abord de lister les fonctions et les processus de l'entreprise, puis d'établir pour chacun d'eux des listes de critères d'évaluation. La liste idéale de critères d'évaluation n'existe pas, car celle-ci est contingente à l'entreprise et à son activité. Afin d'élaborer des grilles de diagnostic par fonction, il est possible de demander aux acteurs d'une fonction ou d'un processus d'établir les listes ou de s'adresser à un cabinet de conseil qui utilisera des grilles déjà élaborées par secteur d'activité.<sup>16</sup>

Il est intéressant de réaliser ce diagnostic des fonctions et des processus de l'entreprise en allant au-delà d'une démarche d'audit, c'est-à-dire avec une vision comparative par apport à ses principaux concurrents.

Le diagnostic interne des fonctions est le processus qui constitue le point de départ de tout diagnostic interne. Pour l'affiner, il est possible d'utiliser l'approche par l'analyse de la valeur de Porter, qui permet de repérer les lieux de création de la valeur de l'entreprise.

---

<sup>16</sup> J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

### 1.2. L'approche par les ressources et compétences

#### 1.2.1. Présentation

Le diagnostic par les ressources et les compétences est une approche plus récente du diagnostic stratégique de l'entreprise. Il s'agit de détailler ses ressources afin de repérer celles qui sont stratégiques, puis de détailler ses compétences. Cette approche permet d'étudier comment l'entreprise utilise ses compétences fondamentales pour déployer ses ressources stratégiques. Elle a pour fondement théorique *l'approche évolutionniste de la firme*<sup>17</sup> dans laquelle est défini le concept d'apprentissage organisationnel<sup>18</sup>

#### 1.2.2. Les ressources stratégiques de l'entreprise

Les ressources de l'entreprise sont les moyens à disposition de l'entreprise. Elles sont à la fois matérielles et immatérielles. Pour repérer ses ressources stratégiques, il convient d'aborder les ressources suivantes :

➤ **A. Physiques**

Equipements, installations et outils technologiques, auxquels il ne faut pas oublier d'ajouter les supports informatiques ;

➤ **B. Financières**

Sources de financement de l'entreprise à court et à long termes. Elles englobent les capitaux ainsi que l'endettement de l'entreprise, et doivent permettre une prise de décision stratégique indépendante.

➤ **C. Humaines**

L'analyse se fera en termes quantitatifs et essentiellement qualitatifs et déterminera les compétences individuelles et collectives sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer.

➤ **D. Immatérielles**

Ce sont les ressources les plus difficiles à diagnostiquer. Il s'agit de la notoriété de la marque, de la réputation de l'entreprise, de sa clientèle et de son brevet.

---

<sup>17</sup> Chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique

<sup>18</sup> Aussi appelé phase de création des connaissances, c'est un processus collectif de développement et de modification des connaissances au sein d'une organisation

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

### 2. L'analyse de la valeur selon M. Porter (La chaîne de valeur comme outil de diagnostic)

Dans le diagnostic interne, il est possible d'utiliser la check-list qui contourne les fonctions de l'entreprise avec des questionnements pour évaluer l'efficacité et distinguer les forces et les faiblesses.

L'analyse de la chaîne de valeur est une méthodologie développée par Michael Porter dans son ouvrage intitulé *l'Avantage concurrentiel* et qui est l'outil le plus utilisé.

Cette méthodologie permet de décrire et de décomposer l'activité d'une entreprise dans une industrie donnée. En analysant de manière systématique l'ensemble des fonctions assurées par l'entreprise ainsi que les interactions entre ces fonctions, il est possible d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel. Selon Porter, la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à dégager des économies pour la firme (domination par les coûts). Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximale à un coût minimum.<sup>19</sup>

L'utilisation de la chaîne de valeur de l'entreprise de M. Porter permet de diagnostiquer les activités qui conduisent à la création de valeur de l'entreprise. Cependant, il ne faut pas s'arrêter à cette seule analyse des différentes activités car l'apport essentiel est de mettre l'accent sur les liaisons entre les différentes activités :

- Les liaisons entre les activités principales conduisent à s'interroger sur la bonne coordination des flux de produits, des matières premières jusqu'au consommateur final ;
- Les liaisons entre les activités de soutiens et les activités principales sont considérées comme essentielles car elles permettent de déployer la création de valeur dans les activités principales ;

---

<sup>19</sup> Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

- Enfin, les liaisons entre les activités de soutien ont également de l'importance et en prennent de plus en plus avec le développement des systèmes d'information intégrés.

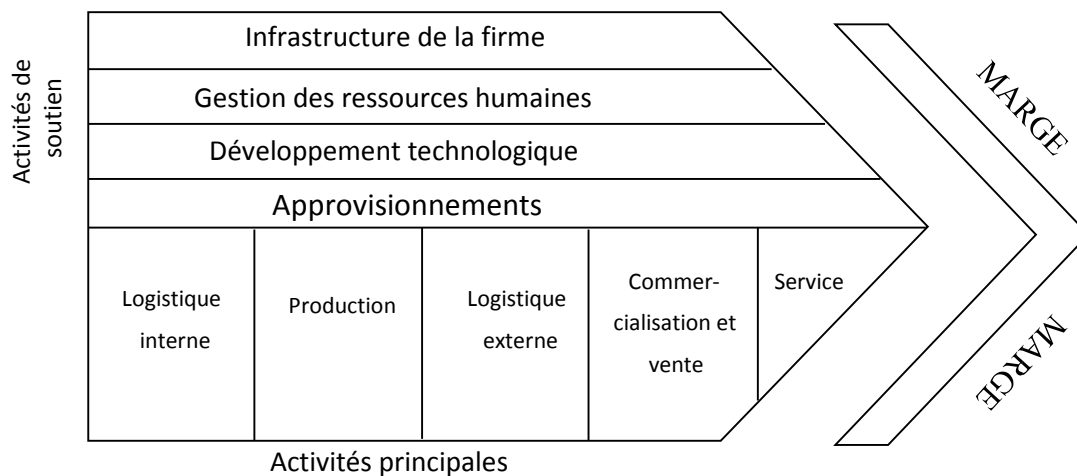
Les étapes qui génèrent le plus de valeur ajoutée sont celles qui sous-tendent la capacité stratégique de l'entreprise et qui pourront être des sources d'avantages concurrentiels, le diagnostic de la capacité stratégique par l'analyse de la valeur de Porter peut s'effectuer au niveau global de l'entreprise ou au niveau de ses DAS.

L'analyse de la chaîne de valeur vise d'abord à identifier les fonctions, les ressources ou les compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel actuel ou potentiel.

Elle a aussi pour objectif d'analyser et d'évaluer la configuration et l'organisation du processus de création de valeur au sein de l'entreprise et dans ses relations avec ses partenaires.

Le schéma suivant présente la chaîne de valeur d'une organisation :

**Figure 14-** Chaîne de valeur de M. Porter



Source : G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

### 2.1. Les activités principales

Les activités principales servent à délivrer le produit ou service au client et sont directement impliquées dans la création de valeur, on classe habituellement parmi les activités principales : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et le service.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **2.2. Logistique interne**

Il s'agit essentiellement de l'acheminement physique des entrées telles que :

Matières premières, composants, sous-ensembles, équipements, outillages etc. Elle concerne les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.

#### **2.2.1. Production**

La maîtrise de la fabrication, de l'assemblage ou de l'emballage peut permettre à une entreprise de créer de la valeur pour son client. Le processus de production consiste à transformer les inputs en outputs, utiliser les matières premières et les composants afin d'obtenir le produit ou service. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.

#### **2.2.2. Logistique externe**

Elle regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Dans le cas des services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. La logistique contribue à l'ajout de valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.<sup>21</sup>

#### **2.2.3. Commercialisation et vente**

La force de vente ou la publicité sont des moyens utilisés par les entreprises pour présenter leur offre aux consommateurs et construire une image de marque. Elle assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés sont généralement déterminants. Le marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre. Cela peut comprendre la publicité, la gestion de bases clients ou la création de partenariats.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> G. Johnson, et al. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p164.

<sup>22</sup> M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **2.2.4. Service**

Afin de créer de la valeur, une entreprise peut s'appuyer sur son service après-vente (installation, réparation, formation, pièces détachées, suivi). Cela inclue les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service. Ainsi, les services, participent à la création de valeur perçue par les consommateurs finaux. Ils peuvent être délivrés au moment de la vente d'un produit ou après une certaine période de temps pour permettre à ce même produit de conserver sa valeur.<sup>22</sup>

### **2.2.5. Les activités de soutien**

Elles permettent aux activités principales de fonctionner de manière efficace et efficiente où il est possible de distinguer quatre fonctions : l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'approvisionnement :<sup>22</sup>

#### **2.2.5.1 Infrastructures et systèmes**

Ce sont les systèmes de gestion de la qualité, de traitement de l'information, de planification, de contrôle, etc... qui ont un impact déterminant sur les fonctions principales. Ils incluent également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle et jouent fortement sur la capacité d'innovation de l'organisation.

#### **2.2.5.2 Gestion des ressources humaines**

Le recrutement, la formation, la rémunération ou la progression des individus dans l'entreprise peuvent générer de la valeur. Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires.

#### **2.2.5.3 Développement technologique**

La technologie, à travers la conception et le développement de nouveaux produits permet à l'entreprise d'être toujours innovante. Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière. Cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une organisation car elle est déterminante non seulement parce qu'elle est directement liée à la conception et à la fabrication des produits ou services mais aussi parce

---

<sup>22</sup> M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35.

<sup>57</sup> Franck Brulhart ; Op.Cit ; p74.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

qu'elle contribue à la capacité d'innovation d'une organisation et améliore la valeur perçue par le consommateur final.

### **2.2.5.5 Approvisionnement**

Il s'agit de l'achat de certains actifs comme les matières premières qui sont source de création de valeur pour une entreprise. C'est un processus d'acquisition de l'ensemble des ressources nécessaires au bon déroulement de l'activité où le responsable de ce département incombe la tâche d'acquérir les matières premières ou composants à des prix intéressants grâce, par exemple, à un effet volume, à une conjoncture avantageuse, à un don en matière de négociation ou en exploitant le pouvoir que possède l'entreprise. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **Section 03 : Le diagnostic externe et ses outils**

Depuis toujours, les économistes militent pour une concurrence entre les entreprises la plus parfaite possible avec un accès possible et facile aux marchés sur lesquels elles souhaitent intervenir. Cependant, sous l'angle du management stratégique la question n'est pas de savoir ce que doit être la concurrence. Elle est à prendre en l'état afin d'identifier mais aussi de comprendre les actions des entreprises rivales. L'analyse de la concurrence constitue une partie importante du diagnostic externe. Avant de focaliser tout spécialement le diagnostic sur cette dimension concurrentielle, il est nécessaire auparavant de replacer l'entreprise dans son environnement. Les décisions stratégiques ne peuvent ignorer l'environnement dans son ensemble puisqu'elles impliquent l'entreprise dans sa globalité.<sup>23</sup>

#### **1. Présentation**

##### **1.1. L'environnement de l'entreprise**

La pertinence stratégique est directement fonction de la capacité du management à saisir et à exploiter les opportunités de l'environnement. Le développement des méthodes pratiques d'analyse de l'environnement constitue un thème majeur du management stratégique.

##### **1.2. La diversité environnementale**

La diversité environnementale présente de nombreux aspects qui vont être abordés sous un angle statique puis dynamique. Cette distinction est simplement destinée à faciliter la présentation puisqu'en réalité ces deux aspects se combinent en permanence.

Deux voies peuvent être empruntées pour décrire l'environnement de l'entreprise à un moment donné.

La première est de segmenter l'environnement global selon les grands domaines de la vie en société et la seconde voie est de retenir les acteurs qui conditionnent l'évolution et le comportement stratégique de l'entreprise.

---

<sup>23</sup> M. Cartier, Op.Cit ; p22.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

La combinaison des deux voies offre une perspective dynamique de l'environnement de l'entreprise. Cette dernière est la conséquence de nombreux facteurs qui résultent de facteurs structurels et de tendances lourdes.<sup>24</sup>

La représentation et l'interprétation que les dirigeants ont de la réalité sont de nature à influencer directement sur les actions stratégiques qu'ils peuvent entreprendre.

### **1.3. La segmentation économique**

Pour mieux comprendre l'environnement économique, on peut s'appuyer sur l'offre de l'entreprise qui s'intègre à des niveaux différents d'environnement. La segmentation économique de l'environnement est traditionnellement effectuée à travers deux notions courantes :

-Le secteur ou marché générique rassemble les offres des entreprises dont la vocation est de répondre au même besoin économique permanent (alimentation, santé, habillement, transports...).

-L'industrie ou marché principal correspond à un regroupement technique d'activités. Sous un angle macroéconomique, on l'appréhende comme le regroupement des offres faisant appel à des technologies de production identiques en termes de fabrications et d'approvisionnements.

### **1.4. L'environnement concurrentiel**

La concurrence peut être abordée selon deux optiques ; une optique structurelle plutôt statique qui s'intéresse aux positions des entreprises en concurrence et une optique dynamique qui privilégie le mouvement des entreprises rivales.

### **1.5. L'optique structurelle**

Il s'agit de comprendre les caractéristiques du contexte concurrentiel à un moment donné afin d'en déduire un positionnement favorable de l'offre de l'entreprise. Cette approche structurelle privilégie l'influence de l'environnement ou à l'inverse celle de l'entreprise dans le choix stratégique.

---

<sup>24</sup> J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **1.5.1. L'optique dynamique**

Le passage vers l'optique dynamique est présent avec la notion de capacités dynamique de l'entreprise qui représentent les capacités managériales à adapter les compétences de l'entreprise aux changements environnementaux. Cette optique est caractérisée par une évolution technologique rapide, un environnement commercial très incertain et de faibles barrières de mobilité qui sont des barrières à l'entrée et à la sortie et qui vont être abordés plus loin dans ce chapitre.<sup>25</sup>

## **2. Outils du diagnostic externe**

### **2.1. L'analyse du microenvironnement par la matrice des 5 forces de M. Porter**

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles (ou analyse structurale) développé par Michael Porter (1982) est une méthodologie systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence. Il vise à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique.

L'originalité de ce modèle est de prendre en considération les influences strictement internes au secteur liées au comportement des concurrents et les influences extérieures au secteur liées à la menace des substituts et des nouveaux entrants, au comportement des clients et des fournisseurs.

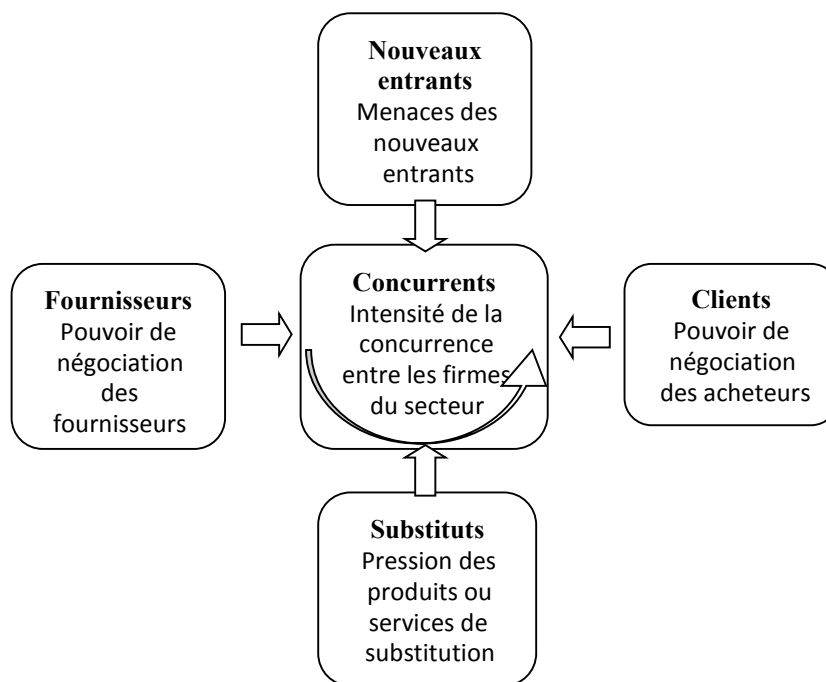
Le but de l'analyse est double. Il s'agit d'une part d'évaluer l'attractivité, ou plus précisément le potentiel de rentabilité de l'industrie à long terme, et, d'autre part, d'identifier et de comprendre les cinq forces structurelles qui influencent cette rentabilité. Le modèle des forces concurrentielles approfondit l'approche du diagnostic en précisant l'effet sur la rentabilité des principales influences présentes à la fois au sein de l'activité, mais également en périphérie de celle-ci.

---

<sup>25</sup> J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Figure 15- Le schéma suivant, La matrice des 5 forces de M. Porter résume les cinq forces p



Source : L. L -Ortega, F. Leroy, et al.. ; « Stratégor » ; 6<sup>ème</sup> Édition ; Dunod ; Paris ;

### 2.1.1. La rivalité intra-sectorielle

La rivalité concurrentielle compte toutes les organisations qui proposent des biens étroitement substituables à ceux de l'organisation, elle renvoie à l'intensité de la concurrence au sein du secteur. Une forte concurrence se manifeste souvent par l'agressivité des politiques commerciales.<sup>26</sup>

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants est un déterminant très fort de la profitabilité d'une industrie. Elle se caractérise par :

#### ➤ La concentration de l'industrie

Les entreprises appartenant à des industries concentrées jouissent d'un pouvoir de marché plus important et fixent leurs prix avec une plus grande liberté.

Dans les situations d'oligopole ou de duopole, les entreprises ont davantage intérêt à mettre en œuvre des stratégies qui maximisent le profit au niveau de l'industrie que des stratégies qui pourraient améliorer la performance d'une entreprise par rapport à l'autre, au risque de réduire les profits de l'industrie dans son ensemble.

<sup>26</sup>Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

En revanche, dans les secteurs où de nombreux concurrents se disputent les mêmes clients, la probabilité que quelqu'un déclenche une guerre des prix en espérant ainsi améliorer sa situation en est plus forte.

### **B. La croissance de l'activité**

Un marché en forte croissance permet aux entreprises de croître sans recourir à des baisses de prix, alors qu'un marché en récession crée de très fortes tensions, en particulier en termes de prix et de marge. Réciproquement, si la croissance est faible, les entreprises peuvent se lancer dans une guerre de prix.

### **C. La diversité des concurrents**

Plus les concurrents se ressemblent, plus les comportements collusifs ont tendance à se développer, ce qui favorise la rentabilité du secteur. En revanche, le comportement innovant de concurrents nouveaux, étrangers ou plus agressifs, tend à peser sur les marges réalisées dans le secteur.

### **D. La différenciation des produits**

La différenciation des produits résulte de facteurs, objectifs et subjectifs, qui limitent la substituabilité des produits aux yeux des clients. Lorsqu'elle est forte, la concurrence est imparfaite ou *monopolistique*. Les produits n'étant pas identiques aux yeux des clients, ceux-ci acceptent de payer plus cher. La différenciation des produits améliore donc la profitabilité du secteur car elle valorise chaque offre en la rendant *unique* aux yeux des clients. Chaque concurrent essaie donc de se tailler un mini-monopole sur un segment particulier du marché.

### **E. La part de coûts fixes et les difficultés de stockage**

Dans les industries où la part de coûts fixes domine dans la structure de coût, les entreprises sont tentées de casser les prix pour essayer de dégager une contribution, aussi faible soit-elle, à la couverture des coûts fixes. Le potentiel de rentabilité du secteur en pâtit forcément, surtout si l'industrie est en surcapacité.

### **F. Les barrières à la sortie**

Une forte spécialisation des actifs, des coûts fixes de sortie comme les coûts de licenciement, des restrictions sociales ou des pressions gouvernementales conduisent à créer des barrières à la sortie de l'activité. En cas de surcapacité, les concurrents se retrouvent donc

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

piégés dans le secteur et préfèrent brader (vendre à bas prix) leurs produits tant que les pertes ou le manque à gagner restent inférieurs au coût de sortie.

Chaque concurrent compare, en effet, le coût d'opportunité d'une sortie avec celui d'une riposte concurrentielle adéquate.

### 2.1.2. La menace des nouveaux entrants

Certaines organisations qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent éventuellement décider d'y intervenir. L'apparition de ces entrants potentiels, qui peut provoquer des bouleversements considérables, entraîne généralement une déstabilisation du secteur, qui se traduit par une diminution brutale des résultats des organisations établies.

Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises à se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes et à capter ainsi une part du chiffre d'affaires du marché. Les nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle des entreprises en place. Cette menace dépend essentiellement de la capacité des nouveaux entrants potentiels à surmonter les barrières à l'entrée du secteur.<sup>27</sup>

Même lorsque les entrées ne se produisent pas dans les faits, la simple menace d'entrée suffit à faire tendre la rentabilité économique vers zéro. Lorsque cette menace est forte, on dit que le marché est contestable où les profits tendent vers le minimum quel que soit le nombre de concurrents effectivement en place. Plus les *barrières à l'entrée*<sup>28</sup> sont élevées, plus l'industrie a de chance d'être économiquement rentable. Par conséquent, une industrie dans laquelle il est difficile d'entrer est, en fait, plus attractive.

### 2.1.3. La pression des produits et services de substitution

Les produits de substitution se définissent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié (produit principal), mais en mobilisant des compétences ou des technologies différentes.

---

<sup>27</sup> J. J. Lambin, C. de Moerloose ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2008.

<sup>28</sup> La notion de barrière à l'entrée fait référence à des obstacles structurels et exogènes où on peut distinguer plusieurs types comme : Le ticket d'entrée dans l'industrie, les économies d'échelles et autres avantages de coûts, la différenciation des produits, l'accessibilité des réseaux de distribution, les règlements et barrières légales.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

Le risque d'un transfert de chiffre d'affaires du secteur du produit principal vers le secteur du produit de substitution existe fortement.

### **A. Substitution et élasticité-prix**

La substitution peut remplir une fonction plus large en procurant à l'utilisateur une utilité plus grande pour un prix compétitif. Une industrie qui a peu d'offres de substitution est structurellement plus rentable parce que la demande est moins élastique.

Cela signifie que les clients sont moins sensibles aux variations de prix puisqu'ils ne peuvent pas se rabattre sur un substitut.

### **B. Substitution et innovation**

La pression des offres de substitution peut s'aggraver brutalement à cause d'innovations technologiques. L'effet immédiat est de détourner la demande existante des firmes en place. La menace de substitution peut également trouver sa source dans l'intégration de fonctions différentes dans un même produit.

Les phénomènes de substitution sont de plus en plus difficiles à prévoir et à maîtriser. En confisquant une partie plus ou moins importante de la demande, ils accélèrent le déclin d'une activité ou de certains produits.

#### **2.1.4. Le pouvoir de négociation des clients**

Le pouvoir de négociation des clients renvoie à la capacité de ces derniers à influencer à leur avantage la relation avec les entreprises d'un secteur. Ces exigences ont pour conséquence de réduire les profits des fournisseurs qui ne peuvent pas se permettre de perdre ces clients importants. Cinq facteurs principaux permettent d'évaluer le pouvoir relatif des clients.<sup>29</sup>

##### **A. Le degré de concentration relative**

Si le secteur des clients présente une structure très concentrée, ceux-ci peuvent profiter d'une position favorable car ils représentent une part significative des débouchés pour les entreprises du secteur.

---

<sup>29</sup>Bernard Garrette et al. ; « Stratégor » ; 4<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2004.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **B. La facilité de transfert**

Cette notion renvoie à la facilité qu'ont les clients de changer de source d'approvisionnement ainsi qu'au coût induit par ce changement de fournisseur qui dépend du nombre d'entreprises présentes sur le secteur ainsi que du degré de différenciation des produits.

### **C. La capacité d'intégration amont**

Il s'agit ici de la facilité avec laquelle le client peut s'intégrer en amont, c'est-à-dire réaliser lui-même l'activité des entreprises du secteur. Si le coût induit par cette intégration est faible, le client augmente son pouvoir de négociation.

### **D. Le degré de qualité liée**

La qualité liée concerne l'impact de la qualité des biens ou des services livrés au client sur la qualité des produits fabriqués ou des services rendus par le client. Ainsi, si la qualité liée est élevée, cela signifie que la qualité des produits du client dépend en grande partie de celle de ses achats, ce qui réduit son pouvoir de négociation.

### **E. Le décalage entre l'offre et la demande**

Au cas où la demande ralentit par rapport à l'offre, la surcapacité générée permet aux clients d'obtenir une position de force dans la négociation. À l'inverse, dans une situation caractérisée par une demande élevée par rapport à l'offre, le pouvoir de négociation du client est réduit.

#### **2.1.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les critères d'évaluation du pouvoir des clients sont ici également valides, mais de manière symétrique, pour évaluer le pouvoir de négociation relatif des fournisseurs. Ainsi, si ces derniers sont plus concentrés que les entreprises du secteur étudié et si la qualité liée est élevée, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs. Autrement dit, les clients n'ont que des possibilités limitées de choix entre les fournisseurs, qui peuvent dès lors imposer leurs conditions. De la même façon, si la capacité d'intégration amont des entreprises

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

du secteur étudié est faible (ou si la capacité d'intégration aval des fournisseurs est forte) ainsi que leur facilité de transfert, le pouvoir des fournisseurs s'en trouvera accru.<sup>30</sup>

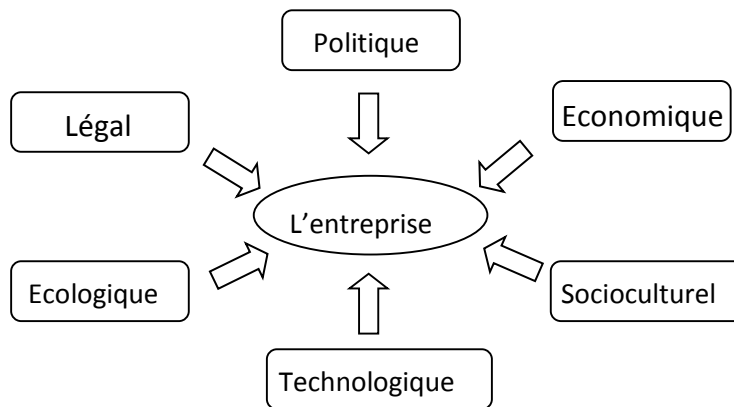
### 3. Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL)

L'environnement concurrentiel est profondément renouvelé de manière quasi permanente. Influencé par de grandes forces démographiques, économiques et sociales, l'environnement doit être connu, analysé et interprété par les entreprises et leurs dirigeants.

L'entreprise est ainsi un système ouvert, qui devrait vivre en accord avec son environnement. Le macro-environnement se définit comme l'environnement éloigné de l'entreprise. Il s'agit des évolutions générales au-delà du marché de l'entreprise, qui peuvent avoir des impacts quantitatifs ou qualitatifs sur ce marché où l'on distingue, les dimensions politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, économiques et légales, appelé 'PESTEL'. Ce modèle à un double objectif :

- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes ;
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macro-économiques, sociaux et environnementaux.

Figure 16- Matrice PESTEL



G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> Édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

#### 3.1. L'environnement Politique et légal

Les pouvoirs politiques et ceux de l'Etat peuvent favoriser ou, au contraire, défavoriser le développement de certains marchés et de certains concurrents où des décisions

<sup>30</sup>Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2004.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

d'ordre politique peuvent changer la logique de fonctionnement d'une entreprise. Les éléments concernant les conditions politiques et légales sont les suivants :<sup>31</sup>

### **A. Les relations entre l'Etat et les entreprises**

L'État peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises.

Les entreprises peuvent avoir l'État comme interlocuteur privilégié. Il est source de lois et de règlements. Les lois sur la concentration et la concurrence, celles sur la fiscalité, comme la législation sociale influencent fortement les comportements des entreprises. Pourtant, le développement international des entreprises les a conduits à ne plus avoir un seul interlocuteur public privilégié. Elles ont ainsi dû fortement renforcer leurs stratégies d'influence et de pression sur les interlocuteurs publics tout en ayant à gérer une forte multiplication des interlocuteurs et parties prenantes.

### **B. Contraintes réglementaires**

L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères.

Si certains pays ont abandonnés le contrôle des prix, il n'en reste pas moins vrai que des secteurs entiers voient encore leurs prix contrôlés. C'est le cas de la santé et d'un certain nombre de services basés sur les réseaux. Cependant, ces derniers sont touchés par de nouveaux phénomènes comme la dérégulation, la privatisation et la transformation des statuts des entreprises.

## **3.2. Environnement économique**

L'environnement économique affecte énormément l'activité des entreprises où les responsables marketing doivent analyser toutes les tendances susceptibles d'affecter le pouvoir d'achat des consommateurs et leur sensibilité au prix.

Il influence le plus directement l'activité de l'entreprise au travers de variables telles que le taux de croissance économique, les taux d'intérêt, les indices de confiance des industriels et des consommateurs, le revenu disponible, le taux d'épargne, le taux de chômage...etc.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005

<sup>32</sup> A. Goudey, G. Bonnin ; « Marketing pour ingénieurs » ; Dunod ; Paris ; 2010.

## Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

### A. L'évolution du pouvoir d'achat

L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation, il est devenu un sujet de préoccupation important des ménages et a provoqué une sensibilisation croissante au prix de certains produits.

### B. L'épargne et le crédit

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Certaines analyses ont démontré que la part de revenu consacré à l'épargne diminue où les banques disposant de moins de liquidités pour prêter à cause des crises, ce qui les conduit à durcir leurs exigences face aux clients.

### C. La structure de dépenses des ménages

A mesure que le revenu se modifie, le responsable marketing peut analyser les changements intervenus dans la demande des différents biens et services où le statisticien Ernst Engel a découvert que, lorsque le revenu s'élève, la part de dépenses alimentaires diminue, la part des dépenses consacrées au foyer reste stable et la part de tous les autres domaines progresse.<sup>33</sup>

Ces lois économiques invitent toute entreprise à examiner attentivement la façon dont les ventes de ses produits se comportent face à une modification de la structure des revenus.

### 3.3. L'environnement socio-culturel

Les styles de vie, les croyances, les valeurs, les cultures, les structures de population évoluent et peuvent changer les attentes des clients.

La division du travail est à la fois *sectorielle*, *sociale* et *sexuée*. Chacune de ces dimensions est concernée par le volet international. La division sectorielle est la mieux connue, elle repose sur la spécialisation des activités entre fournisseurs, donneurs d'ordre et clients. La division sociale traduit les strates ou couches sociales, les différences d'éducation et de formation, et les écarts de revenus. La division sexuée concerne les différences entre hommes et femmes, et en particulier les relations entre la sphère professionnelle et la sphère domestique. Elle concerne toutes les sociétés, à des degrés divers et selon des modalités propres.

---

<sup>33</sup> P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2009.

<sup>69</sup>Les femmes sont majoritairement cantonnées dans les emplois les moins qualifiés et avec les plus bas salaires. (Marketing management 13<sup>ème</sup> édition).

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **A. Genre et diversité**

Ces trois dimensions déterminent la segmentation des emplois par catégories et secteurs. Elles traduisent une certaine hiérarchie entre ces secteurs.<sup>69</sup>

Naturellement, le périmètre de ces secteurs évolue en fonction du temps et des sociétés : une même tâche, spécifiquement féminine dans une société ou une branche industrielle pourra être typiquement masculine dans d'autres.

### **B. Temps de travail et temps à la maison**

Dans les pays économiquement moins avancés, on assiste aussi à un fort développement du travail des femmes dans le secteur. La division sexuée recoupe aussi le découpage entre temps professionnel et temps privé où les hommes consacrent leur temps libre aux loisirs et à la socialisation avec les enfants et pour les femmes, le temps libéré est principalement consacré aux tâches ménagères et au travail parental.

Le genre est un élément constitutif des rapports sociaux et des rapports économiques qui régissent la société ; c'est donc une notion essentielle à intégrer dans le management des entreprises et qui peut constituer une menace pour l'entreprise.

### **3.4. L'environnement technologique**

Les progrès effectués en sciences peuvent développer de nouveaux marchés, faire apparaître de nouveaux concurrents, changer les clefs de succès d'une stratégie...etc. Les innovations valorisent les usages de ces développements technologiques, et renouvellent en profondeur les processus de fabrication, les produits et les équipements.

#### **A. Cycle de vie des technologies et innovation**

Le cycle de vie technologique se raccourcit et bouleverse ainsi les industries. Les technologies de l'information et de la communication ont réduit les distances et annulé le temps. Elles ont favorisé la réorganisation des entreprises et ont intensifié le rôle de l'information dans la production ou les services.

Il est donc important d'anticiper ces évolutions qui peuvent constituer une menace importante pour l'entreprise qui peut bouleverser les systèmes de fonctionnement actuel.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **B. Renouvellement des produits et nouveaux usages :**

L'arrivée de nouvelles technologies et de nouveaux produits changent les manières dont les consommateurs se comportent, comme Internet qui change les méthodes d'achat où l'achat se fait en virtuel.

#### **3.5. L'environnement écologique**

La détérioration de l'environnement naturel est aujourd'hui une préoccupation majeure de la population, conduisant les gouvernements à faire évoluer leur réglementation et les entreprises à modifier leurs produits.

Dans la mesure où ces préoccupations prennent quand même une importance croissante, les responsables marketing doivent intégrer à leurs raisonnements plusieurs tendances d'évolution de l'environnement naturel.<sup>34</sup>

#### **A. La pénurie de matières premières**

Les ressources illimitées, comme l'air ou l'eau, deviennent progressivement un sujet de préoccupation. La pénurie d'eau affecte fortement certaines régions du monde.

Quant à l'air, la pollution est aujourd'hui un enjeu politique local dans certains pays.

Les ressources renouvelables posent un problème à long terme où les compagnies forestières doivent gérer leurs exploitations de façon à protéger le sol et organiser le reboisement.

Le responsable marketing doit donc prendre en considération ces phénomènes dans sa réflexion.

#### **B. Le coût de l'énergie**

Les entreprises qui utilisent les ressources limitées comme le pétrole et le charbon doivent s'attendre à de substantielles hausses de prix qu'elles ne pourront pas facilement répercuter. Il leur faut donc rechercher activement des matières de substitution.

Pour ce qui est de l'énergie, la plupart des pays industriels s'efforcent aujourd'hui de diversifier leurs approvisionnements et de trouver de nouvelles sources (énergie solaire, éolienne, carburant agricole, etc.).

---

<sup>34</sup> P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2009.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **C. La pollution**

L'activité industrielle ne peut manquer d'affecter la qualité de l'environnement, l'utilisation massive de produits chimiques sous formes d'engrais, où les déchets non biodégradables ne cessent d'augmenter et de nuire à l'environnement.

### **D. L'intervention croissante de l'Etat dans la gestion des ressources naturelles**

Le souci grandissant de la détérioration des ressources naturelles a conduit les pouvoirs publics à jouer un rôle actif dans la régulation de ces ressources et la lutte contre la pollution.

## **Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique**

### **Conclusion**

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement et d'une analyse interne de l'entreprise.

Il conserve sa pertinence pour amener l'entreprise à reconnaître les opportunités, voire les menaces qui se présentent à elles dans son environnement extérieur, et pour y opposer des réponses fondées sur l'analyse de ses forces et ses faiblesses.

La démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé.

L'entreprise est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir sa survie et sa pérennité. Le diagnostic stratégique lui permet d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques du macro-environnement et microenvironnement et, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même. Ainsi, l'entreprise aura le pouvoir de concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme et la maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate

# **Chapitre III :**

Diagnostic stratégique  
d'électro-industries

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

Certaines entreprises (les grandes entreprises) intègrent en elles une cellule de contrôle de gestion pour qu'elles leur viennent en aide pour planifier leur avenir et s'assurer du bon fonctionnement des processus mises en place. Dans ce nouveau chapitre, nous essayerons d'aborder le travail fait par le contrôleur de gestion au sein de l'EI, en commençant naturellement par présenter l'EI, suivi des tâches, travail et compétence de contrôleur de gestion et enfin la façon dont elle procède pour mettre en œuvre le système de contrôle de gestion, la mesure de performance.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### SECTION 01 : Présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI)

ELECTRO-INDUSTRIE est une entreprise publique économique (EPE) algérienne située à Azazga qui peut être présentée comme suit

#### 1. Historique de l'entreprise

Electro-industrie est l'une des unités de production de SONELEC, qui a été l'une des plus importants du pays. Cette entreprise, possède plusieurs unités de production répartie à travers le territoire, elle est créée en 1969 par des allemands. Celle-ci a existé jusqu'à la restructuration des secteurs industriels en plusieurs entreprises juridiquement indépendante composé d'unité commerciale et de production en 1983<sup>1</sup>.

ENEL est l'une de ces entreprises qui a occupé une place dans le secteur industriel. Créée en 1985 par une convention qui est signée entre SONELEC et le patrimoine allemand en l'occurrence :

- SIMENS pour les produits alternateurs, générateurs et les groupes électrogènes ;
- TRAFU-UNION pour les produits transformateurs ;
- FRITZ-WERNER pour la partie engineering du produit ;
- La construction et l'infrastructure sont réalisées par les entreprises algériennes telles qu'ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

L'ENEL a deux secteurs de production essentiels :

- ❖ le secteur de transformateur ;

Il a commencé la production à la même année de création 1985

- ❖ le secteur de moteur/alternateur.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

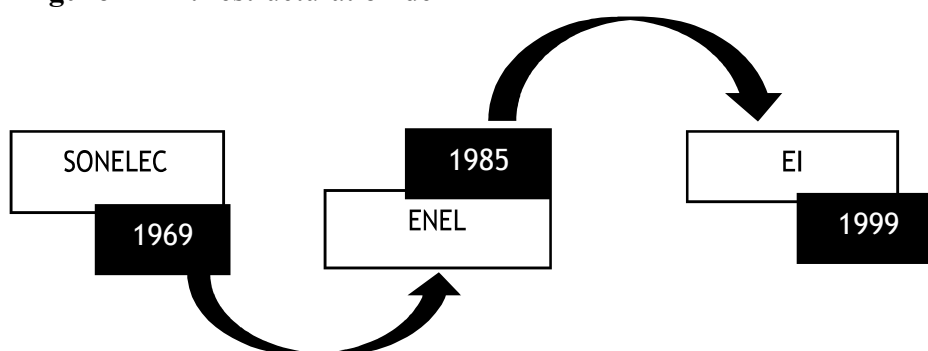
Il a commencé la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'en 1992.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

En 1991, une extension de ses capacités de production de transformateurs de 1500 à 5000 unités/an, développement de la gamme de moteurs monophasés, développement de l'activité de groupe électrogènes, développement de moteurs destinés à la climatisation, extension verticale de la gamme de transformateurs (2000 KVA) et l'extension horizontale de la gamme du moteur en type et variante.

L'ENEL a connu une autre restructuration en 1999 ; elle a changé de statut pour devenir une entreprise autonome **Electro-Industrie**. Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de transformateurs, moteurs électriques et la commercialisation de groupes électrogènes (activité insignifiante).

**Figure n°17** : restructuration de l'EI



**Source** : inspiré des documents internes de l'entreprise.

### 2. Situation géographique

ELECTRO-INDUSTRIE est implanté dans une zone agricole de 39,5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30 km du chef-lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU et de 08 km du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

### 3. Statut juridique et le capital social

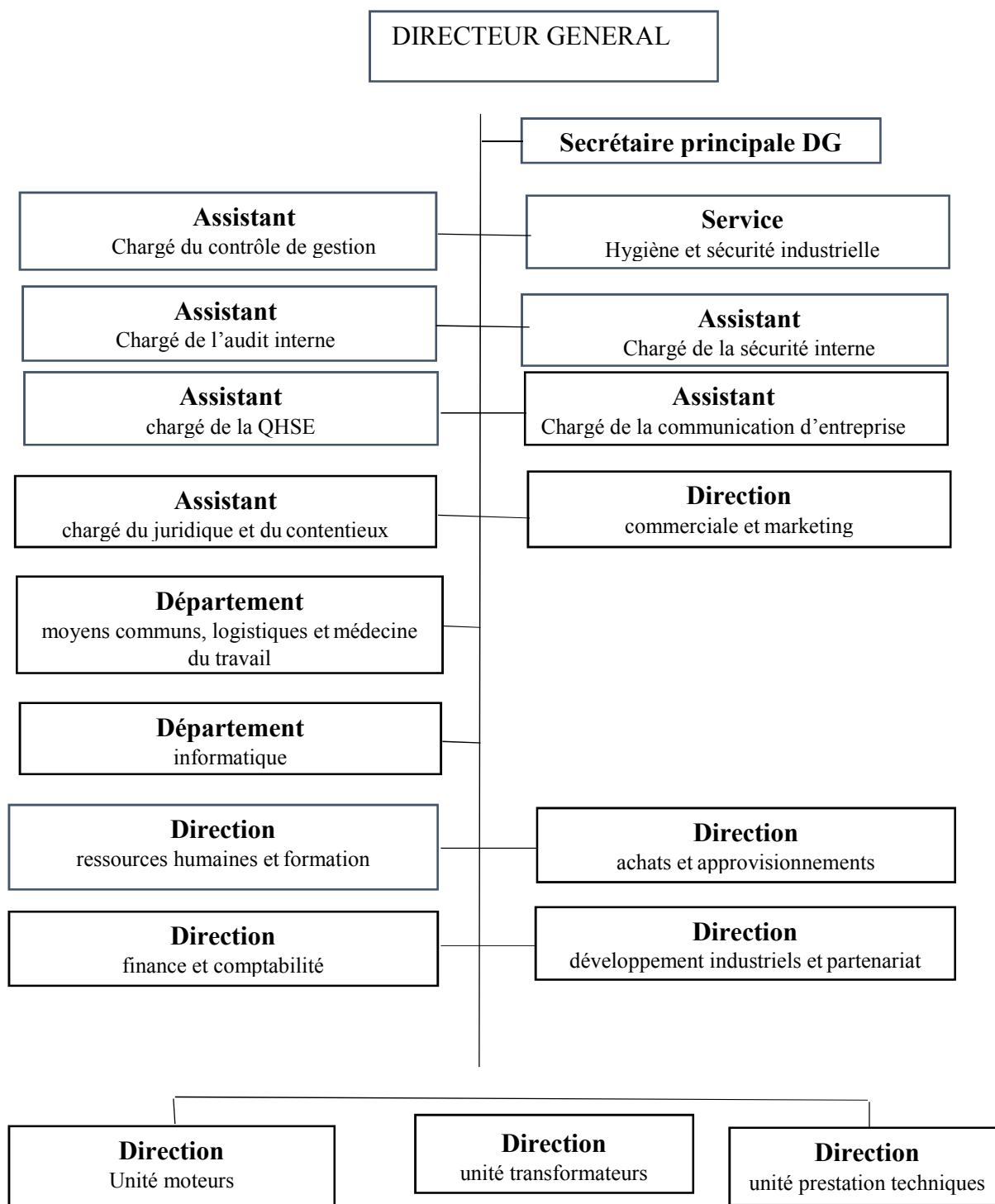
Conformément à la loi 88/01 du 13/01/1988 qui a adopté plusieurs règles pour la création des EPE, Electro-industrie est une entreprise publique économique, société par Action (EPE- SPA) avec un capital social de quatre milliard sept cent cinquante-trois millions de dinars (4 753 000 000 DA) détenu totalement par le Groupe ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'Etat. Cette entreprise a été créée dans le cadre du « projet de l'industrie-industrialisant » dont l'objectif est de réduire la dépendance extérieure

### 4. Les structures organisationnelles de l'Electro-industrie

Les structures organisationnelles de l'EI sont représentées par l'organigramme ci-dessus. Cet organigramme est de type fonctionnel avec domination des liens hiérarchiques verticaux. (Voir fig. n°10).

# Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

Figure n°18 : organigramme de l'EI



Source : document interne de l'entreprise.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### 5. Activités de l'entreprise

L'entreprise a pour activité principale :

➤ la production et la commercialisation des transformateurs et des moteurs de distribution électrique ;

Ce n'est pas la seule activité de l'entreprise ; elle a une activité secondaire qui est :

➤ la production et la commercialisation d'alternateurs et groupes électrogènes ;

➤ les prestations techniques (service après-vente) ;

➤ prestations interne à l'entreprise (au niveau des unités de production).

Electro-industries est composée de trois unités toutes situées sur un même site :

➤ Unité de fabrication de transformateurs de distribution (UTR) ;

➤ Unités de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et de groupes électrogènes (UME) ;

➤ Unité de prestations techniques pour les deux unités précédentes (UPT).

### 5.1. Gamme de production

#### 5.1.1. Pour les transformateurs

➤ Puissance 50 à 2000 KVA ;

➤ Tension usuelle en moyen tension 5.5 – 10 et 30 KV ;

➤ Tension usuelle en basse tension 400 V.

La capacité théorique de production de l'unité de transformateur est de 5000 unités/an mais l'entreprise n'a produit que 3455 unités en 2017, soit un taux réel de 69%.

Le tableau suivant montre l'évolution de la production de l'unité transformatrice pour les trois dernières années et sa comparaison à la capacité théorique.

**Tableau n°5** : évolution de la production de l'unité transformateur pour les années **2017 et 2018**

U = pièces			
2017		2018	
Production	taux	Production	taux
3454	69	3247	65

Source : document interne d'Electro-industries intitulé « présentation de l'entreprise Electro-industries »

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

Nous constatons à travers ce tableau que la production des transformateurs est en baisse d'année par année. En effet, en 2017, l'unité a produit été de 3454 pièces soit 69% seulement de sa capacité réelle ; en 2018, la production a encore baissée jusqu'à 3247 pièces soit 65% de sa capacité réelle. Les causes de ceci nous obligent de remonter à la période 2013 pour mieux expliquer cette dégringolade de la production de transformateurs.

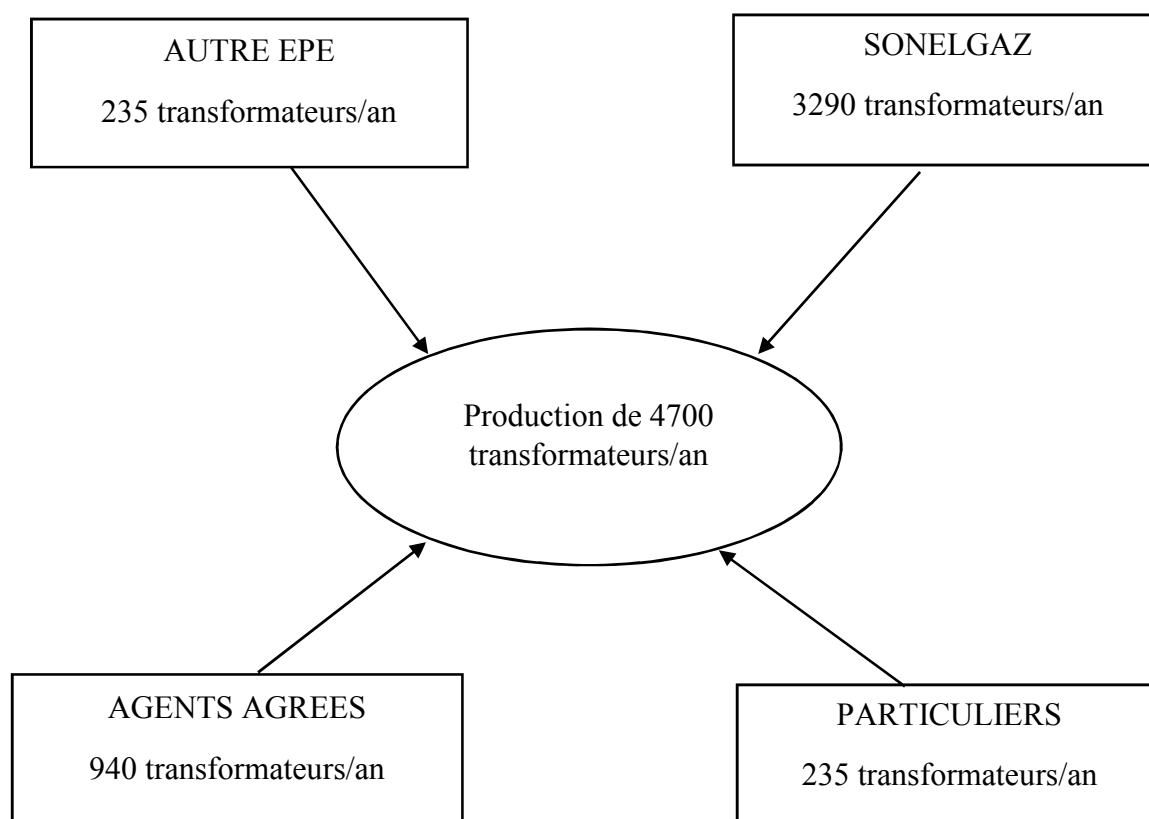
### **5.1.1.1. PERIODE 2013/2014/2015/2016/2017 et 2018**

En 2013, l'entreprise était le seul sur le marché à vendre des transformateurs électriques, elle avait le monopole du marché sur ce produit.

En 2014, les attentes de l'entreprise en terme de chiffre d'affaires ont pris un coup sur la tête du retrait (le non renouvellement du contrat de vente qui les liés à SONELGAZ). SONELGAZ a lancé un appel d'offre national et international qui fut décroché par un fournisseur étranger (ESPAGNOL) de ce fait, la production d'ENEL destinée à SONELGAZ de 2014 est restée dans les stocks (invendu).

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Figure n° 19** : illustration des clients de l'EI



**Source** : établie par nous-même à partir de documents interne de l'entreprise

En 2015, l'entreprise décide de maintenir son niveau de production même avec le phénomène de crise qui lui menace, et c'est ainsi que les dirigeants ont pris la décision d'adresser des courriers à l'Etat qui a répondu favorable à leur détresse. SONELGAZ a acheté les produits stockés par l'entreprise pour 2014 et 2015, ce qui permet à l'entreprise de réaliser une vente record. Les stocks de l'entreprise sont à niveau vides (stock totalement vendu) ; l'année 2016 s'annonce plutôt périlleuse, marquant le départ définitif du client principal. Les dirigeants doivent trouver de nouveaux clients pour écouler leur production et pour cela, il va falloir instaurer quelques modifications dans la technique d'attraction de la clientèle.

2016, marque un nouvel air pour l'entreprise ; le départ définitif de SONELGAZ n'a aucun effet sur le niveau de production de l'entreprise ; elle maintient son niveau de production mais l'ennui à ce niveau est qu'elle vend moins ; elle décide alors de :

- revoir sa politique de prix (vente à la baisse) ;
- la création d'une direction commerciale et marketing.

Ces différentes initiatives ne donnent pas de fruit tout suite, il y a un sur-stockage de produits finis en entreprise.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

En 2017, la production de transformateur est effective ;

La première moitié d'année (premier semestre : du 1<sup>er</sup>/01 au 30/06) est marquée par des ventes minime, ce qui est la cause d'un nombre important de produit fini resté invendu ;

Suite à cela, l'Etat obligée de prendre des mesures pour corriger ce déséquilibre, alors il (Etat) prend la décision d'arrêter l'importation des produits de l'étranger ; il encourage la consommation des produits locaux ce qui impacte positivement sur le niveau des ventes des transformateurs (augmente les ventes locaux) ; on note qu'il existe toujours dans les stocks de produits finis en entreprise.

En 2018, cette année est marquée par une rupture de stock de matière première ce qui a ralenti la production de trois mois. La cause de cette rupture est le changement d'habitude des consommateurs ; ces derniers exigent le passage de l'embrochable à la céramique.

L'entreprise ne pouvant pas malheureusement rattraper ce retard, elle voit sa production annuelle diminuée. Le bon côté est qu'elle enregistre une augmentation des ventes. Le passage à la céramique n'a pas que de bons côtés, le stock de produits finis embrochable de 2017 est inspiré sur le marché

### 5.1.2. Pour les moteurs :

- puissance des moteurs allant de 0.25 à 400 KVA ;
- puissance des alternateurs allant de 17.5 à 200 KV ;
- puissance des groupes électrogènes de 100, 126, 160 et 200 KVA.

La capacité théorique de production de cette unité est de 40 000 unités/an (dont 2 000 pour les alternateurs), alors que la capacité réelle de production est de 11058/an pour l'année 2017, soit à peine 28.

Le tableau n°6 suivant montre l'évolution de la production de l'unité motrice électrique pour les deux dernières années et sa comparaison à la capacité théorique.

**Tableau n°6** : évolution de la comparative des moteurs et groupes électrogènes pour les années 2017, 2018

2017		2018	
Production	Taux %	Production	Taux %
13058	32%	13790	34%

**Source** : document interne de l'Electro-industries intitulée « présentation de l'entreprise Electro industries »

Le tableau ci-dessus montre que l'unité moteurs électriques à un faible rendement par rapport à sa capacité théorique de production car elle ne dépasse pas réellement les 34%. Ce faible taux s'explique

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

par le fait que l'entreprise concentre ses efforts sur l'unité transformatrice et délaisse l'unité motrice électrique.

### 5.1.3. Prestations techniques

Cette unité était incorporée dans l'unité moteur électriques jusqu'en 2016 ; mais après, elle a été séparée de cette dernière pour devenir une unité à part entière. Ses activités vont de la sous-traitance au profit de l'unité transformateur et moteur à la sous-traitance pour les clients d'EI et dans le domaine suivant<sup>2</sup> :

- contrôle de la qualité des matières premières : par des analyses chimiques ;
- contrôle de qualité de l'ensemble des produits finis : par des essais physiques ;
- maintenance de tous les équipements de production ;
- usinage de pièces de précision : usinage a fil, tournage, fraisage, rectification et affutage ;
- traitement thermique : trempe, revenu et cémentation ;
- métrologie : étalonnage et vérification métrologique des équipements de mesures.

Cette unité dispose d'un personnel hautement qualifié avec des savoir-faire reconnus et acquis sur plusieurs années.

## 6. Effectifs de l'entreprise

Electro-industrie compte actuellement 836 travailleurs repartis en trois catégories : cadre, maîtrise, et exécution comme le montre dans le tableau n<sup>o</sup>7 suivant :

**Tableau n<sup>o</sup>7** : répartition des effectifs par catégorie socio-professionnel

	UTR		UME		UPT		DG		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Cadre	26	8.75	32	14.95	36	32.43	90	42.06	184	22.01
Maitrise	99	33.33	88	41.12	49	44.15	46	21.49	282	33.73
Exécution	172	57.92	94	43.93	26	23.42	78	36.45	370	44.26
Total	297	100	214	100	111	100	214	100	836	100

Source : document interne de l'entreprise.

<sup>2</sup> Document interne de l'Electro-industries intitulé « présentation de l'entreprise Electro-industries »

### Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

A travers de ce tableau nous constatons que la catégorie d'exécution compte le plus grand nombre de salariés soit 44.26%, suivie par les agents de maîtrise avec 33.73% et enfin les cadres qui forment 22.01% du nombre total des travailleurs. D'un autre côté, la composition par unité donne les résultats suivants :

- unité Transformateurs 35.53% ;
- unité Moteurs électriques 25.6% ;
- unité Prestation techniques avec 13.28%.

Ces résultats indiquent que l'unité transformatrice a une importance stratégique au sein de l'entreprise. Le personnel bénéficie d'une formation sur toute l'année, assurée à l'intérieur des ateliers pour les anciens ouvriers au profit des nouvelles recrues, en particulier dans la maintenance. Selon les dires du responsable, l'entreprise assure également à son personnel la participation aux différentes formations, stages de perfectionnement à l'échelle nationale. Le tableau n°8 montre la répartition des effectifs par ancienneté dans l'entreprise.

**Tableau n°8** : répartition d'effectifs selon l'ancienneté

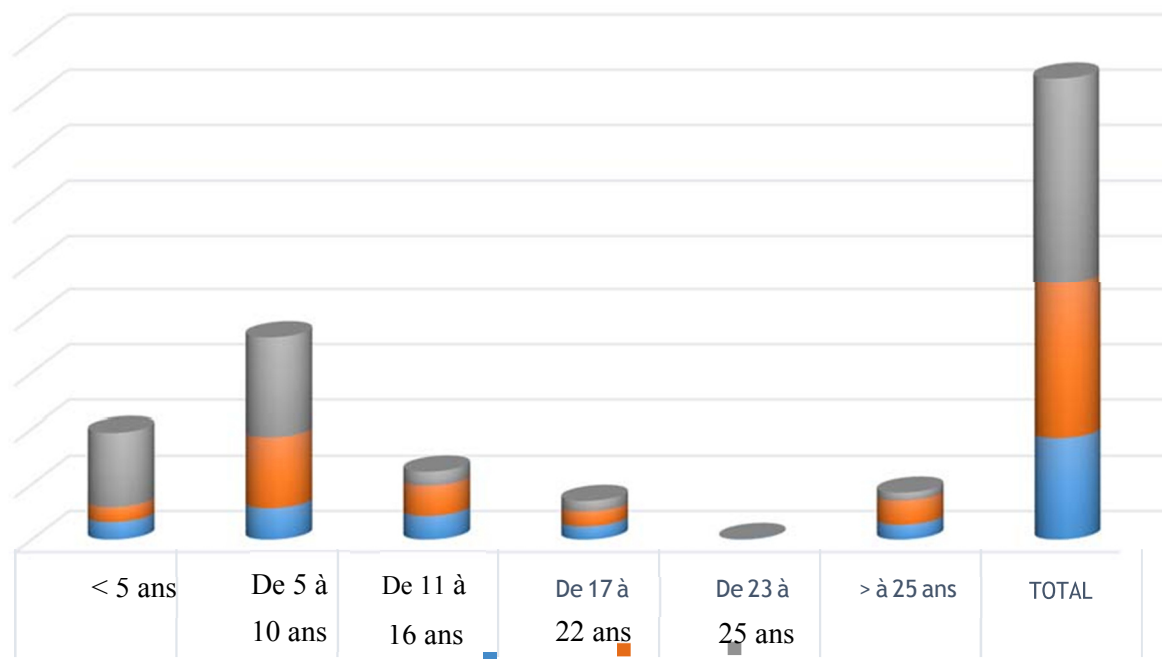
Catégories	<5 ans	De 5 à 10 ans	De 11 à 16 ans	De 17 à 22 ans	De 23 à 25 ans	> à 25 ans	TOTAL
Cadres	32	57	43	24	1	27	184
Maitrise	28	128	55	27	0	44	282
Exécution	133	179	25	19	0	14	370
Total	193	364	123	70	1	85	836
%	23%	44%	15%	8%	0%	10%	100%

**Source** : documents interne de l'entreprise

Ces effectifs par anciennetés sont ensuite représentés dans un graphe (voir fig. n°20)

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Figure n° 20** : graphe des effectifs par anciennetés



**Source** : Insee, recensement de la population, 2007 (champ : France métropolitaine) ...

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### ❖ Interprétation

- En premier lieu, on remarque que l'entreprise emploie 192 salariés qui ont une ancienneté inférieure à 5 ans soit 23% de l'effectif total de l'entreprise.
- 364 salariés ont une ancienneté supérieure à 5 ans et inférieure 10 ans soit 44% 1 an à 10 ans, effectif = 67% : effectif moins expérimenté.
- De 10 à 25 ans, on compte seulement 279 salariés soit : 33% effectif expérimenté

En conclusion, nous dirons que le manque d'efficacité de l'entreprise relève du fait qu'elle emploie des salariés qui manquent d'expérience dans leurs postes respectifs. Par ailleurs, nous apportons notre pierre de l'édifice en ces termes :

- le déséquilibre entre les départs en retraite et les recrutements (les nouveaux recrutés doivent être formés par ceux qu'ils ont remplacés ;
- 2% de la masse salariale destinée à investir dans la formation des nouveaux recrutés ; cette formation doit être assurée au niveau de l'exécution et non au niveau administratif.

Force est de constater que l'EI emploie plus d'agents d'exécution ; le fait est que les entreprises industrielles doivent en effet employer plus ou moins 50% d'agents d'exécution du total de leurs employés :

- les cadres : 184 ;
- les agents de maîtrise : 282 ;
- agents d'exécution : 370.

Dans notre cas ici, le pourcentage de l'effectif d'agents d'exécution :  $370/836 = 44.26\%$  ; 50% ; cet effectif ne respecte pas la norme établie pour les entreprises industrielles, cette répartition d'effectif est déséquilibrée.

### 7. La clientèle d'Electro-industrie

Pour l'année 2017, Les produits d'EI sont destinés à une clientèle diversifiée comprenant les entreprises publiques économiques (EPE) 5%, 25% pour les entreprises privées dont 20% pour les agents agréés et de 5% pour les particuliers et le reste de 70% est mis en stock pour manque de clients.

Et en 2018, les entreprises publiques économiques représentent 20% et les entreprises privées 80%, la clientèle est répartie comme suit :

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

- agents agréés 75% et particuliers 5% : SARL, EURL, Groupe, commerçants ;
- entreprise publiques économique 20% telle que : KAHRIF, POVAL. L'essentiel de ventes est donc généré par la clientèle privée.

### **8. Les fournisseurs d'Electro-industries**

La majorité des fournisseurs de l'EI sont des entreprises étrangères. A cet effet les achats importés entre autres tôle magnétique et huile représentent 70%. Quant aux achats locaux, composées de fil de cuivre et vernis qui constituent que 30% des besoins d'EI, les fournisseurs de ces matières sont : SARL K-RIL, SARL ENICAB, et SARLL TREFLCUIVRE.

### **9. Objectifs et rôles de l'EI**

Comme toutes autres entreprises industrielles, la société Electro-industrie s'est fixé plusieurs objectifs qu'elle se donne les moyens de les atteindre ; on relève parmi ces objectifs :

- transformer des matières premières en produits finis pour les vendre à d'autres entreprises ou directement aux consommateurs ;
- servir le marché en produisant et en distribuant des transformateurs électriques correspondant à la demande des clients ;
- gagner de l'argent, et extraire des bénéfices ;
- produire un excédent de trésorerie, qui sera investi avec un plus grand profit dans le développement des activités ;
- atteindre un but technique : conception et réalisation de transformateurs donnant satisfactions aux clients ;
- motivation du personnel ;
- recherche de l'efficacité ;
- développer sa part de marché.

### Section 02 : Processus du diagnostic interne au sein de d'électro-industrie

#### 1. DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

Le diagnostic de l'entreprise a été effectué par la Direction Générale élargi aux responsables de structures de soutien et des unités de production.

Une analyse consolidée est dégagée avec l'application de la méthode SWOT, qui nous a permis de cerner en interne les forces et les faiblesses et en externe les opportunités et les menaces de l'entreprise, par rapport à son environnement.

##### 1.1. Forces et faiblesses de l'Entreprise :

###### 1.1.1. Points forts :

L'Entreprise dispose d'une multitude d'atouts qui militent en faveur du maintien et du développement de ses activités. Parmi ces forces, nous citerons :

Son statut incontesté de Leader National dans le vaste domaine de l'Electrotechnique et sa gamme variée de produits de qualité (Moteurs Electriques de plusieurs types et produits dérivés, Transformateurs, Groupes Electrogènes en plus d'une capacité de prise en charge d'une large gamme de travaux de prestations et de sous traitance de diverses natures).

Un potentiel important d'investissement composé de trois unités implantées sur un vaste site de 32 ha disposant de toutes les utilités nécessaires et indispensables à une activité industrielle à grande échelle (eau, gaz, axes routiers...). Bonne expérience dans le cadre de la mise à niveau et des acquisitions de nouveaux équipements de production.

Un personnel plus au moins formé et qualifié (867 agents employés) disposant d'un degré d'expérience appréciable et une compétence dans les domaines de l'Électrotechnique et de génie mécanique, avec une capacité d'intégration de l'apprentissage dans les différents domaines ( production, maintenance, commerciale, approvisionnement, comptabilité, informatique, etc...).

Un marché local existant et fortement demandeur pour le Moteur électrique, le groupe électrogène et le Transformateur. De plus, des opportunités d'exportation existent pour nos produits et peuvent être concrétisées à travers des formules de partenariat avantageuses.

- L'entreprise dispose d'un potentiel de projets de développement industriel, pouvant être développés, en interne et/ou en partenariat ( transfert de technologie), sur le même site ou ailleurs, tels que: Les moteurs électriques ADF, alternateurs synchrones, les moteurs ascenseurs, les transformateurs élévateurs (EnR), les transformateurs de grandes puissances (projet en cours de réalisation), les transformateurs de mesure, les transformateurs secs, les groupes électrogènes large gamme.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

- Enfin, au plan social Electro-industries constitue le principal pôle de développement d'un ensemble d'activités en amont et en aval de toute la région contribuant ainsi directement ou indirectement à limiter le chômage sévissant de manière inquiétante dans la région où il existe très peu d'infrastructures industrielles.

### 1.1.2. Points faibles :

Les principales faiblesses de l'Entreprise ont trait à :

- Un endettement de l'entreprise élevé, à l'origine de :
  - L'emprunt bancaire pour le financement de mise à niveau des équipements de production ainsi que le financement des investissements immatériels
  - La part de l'entreprise dans le capital social de la nouvelle société mixte "Spa Vijai Electricals Algérie" non encore libéré en totalité.

A titre d'illustration la dette totale de l'Entreprise, s'élève, à fin 2019, à 1 394 815 KDA et représente plus de 16% du total du Bilan.

- La lourdeur du potentiel d'investissements de l'Entreprise, représentant 45% du total du Bilan génère des charges d'amortissements très élevées (environ 170 000 KDA / an). De plus, avec un taux d'utilisation des capacités qui est seulement de 25 à 30 % au niveau de l'Unité Moteurs Electriques et de 70% à l'Unité Transformateurs.
- L'importance des valeurs d'exploitation (stocks et créances) qui représentent 52% du total du Bilan et qui nécessitent la mobilisation d'un fonds de roulement appréciable pour leur financement.
- Le rapport consommation matière sur la production réalisée augmente indéfiniment (taux de rebut des produits fabriqués élevé, mauvaise qualité des matières, conditions techniques de livraison de certaines matières non adaptés au processus de fabrication, évolution des prix et taux de change des intrants).
- Vieillesse de l'outil de production qui persiste à fin 2020 (pannes répétitives de certains équipements de production des transformateurs et aussi des moteurs électriques, dont les pièces de rechange non disponibles à cause de leurs obsolescences.
- Charges indirectes très élevées imputant les coûts de productions des produits et diminuant ainsi les marges sur les prix de vente.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### **Autres faiblesses :**

- Lenteur dans les délais de réalisations des commandes clients, particulièrement les commandes spécifiques
- Espaces réduits au niveau des ateliers particulièrement de l'Unité de production des transformateurs.
- Coûts de production des produits élevés dû au ralentissement de la productivité.
- Retard dans la mise en place d'un système d'information pour une analyse très efficace des flux d'exploitation (intrants commandés et achetés, matières stockées, matières transformées en production, produits en cours de fabrication, produits semi finis et finis, stocks produits finis).
- Charges de personnel augmentent indéfiniment (revendication potentielle des salaires dû à leurs disparités).
- Climat social potentiellement non serein (certains collectifs politisés).
- Taux d'absentéisme du personnel productif élevé (pénibilité des tâches).
- Manque de discipline de certain personnel de l'entreprise.

### **1.2. Opportunités et menaces de l'Entreprise :**

En plus de ses forces et faiblesses considérées par l'entreprise, une analyse de ses opportunités et menaces par rapport à son environnement extérieur est complétée comme suit :

#### **1.2.1. Les opportunités :**

- Regain de la demande et de l'intérêt des clients aux produits locaux.
- Plan de charge important de l'ensemble des produits de l'entreprise.
- Participation de l'entreprise aux appels d'offre et consultation des groupes électrogènes, pour conquérir le marché.
- Elargissement du portefeuille clients de l'entreprise.
- Exportation des produits (homologations des transformateurs de distribution de la gamme des pays Sénégal et Mauritanie)
- Renforcement des barrières tarifaires sur l'importation des produits similaires.
- Durcissement de la procédure d'importation des produits finis.
- Passation de marchés en gré à gré avec certains secteurs publics.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

- Conventions cadres signées par le Holding ELEC EL DJAZAIR avec plusieurs groupes industriels du pays en particulier le Groupe SONATRACH et le Holding SONELGAZ.

### 1.2.2. Les menace :

- Situation économique de l'Algérie
- Crise sanitaire mondiale provoquée par le coronavirus (COViD 19).
- Epuisement des réserves de change qui risque de modifier la législation sur le change et l'achat en devises à l'international.
- Dévaluation du Dinar face à l'Euro et le Dollar.
- Implantation de nouvelles usines de fabrication des transformateurs de distribution sur le territoire national (EL SWEDY - Ain Defla, UTEC - Sétif, NICON - Bordj Bou Arreridj, ASTOR / SIDI BEN DHIBA - Mostaganem).
- Elargissement de l'offre des concurrents sur la solution complète des produits (Poste de transformation électrique BT/MT complet).

## 2. Principaux agrégats pour la période « 2015 à 2020 » :

### 2.1. Principaux faits saillants des exercices 2015 - 2020 :

☞ **L'exercice 2015** se caractérise par la signature d'un important contrat avec le principal client de l'entreprise « CAMEG » filiale du Groupe SONELGAZ en date du 12/01/2015, pour 5 560 Transformateurs et une valeur hors taxes de 3.2 Milliards de Dinar à réaliser sur 12 mois. Ce qui a engendré un doublement du chiffre d'affaires par rapport à 2014 avec un important déstockage de produits finis transformateurs.

Les enlèvements opérés par « CAMEG » représentent à eux seul 67% du chiffre d'affaire global de l'entreprise et 72,5 % du chiffre d'affaire de l'Unité transformateurs soit 2 665 400 KDA.

☞ **L'exercice 2016** se caractérise par la baisse substantielle du chiffre d'affaire et l'activité de production en raison de la mévente enregistrée en 2016, induite par les stocks Transformateurs disponibles dans les magasins de « CAMEG » filiale du groupe SONELGAZ (non renouvellement du contrat de vente) et aussi par l'importation des Transformateurs. Ce qui a engendré un niveau des stocks très élevé de produit finis transformateurs de 1 663 unités pour une valeur de 875 MDA.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

A partir de l'exercice 2016, la valorisation de la production est comptée aux coûts réels par un logiciel de calcul des coûts. Durant les exercices précédents, la valorisation de la production est calculée comme suit : Prix de vente publics diminué d'une marge (25 à 30%).

☞ **L'exercice 2017** se caractérise par une mévente, du produit transformateur, enregistrée en début de l'année. Mais une reprise des ventes a été remarquée à partir du deuxième semestre. L'entreprise s'est retrouvée avec un niveau de stock de produit finis inquiétant à fin du premier semestre 2017 (soit un pic de 2 641 transformateurs, équivalent de 7 mois de production). Cette situation a contraint l'entreprise de revoir sa politique commerciale par l'introduction des actions, des nouvelles mesures et tentatives envers ses clients en procédant au redressement de sa politique des prix de vente de transformateurs de distribution.

Aussi, l'arrêt des importations des transformateurs de distribution décidés par les pouvoirs publics, a certes amélioré le niveau des ventes de l'entreprise.

☞ **L'exercice 2018** se caractérise par une progression chiffre d'affaires (3 403 483 KDA) de 70% par rapport à 2017. Cette performance est due, d'une part, à l'arrêt des importations des transformateurs de distribution décidés par les pouvoirs publics en 2017, fortifié par une dynamique commerciale supérieure aux prévisions, et d'autre part aux stocks produits finis transformateurs disponibles au 31.12.2017. Ce qui a engendré un important déstockage de produits finis transformateurs.

Par contre, la rupture en stock de certaine matière première induite par la décision prise par la Sonelgaz pour le passage de la borne MT céramique à la borne embrochable a engendré une baisse de productivité durant le premier semestre 2018 (Équivalent de 514 transformateurs pour une valeur de 285 MDA).

☞ **L'exercice 2019** se caractérise par une baisse de rendement 19% passant de 3 403 MDA en 2018 à 2 766 MDA, malgré la vente de 42 groupes électrogènes pour une valeur de 134 MDA, engendrée, principalement, par une série de débrayage suivie de grèves générales des travailleurs, avec arrêts total et partiel de la production (30 jours ouvrables), suite aux appels :

- ✓ Du mouvement national "HIRAK",
- ✓ De l'UGTA (National, wilaya, local),
- ✓ Des travailleurs réclamant le bénéfice de l'exercice 2018 (débrayages).

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

☞ **L'exercice 2020** se caractérise par une conjoncture assez particulière marquée par :

- ✓ La crise sanitaire mondiale « COVID 19 » qui a engendré un arrêt total de l'entreprise de plus de deux mois.
- ✓ Le débrayage d'un collectif de production réclamant le bénéfice 2019 (30 jours ouvrables).

### 2.2. Production :

Tableau 09 : Evolution de la production en valeur							
Produits	Années	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Transformateurs</b>							
. Valeurs en kDA		2 481 799	2 381 138	1 982 101	2 315 105	2 175 086	1 923 043
. Quantité (unité)		4 585	3 920	3 454	3 247	3 533	3 039
. En puissance ( MVA )		1 683,55	1 524,93	1 144,29	1 337,09	1 215,88	
<b>Moteurs électriques</b>							
. Valeurs en kDA		342 052	303 485	284 204	319 687	314 501	326 838
. Quantité (unité)		12 966	11 970	13 053	13 772	13 214	12 658
<b>Groupes électrogènes (alternateurs)</b>							
. Valeurs en kDA		12 861	0	11 713	49 063	173 377	489 889
. Quantité (unité)		6	0	5	18	53	107
<b>Prestations</b>							
. Valeurs en kDA		8 777	12 389	10 317	17 350	6 784	20 922
<b>Valeur totale de production</b>		<b>2 845 489</b>	<b>2 697 012</b>	<b>2 288 335</b>	<b>2 701 205</b>	<b>2 669 748</b>	<b>2 760 692</b>

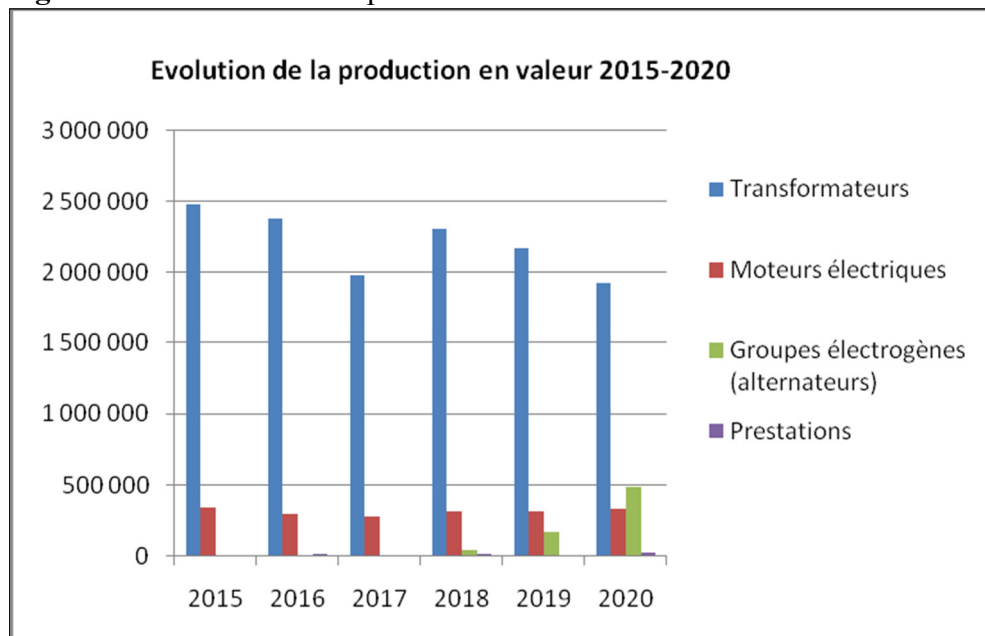
Source : document interne d'électro-industriel.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Figure 21** : Evolution de la production en valeur 2015-2020

L'évolution de la production durant les cinq dernières années est schématisée dans le graphe ci-après :

**Figure 21** : Evolution de la production en valeur 2015-2020



Source : document interne d'électro-industriel.

### ➤ Transformateurs :

Depuis 2017, les réalisations de production n'excèdent pas 3 500 unités par an, malgré la forte demande du marché.

En plus des faiblesses cités plus haut, les contraintes et blocages à ce niveau résident dans :

- . Le passage à la technologie transformatrice à remplissage intégral (sans conservateurs) nécessitant un processus supplémentaire de surpression 08 à 12 heures.
- . La majorité des équipements de l'Unité Transformateurs sont vieux et amorties, dont les pièces de rechange sont obsolètes et introuvables.
- . Les pannes répétitives rencontrées sur :
  - . La machine de refendage des coils de tôles pour noyaux (1986),
  - . La chaîne de découpage de tôles pour noyaux (1990),
  - . La plate-forme d'essais (1986),

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### ➤ Moteurs Electriques :

L'activité de production de Moteurs électriques pour la période de 2015 à 2020 est sensiblement stabilisée autour de 13 000 Moteurs pour une valeur moyenne de 300 MDA par an, du fait :

- Le manque de personnel au niveau des secteurs de production tels que : la fonderie sous-pression, le découpage, l'usinage, le bobinage et le montage.
- Usure des parties actives de certains outils de découpage à suivre des circuits magnétiques des moteurs de puissances 1,5 - 2,2 - 3 - 4 - 5,5 - 7,5 - 9 - 11 - 15 - 18,5 kW ( gamme de moteurs à rotation rapide). Cette dégradation est causée par les cadences de découpage réalisées par ces outils, depuis le démarrage (en 1986).
- L'arrêt partiel et total du secteur fonderie sous-pression (fabrication des pièces en alliage d'aluminium et les rotors en aluminium) suite à la rénovation des fours de fusion et de maintien.
- Rupture de stock de certaines positions d'outillage spécifique à la production des moteurs (outils de tournage en carbure, fraises, plaquettes de tournage, forêts, etc....).
- La concurrence déloyale exercée par divers importateurs privés (importations de moteurs à moindre qualité et à prix très bas et avec une solution complète telle que : motopompe, motoréducteur, moto ventilateur, moto-variateurs, etc....).

Il est à noter que durant ces cinq (05) dernières années, l'Unité Moteurs Electriques s'efforce de ne programmer en production que les commandes fermes des clients et aussi les types de moteurs vendables et à rotation rapide.

Il est aussi utile de signaler qu'avec les cadences citées ci-dessus, la production des petits moteurs de puissances allant de 0,25 à 1,5 kW, dont le bobinage est fabriqué manuellement et/ou en semi-automatique (processus de fabrication initial), n'est pas rentables pour l'entreprise à cause :

Des lots économiques de production très faibles par rapport à la capacité installée.

Des coûts de production élevés (temps de réglage et d'exécution élevés), qui engendrait des marges commerciales très faibles.

Que dans certains procès, cette gamme de produits freine beaucoup les gammes de produits de puissances supérieures à 2,2 kW, dont les marges sont meilleures.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### ➤ Groupes électrogènes :

L'activité de production de Groupes Electrogènes pour la période de 2015 à 2020 est en nette amélioration d'une année à une autre pour accéder à une quantité supérieure à 100 pour une valeur de 512 MDA en 2020 malgré :

- . Le manque de personnel qualifié au niveau des secteurs de montage.
- . Lenteur dans l'approvisionnement des composants (moteur thermique, génératrice...)
- . Taux d'intégration très faible suite à l'absence des moyens de production de châssis de capotage et de l'alternateur mono palier a pole saillant (encombrement très réduit)
- . Manque de moyen de manutention pour l'installation et mise en service.
- . Les fours de remplissage d'huile,
- . Les fours de séchage des bobines et des parties actives (1986),
- . Les ruptures de stocks matières et composants (cuivres, tubes HP, bornes HT et BT, tôle d'acier pour cuves, etc...),
- . Le mouvement de personnel pour postes aménagés par la médecine de travail (dû à la pénibilité de certains postes).
- . L'absentéisme du personnel de production.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

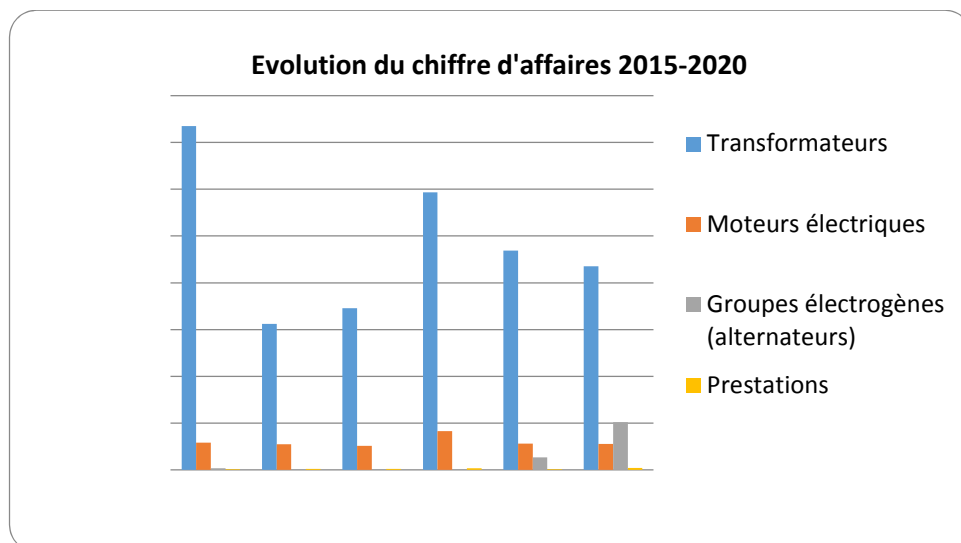
**2.3 Chiffre d'affaires :** L'évolution du chiffre d'affaires durant les cinq dernières années par produits est schématisée dans le graphe ci-après :

<b>Tableau 10 : Evolution du chiffre d'affaire 2015-2020</b>						
<b>Produits</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Transformateurs</b>						
. Valeurs en kDA	3 673 652	1 559 134	1 728 824	2 965 818	2 342 881	2 176 110
. Quantité (unité)	6 294	2 419	2 661	4 996	3 736	3 287
. En puissance (MVA)	2 367,20	915,77	1 020,22	1 822,24	1 307,33	
<b>Moteurs électriques</b>						
. Valeurs en kDA	291 761	274 249	257 983	414 519	281 614	279 218
. Quantité (unité)	12 476	10 988	12 086	20 190	13 015	9 404
<b>Groupes électrogènes (alternateurs)</b>						
. Valeurs en kDA	16 421	1 721	1 721	5 795	133 930	511 616
. Quantité (unité)	6	1	1	2	42	102
<b>Prestations fournies</b>						
. Valeurs en kDA	8 777	12 389	10 317	17 350	6 784	20 922
<b>Total Chiffre d'Affaires en KDA</b>	<b>3 990 611</b>	<b>1 847 493</b>	<b>1 998 845</b>	<b>3 403 482</b>	<b>2 765 209</b>	<b>2 987 66</b>

Source : document interne d'électro-industriel.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Figure 22 :** Evolution du chiffre d'affaire 2015-2020



Source : document interne d'électro-industriel.

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

Cette évolution est due :

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

Il reste entendu que l'activité Transformateurs continue à occuper une place privilégiée et génère 73% du chiffre d'affaires de l'Entreprise en moyenne. Ceci est dû au développement en interne d'autre type de transformateurs commandés par des clients transformateurs élevateurs BT/MT, transformateurs d'isolement BT/BT, transformateurs de maintien MT/MT et l'élargissement de la gamme aux puissances : 2 000 - 2500 - 3 150 kVA et aussi aux puissances intermédiaires.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Tableau 11** : comparatif de chiffre d'affaire réalisé comparativement aux objectifs fixés :

Produits / prestations	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Transformateurs</b>						
Objectif	3 918 449	2 862 048	2 631 663	2 168 722	2 667 495	2 344 289
Taux de réalisation	94%	54%	66%	137%	88%	93%
<b>Moteurs électriques</b>						
Objectif	369 015	389 924	354 420	312 647	331 371	674 420
Taux de réalisation	79%	70%	73%	133%	85%	41%
<b>Groupes électrogènes</b>						
Objectif	11 000	5 354	0	24 296	307 647	477 892
Taux de réalisation	149%	32%	#DIV/0!	24%	44%	107%
<b>Prestations</b>						
Objectif	25 000	6 700	9 000	9 000	5 000	5 000
Taux de réalisation	35%	185%	115%	193%	136%	418%
<b>Chiffre d'affaire Total</b>						
Objectif	4 323 464	3 264 026	2 995 083	2 514 665	3 311 513	3 501 601
Taux de réalisation	92%	57%	67%	135%	84%	85%

Source : document interne d'électro-industriel.

**2.4. Tableau 12** : Stocks produits finis :

Agrégats et ratios	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Stocks au 31.12	356 430	1 160 414	1 450 271	703 537	618 438	576 520
Stocks moyens de PF (kDA) *	885 637	758 422	1 305 343	1 076 904	660 987	640 029
Chiffre d'affaires HT en kDA	3 990 611	1 847 493	1 998 845	3 403 482	2 765 209	2 987 866
Stocks/CA HT (en %)	9%	63%	73%	21%	22%	19%
Rotation	4,51	2,44	1,53	3,16	4,18	4.67
En mois de CA	2,66	4,93	7,84	3,80	2,87	2.57

\* 2014 = (Stocks N+ Stocks N-1)/2 : 1 414 844

Source : document interne d'électro-industriel.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

Quoique demeurant significatifs, les stocks de produits finis tendent vers la baisse durant ces 03 derniers exercices.

Ces stocks sont constitués à fin 2020 à hauteur de 66% de Moteurs, Alternateurs et Groupes Électrogènes, dont 13% des stocks revêt un caractère spécifique à rotation très lente ou nulle (Moteurs Monophasés 1,1 kW 3000 tr/mn et Moteurs pour Climatiseurs).

Quant aux 275 transformateurs en stocks, correspondent à environ 15 jours de production.

### 2.5. Tableau 13 : Ressources Humaines

Années	KDA					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cadres	121	140	153	157	199	218
Maîtrises	246	248	286	285	274	327
Exécutions	433	398	374	393	407	322
Permanents	618	555	694	691	736	826
<b>Totaux</b>	<b>800</b>	<b>786</b>	<b>813</b>	<b>835</b>	<b>880</b>	<b>867</b>
<b>Charges de personnel/Valeur Ajoutée</b>	<b>57%</b>	<b>70%</b>	<b>66%</b>	<b>80%</b>	<b>98%</b>	<b>85%</b>
<b>Charges de personnel/Chiffre d'affaires</b>	<b>16%</b>	<b>37%</b>	<b>32%</b>	<b>22%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>
<b>Chiffre d'Affaires /Agent kDA</b>	4 988	2 351	2 459	4 076	3 142	998
<b>Productivité (production/effectifs) kDA</b>	3 557	3 431	2 815	3 235	3 034	3 184
<b>Chiffre d'affaires/ effectifs kDA</b>	4 988	2 351	2 459	4 076	3 142	3 446
<b>Charges de personnel/ effectifs kDA</b>	783	860	778	878	949	853
<b>Valeur de production kDA</b>	2 845 489	2 697 012	2 288 335	2 701 205	2 669 748	2 760 692
<b>CA kDA</b>	3 990 611	1 847 493	1 998 845	3 403 482	2 765 209	2 987 866
<b>VA kDA</b>	1 101 739	959 666	957 309	918 374	852 067	865 475
<b>Charges de personnel kDA</b>	626 550	676 235	632 651	733 452	834 704	739 668

Source : document interne d'électro-industriel.

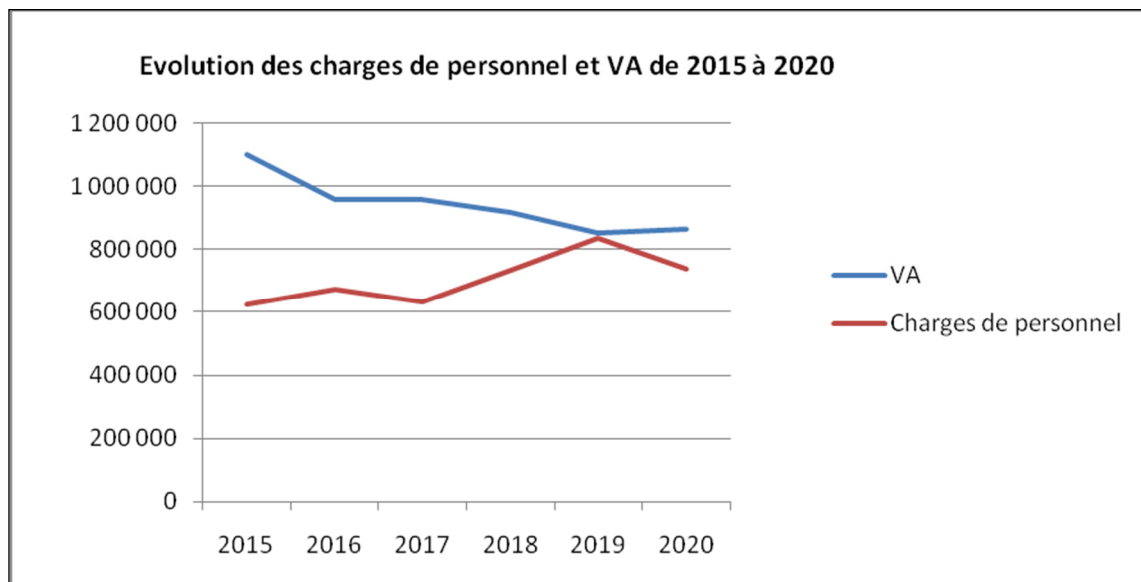
En matière d'emploi, les effectifs totaux sont passés de 800 agents en 2015 à 880 en 2019 puis à 867 à fin 2020 soit une augmentation de 67 agents. Une baisse de 20 agents est prévue pour 2021 ou l'effectif total ciblé est de 860 agents.

Toutefois, l'Entreprise recherche de plus en plus un renforcement qualitatif de ses ressources humaines.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

Les charges de personnel ont connu une hausse de 18% en 2020 par rapport à 2015 suite aux différentes augmentations sur salaires de base, primes et indemnité et les primes d'encouragements allouées à l'ensemble des travailleurs depuis 2015.

**Figure 23** : Evolution des charges de personnel et VA de 2015-2020



Source : document interne d'électro-industriel.

### 2.6. Tableau 14 : Approvisionnements

Années	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Achats locaux	460 396	489 950	248 495	677 444	703 882	381 000
importations	1 311 601	1 132 723	876 612	1 586 588	2 759 666	883 000
<b>Total achats</b>	<b>1 771 997</b>	<b>1 622 673</b>	<b>1 125 107</b>	<b>2 264 032</b>	<b>3 463 548</b>	<b>1 264 000</b>

Source : document interne d'électro-industriel.

Les programmes annuels d'approvisionnements 2018 et 2019 tendent vers la hausse. En 2020 le programme d'approvisionnement a connu une baisse significative (64% par rapport à 2019)

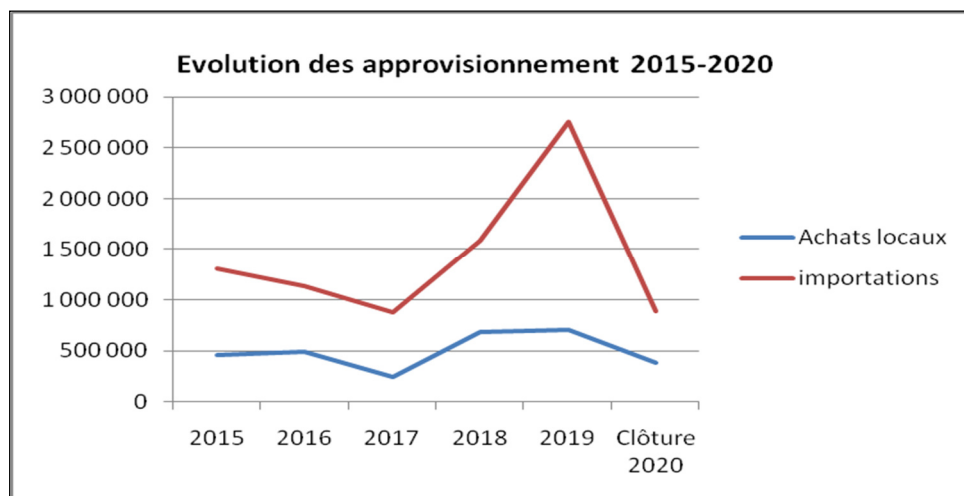
Aussi, les frais d'approches (droits de douane et autres) ont été rehaussés et représentent environ 7%.

70% de nos achats proviennent de l'importation et sont destinées en quasi-totalité au secteur transformateurs, 30% sont achetés localement.

Le graphe suivant est significatif de l'évolution des approvisionnements durant les cinq dernières années :

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Figure 24 :** Evolution des approvisionnements 2015-2020



Source : document interne d'électro-industriel.

### 2.7. Evolution des Charges :

Par ordre d'importance (exercice 2019), les charges de l'Entreprise sont classées comme suit :

- ✓ Consommations : 63% des charges globales,
- ✓ Charges de personnel : 28% des charges globales,
- ✓ Amortissements : 7% des charges globales,
- ✓ Autres charges : 1% des charges globales.

Il est à signaler que pour ces cinq (05) dernières années, les consommations, les charges de personnel, ainsi que les dotations aux amortissements et provisions tendent vers la hausse du fait, respectivement de :

- ✓ La hausse des prix de matières premières aggravée par la hausse des cours de l'Euro et du Dollars,
- ✓ des régularisations salariales et des indemnités de retraite,
- ✓ l'acquisition de nouveaux équipements ainsi que la méthode progressive d'amortissement, et la provision sur indemnité de départ à la retraite.

Quant aux autres rubriques de charges, notamment, les frais financiers, les services et autres frais généraux, la tendance est plutôt stable, à l'exception de l'exercice 2020 où les frais financiers ont connu une hausse de % suite au remboursement de l'emprunt bancaires et les intérêts y afférents

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

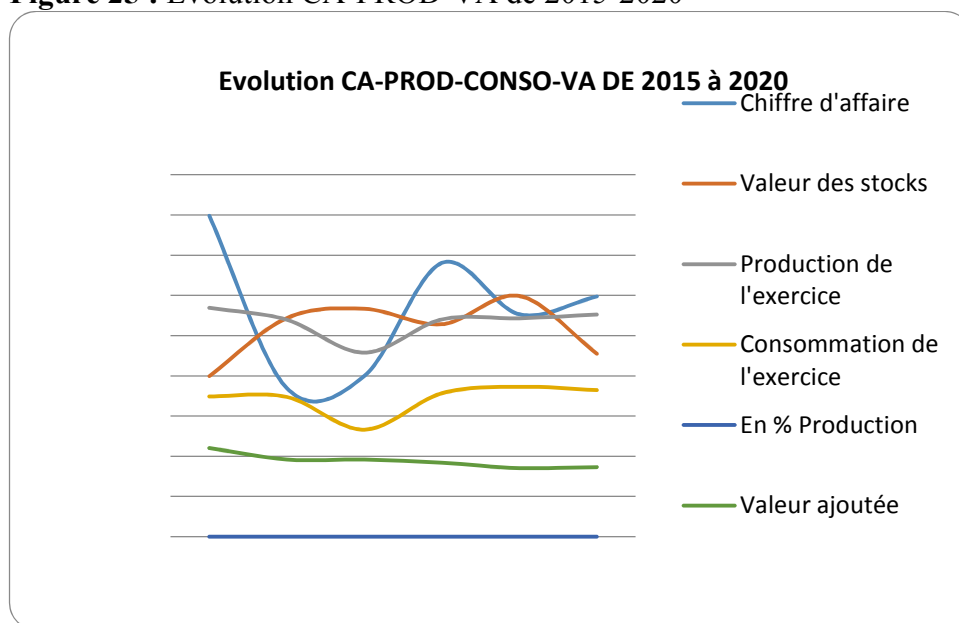
### 2.8. Tableau 15 : Résultats Intermédiaires de gestion

<b>Rubriques</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Chiffre d'affaire (CA)</b>	3 990 608	1 847 492	1 998 845	3 403 482	2 765 210	2 987 667
<b>Valeur des stocks</b>	1 995 237	2 718 023	2 832 774	2 640 971	2 992 437	2 275 550
<b>Production de l'exercice</b>	2 845 489	2 697 011	2 288 335	2 701 205	2 716 062	2 760 692
<b>Consommation de l'exercice</b>	1 743 750	1 737 345	1 331 026	1 782 831	1 863 995	1 822 057
<b>En % Production</b>	61%	64%	58%	66%	69%	66%
<b>Valeur ajoutée</b>	1 101 739	959 666	957 309	918 374	852 067	865 475
<b>En % CA</b>	28%	52%	48%	27%	31%	29%
<b>Charges de personnels</b>	626 550	676 235	632 651	733 452	834 704	739 668
<b>En % VA</b>	57%	70%	66%	80%	98%	85%
<b>EBE</b>	422 378	263 488	302 734	149 093	-11 397	95 905
<b>En % CA</b>	11%	14%	15%	4%	0%	3%
<b>Dotations aux amortissements</b>	183 904	181 485	172 460	210 766	211 263	220 000
<b>ENE</b>	238 474	82 003	130 274	-61 673	-222 660	-124 095
<b>En % CA</b>	6%	4%	7%	-2%	-8%	-4%
<b>Résultat Opérationnel.</b>	356 701	92 993	147 723	-18 412	-197 215	-124 095
<b>Produits Financiers</b>	49 163	82 229	87 422	87 179	83 202	68 000
<b>Charges Financières</b>	24 975	2 858	30 703	5 654	1 436	18 000
<b>Résultat Financier.</b>	24 188	79 371	56 719	81 525	81 766	50 000
<b>Résultat Ordinaire</b>	380 889	172 364	204 442	63 113	-115 449	-74 095
<b>Résultat net</b>	294 739	147 787	180 376	65 608	-108 729	-74 095
<b>En % CA</b>	7%	8%	9%	2%	-4%	-2%
<b>Marge brute d'Autof. MBA</b>	478 643	329 272	352 836	276 374	102 534	145 905
<b>En % CA</b>	12%	18%	18%	8%	4%	5%
<b>Effectifs</b>	800	786	813	835	880	867

Source : document interne d'électro-industriel.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

Figure 25 : Evolution CA-PROD-VA de 2015-2020



Source : document interne d'électro-industriel.

### 2.8.1. Valeur Ajoutée :

Cet indicateur est en diminution d'année en année du fait d'une baisse de la production et d'une augmentation des consommations intermédiaires.

D'ailleurs, la valeur ajoutée dégagée ne peut couvrir le volume important des charges de structure liées aux frais de personnel, amortissements et frais financiers. D'où le déficit d'exploitation constaté en 2018, 2019 et 2020.

### 3.8.2. Résultats :

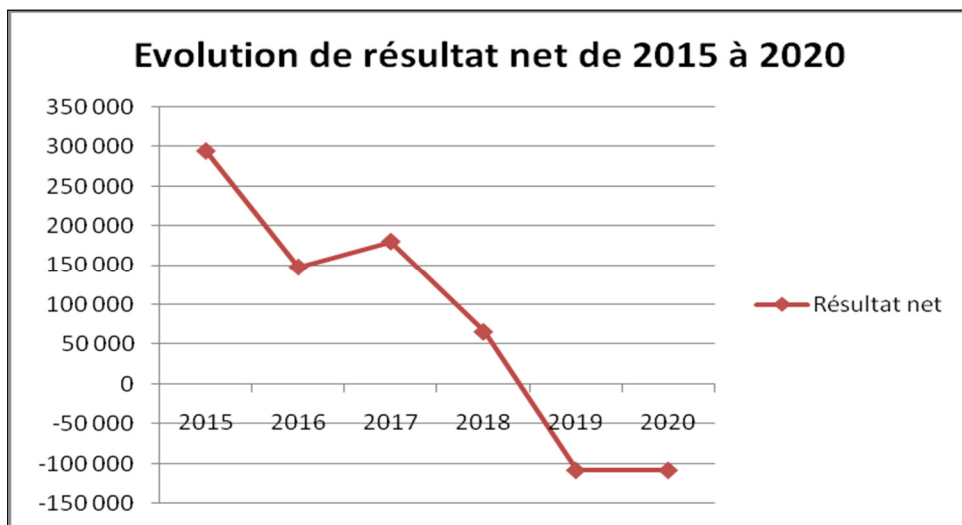
L'absence de couverture des charges par les produits se traduit par un déficit d'exploitation en 2019 et 2020. Pareillement, la tendance des résultats tendent vers la baisse.

Dans les conditions actuelles de fonctionnement caractérisées par un faible taux d'utilisation des capacités de production moteurs et les goulots d'étranglement de l'activité transformateurs, d'une part et les contraintes de l'environnement, d'autre part, l'Entreprise risque de ne peut équilibrer sa situation financière et sa trésorerie si cette situation persiste.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

L'évolution des résultats nets durant les cinq dernières années se présente ainsi :

**Figure 26 :** Evolution de résultat net de 2015-2020



Source : document interne d'électro-industriel.

### 2.8.3. Soldes de Trésorerie :

La situation de trésorerie de l'Entreprise pour l'exercice 2020 est caractérisée par une stabilité des dépenses par rapports aux recettes, malgré les conditions actuelles de fonctionnement.

Des placements de 1 150 MDA ont été opérés en bons de trésor dans le cadre de l'emprunt obligataire.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### 2.9. Tableau 16 : Analyse de la rentabilité

Designation	2015	2016	2017	2018	2019
1- Investissements nets	2 098 857	1 962 286	1 842 758	1 722 495	1 582 677
2- Autres actif immobilisés	906 853	2 043 784	1 496 219	2 137 483	1 844 213
<b>3- EMPLOIS STABLES (3 = 1 + 2)</b>	<b>3 005 710</b>	<b>4 006 070</b>	<b>3 338 977</b>	<b>3 859 978</b>	<b>3 426 890</b>
4- Fonds Propres	6 996 529	6 996 796	7 075 942	6 990 895	6 816 559
5- Provision à caractères de dettes	254 092	219 950	226 607	255 221	261 079
6- Dettes Long Terme dont :	0	0	0	0	0
- Titres participatifs	0	0	0	0	0
- Obligations	0	0	0	0	0
7- Dettes Moyen Terme + Emprunt BEA	309 760	313 463	328 668	830 173	864 852
<b>8- RESSOURCES STABLES (8=4+5+6+7)</b>	<b>7 560 381</b>	<b>7 530 209</b>	<b>7 631 217</b>	<b>8 076 289</b>	<b>7 942 490</b>
<b>9- FONDS DE ROULEMENT (9=8-3)</b>	<b>4 554 671</b>	<b>3 524 139</b>	<b>4 292 240</b>	<b>4 216 311</b>	<b>4 515 600</b>
10- Stocks	1 995 237	2 718 023	2 832 773	2 640 971	2 992 437
11- Créances Court Terme	1 476 194	967 206	1 246 768	1 342 368	1 381 282
12- Dettes Court Terme	576 464	354 376	416 213	530 125	529 963
<b>13- B F R (13 = 10 + 11 - 12)</b>	<b>2 894 967</b>	<b>3 330 853</b>	<b>3 663 328</b>	<b>3 453 214</b>	<b>3 843 756</b>
<b>14- Trésorerie nette (14 = 9 - 13)</b>	<b>1 659 704</b>	<b>193 286</b>	<b>628 912</b>	<b>763 097</b>	<b>671 844</b>
<b>15- FR / BFR (en %) (15 = 9/13)</b>	<b>157%</b>	<b>106%</b>	<b>117%</b>	<b>122%</b>	<b>117%</b>
<b>16- CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>3 990 608</b>	<b>1 847 492</b>	<b>1 998 845</b>	<b>3 403 482</b>	<b>2 765 210</b>
<b>17- BFR (en mois de CA)</b>	<b>8,71</b>	<b>21,63</b>	<b>21,99</b>	<b>12,18</b>	<b>16,68</b>

Source : document interne d'électro-industriel.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### **3. Causes principales des manques à produire et contraintes de fonctionnement :**

L'Entreprise n'a cessé de faire face à toute une série de contraintes à la fois interne et externe entravant le fonctionnement optimal de l'outil de production.

#### **3.1. Au plan de la Production :**

Les contraintes majeures méritant d'être mises en relief ont trait :

- ✓ Aux capacités limitées de production (production moyenne annuelle de 3 500 transformateurs pour une capacité de 5 000 unités pour le type respirant et 4 500 pour le type à remplissage intégral,
- ✓ Aux contraintes techniques sur certaines lignes de production telle que la chaîne de découpage de tôle qui constitue des goulots d'étranglement,
- ✓ Vétusté de plusieurs machines et non disponibilité des pièces de rechanges

(Obsolètes) pour les anciennes machines acquises au démarrage.

#### **3.2 Au plan de la Commercialisation :**

L'accentuation des difficultés de production, énumérées ci-dessus, a eu un impact négatif direct sur l'activité commerciale.

En effet, depuis 2017, le taux d'utilisation des capacités oscille entre 25 à 30% pour le secteur Moteurs, et 70% pour le secteur transformateurs bien que ; le marché actuel et de l'avenir immédiat demeure fortement demandeur.

Les années à venir risquent d'être plus difficiles avec la concurrence nationale et internationale, avec l'entrée en production de nouvelles usines de fabrication de transformateurs de distribution, à l'instar des constructeurs UTEC ( Sétif), NICON ( BBA), ASTOR ( Mostaganem) et d'un concurrent déjà installé à Ain Defla « EL SWEEDY-CABLES ».

#### **3.3 Au plan des Approvisionnements :**

Les programmes annuels d'approvisionnements de l'Entreprise, dont 70% environ proviennent de l'importation, généralement à partir d'EUROPE, sont destinés en quasi- totalité à l'activité Transformateurs.

Parmi les difficultés inhérentes à la fonction Approvisionnement, nous signalerons :

- ✓ L'approvisionnement à flux tendu pour optimiser la production mais les délais sont très longs de réceptions des matières provenant de l'importation (plus de 06 mois pour concrétiser certaines commandes ou contrats malgré la programmation une année à l'avance des besoins annuels).

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

- ✓ L'impact négatif des frais d'approche (environ 25 %), notamment les droits de douane et la taxe sur l'importation sur les coûts et prix de revient de nos produits.
- ✓ L'Augmentation incessante des prix des matières de criticité A, telles que : les cuivres, la tôle magnétique, l'huile, les tôles d'acier LAF, l'aluminium, impactant les coûts de revient des produits.

### 3.4 Au plan des Ressources Humaines :

La baisse du plan de charge de l'activité Moteurs et Transformateurs, ne s'est pas accompagnée d'une réduction du personnel.

Le problème qui reste posé dans ce cadre a trait à la nécessité d'un assainissement en profondeur des effectifs employés (redéploiement) en vue d'adapter progressivement les effectifs au plan de charge réel.

### 4. Tendances et évolution du Marché :

#### • Pour l'activité Transformateurs :

Malgré l'importance de la demande nationale estimée entre 10 000 à 15 000 Transformateurs / an, l'Entreprise, avec ses potentialités limitées ne couvre que 25 à 30% de ce dernier (3 500 Unités / an environ).

Actuellement, le marché reste encore porteur et l'Entreprise a engagé à un plan d'action en 2021 en vue d'augmenter ses parts de Marché.

#### • Pour l'activité Moteurs & Groupes Electrogènes :

Le Marché National du Moteur Electrique en Algérie, au cours de cette dernière décennie, a connu un déclin significatif qui s'est répercuté de manière brutale sur le plan de charge de l'activité Moteurs. Mais une tendance évolutive du marché est remarquée à partir de l'année 2019.

En 2019 et 2020, l'entreprise s'est engagée au montage des groupes électrogènes de puissances jusqu'à 1250 kVA, avec l'achat des composants (moteurs, alternateurs, châssis et capotages) sur le marché local et à l'importation.

### 5. Actions d'amélioration :

Dans le cadre du redressement de l'Entreprise et en conformité avec les différentes recommandations et résolutions prises par le Conseil d'Administration de l'Entreprise durant ses délibérations, Electro-Industries a engagé les actions ci-dessous :

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### ➤ **Assainissement des stocks produits finis et matières**

L'Entreprise a mis en œuvre durant ces dernières années un vaste programme d'assainissements des stocks dormants de produits finis et matières.

Cet assainissement porte notamment sur la transformation de certains types de moteurs "invendables" en moteurs dont la demande est effective et avérée, ceci par la récupération de leurs pièces et composants.

- Maintenir un climat social serein en motivant les travailleurs avec l'amélioration des conditions de travail, qui consiste en la mise en place d'un système de management Santé sécurité au Travail selon la norme ISO 45001.
- Rationaliser les charges, augmenter la cadence de production, optimiser et moderniser le produit pour avoir des prix compétitifs sur le marché.
- Une nouvelle organisation de l'entreprise en unités autonomes avec des responsabilités et objectifs associés.

### **5.1. Partenariat**

#### **5.1.1. Partenariat réalisé :**

Durant les années 2018 et 2019, l'entreprise a conclu un partenariat pour la création de la Spa Vijai Electricals Algérie, de capital social de 1401 MDA, réparti comme suit :

- . Electro-industries: 45 %,
- . Sonelgaz: 15 %,
- . Vijai Electricals Ltd de l'inde: 40 %.

L'usine de la Spa VEA sera spécialisée dans la fabrication des transformateurs de grandes puissances (jusqu'à 315 MVA en 400 kV).

Les travaux de terrassement de l'usine ont commencé le 02 Décembre 2019, par le groupement Spa BATIMETA L - Engineering & Construction avec Spa INERGA.

Le délai de réalisation de l'Usine 22 mois, le début d'exploitation est prévu Avril 2022

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Tableau 17 : Evolution des comptes de bilans (ACTIF – PASSIF) 2015-2019**

<b>ACTIF</b>					
<b>Rubriques</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Frais préliminaires					
Valeurs incorporelles	35 564	35 570	40 576	40 576	40 576
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>35 564</b>	<b>35 570</b>	<b>40 576</b>	<b>40 576</b>	<b>40 576</b>
Terrains & constructions	4 374 309	4 375 594	4 375 594	4 375 594	4 375 594
Equipements de production	2 408 192	2 329 651	2 341 383	2 359 122	2 378 202
Equipements sociaux	190 985	181 431	194 591	212 130	226 968
Investissements en cours	2 550	1 110	4 737	12 627	16 715
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>6 976 036</b>	<b>6 887 786</b>	<b>6 916 305</b>	<b>6 959 473</b>	<b>6 997 479</b>
Créances d'investissements				630 300	630 300
Autres titres immobilisés	850 000	2 000 000	1 450 000	1 450 000	1 150 000
<b>Immobilisations financières</b>	<b>850 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>1 450 000</b>	<b>2 080 300</b>	<b>1 780 300</b>
<b>Total immobilisations brutes</b>	<b>7 861 600</b>	<b>8 923 356</b>	<b>8 406 881</b>	<b>9 080 349</b>	<b>8 818 355</b>
<b>Impot différé actif</b>	<b>56 853</b>	<b>43 784</b>	<b>46 219</b>	<b>57 183</b>	<b>63 913</b>
<b>Amortissement</b>	<b>4 912 743</b>	<b>4 961 070</b>	<b>5 114 123</b>	<b>5 277 554</b>	<b>5 455 378</b>
<b>Total immobilisations nettes</b>	<b>3 005 710</b>	<b>4 006 070</b>	<b>3 338 977</b>	<b>3 859 978</b>	<b>3 426 890</b>
Valeur brute stocks	2 137 871	2 856 701	2 961 838	2 739 784	3 084 928
Provision/ stocks	142 634	138 677	129 064	98 813	92 491
<b>Valeur nette stocks</b>	<b>1 995 237</b>	<b>2 718 024</b>	<b>2 832 774</b>	<b>2 640 971</b>	<b>2 992 437</b>
Clients	1 137 183	521 001	889 556	1 312 105	1 285 422
Autres créances	346 240	453 334	364 341	58 478	116 638
<b>Total créances (brut)</b>	<b>1 483 423</b>	<b>974 335</b>	<b>1 253 897</b>	<b>1 370 583</b>	<b>1 402 060</b>
Provision/ créances	7 229	7 129	7 129	28 214	20 778
<b>Valeur nette créances</b>	<b>1 476 194</b>	<b>967 206</b>	<b>1 246 768</b>	<b>1 342 369</b>	<b>1 381 282</b>
<b>Total disponibilité</b>	<b>1 659 704</b>	<b>193 285</b>	<b>628 912</b>	<b>763 096</b>	<b>671 845</b>

Source : document interne d'électro-industriel.

### Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

<b>PASSIF</b>					
<b>Rubriques</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Fonds social ou capital social	4 753 000	4 753 000	4 753 000	4 753 000	4 753 000
Subvention d'investissements					
Primes d'apport	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Réserves	1 448 791	1 596 009	1 642 566	1 672 287	1 672 287
Résultat en instances d'affectation					
Résultats de l'exercice	294 738	147 787	180 376	65 607	-108 728
<b>Situation Nette</b>	<b>6 996 529</b>	<b>6 996 796</b>	<b>7 075 942</b>	<b>6 990 894</b>	<b>6 816 559</b>
Provisions pour pertes et charges					
Autres fonds propres					
<b>Total Fonds Propres</b>	<b>6 996 529</b>	<b>6 996 796</b>	<b>7 075 942</b>	<b>6 990 894</b>	<b>6 816 559</b>
Dettes d'investissement	304 707	310 540	323 413	350 124	382 783
Autres dettes non courantes				472 675	472 675
Prov. et pdts compt,d'avance	254 092	219 950	226 608	255 221	261 079
Dettes/Associés/Sté apparentées					
<b>Total Dettes Long &amp; Moyen terme</b>	<b>558 799</b>	<b>530 490</b>	<b>550 021</b>	<b>1 078 020</b>	<b>1 116 537</b>
Dettes de stocks	375 010	240 926	257 099	390 278	388 320
Détention pour comptes					
Dettes d'exploitation	206 507	116 373	164 369	147 222	151 038
Avances commerciales					
<b>Total Dettes à Court terme</b>	<b>581 517</b>	<b>357 299</b>	<b>421 468</b>	<b>537 500</b>	<b>539 358</b>
<b>Dettes Financières</b>					
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>8 136 845</b>	<b>7 884 585</b>	<b>8 047 431</b>	<b>8 606 414</b>	<b>8 472 454</b>

Source : document interne d'électro-industriel.

### Section 03 : Diagnostic externe de l'entreprise électro-industriel

Dans cette section on va procéder à l'analyse de l'entreprise du côté interne et externe pour dégager ses opportunités et menaces ainsi que ses forces et faiblesses.

#### 1. Le diagnostic Externe

##### 1.1. Le marché

L'Electro-Industries, ayant bénéficié d'une position de monopole avantageuse sur le marché des transformateurs de distribution pendant plusieurs années, connaît une situation d'amenuisement de ses parts du marché. Son domaine de commercialisation, représenté par le marché national connaît une mutation effrénée induisant une diversification de la clientèle et de ses besoins, l'implantation d'autres constructeurs de transformateurs sur le marché local (*EL SEWEDY CABLES ALGERIA, d'autres projets en cours*) et l'ouverture du marché national aux produits de l'importation de différents horizons.

La nouvelle tendance du marché national est le résultat des facteurs suivants :

- L'ouverture du marché des transformateurs de distribution par la SONELGAZ à d'autres opérateurs activant dans le secteur de l'énergie. Cette mesure est accompagnée par une décentralisation de ses acquisitions. En étant auparavant l'unique donneur d'ordre en matière des besoins en matériels électriques, SONELGAZ partage ces dernières années son marché avec des opérateurs privés plus diversifiés ;
- Apparition de nouveaux segments du marché représentés par les entreprises opérant dans le secteur de la réalisation des réseaux de distribution d'électricité ainsi que les entreprises de distribution de matériels électriques;
- Accroissement des besoins en transformateurs de distribution générés par l'extension du tissu industriel et la création de nouvelles unités qui font eux-mêmes leurs acquisitions.

Cette analyse de l'aspect global du marché de l'entreprise l'incite à prendre acte des variables et contraintes externes et adopte en conséquence une approche commerciale à la fois agressive et réactive.

La démarche adoptée par Electro-Industries vise à :

- Maintenir et consolider la relation stratégique avec les filiales de la SONELGAZ ;
- Reprendre la relation de confiance avec les clients grands-comptes et récupérer ceux perdus ces dernières années ;

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

- Investir de nouveaux segments porteurs du marché ;
- Réduire les parts du marché gagnées par les produits de l'importation et du concurrent EL SEWEDY CABLES ALGERIA.

### 1.2. Etude du marché

Une étude de marché consiste en un ensemble d'actions visant à une collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché (*Environnement, offre, demande ...*). Son objectif principal est de permettre d'évaluer le potentiel du marché afin de valider la viabilité du projet puis d'adopter un positionnement concurrentiel. Cela est susceptible de réduire les risques d'échec en permettant à l'entreprise de prendre les mesures adéquates pour s'insérer durablement sur son marché et à plus long terme de mieux cerner les forces en présence.

Cependant, l'étude du marché a d'autres objectifs tout aussi importants tels que :

- Vérifier les opportunités commerciales existantes pour une meilleure relance ;
- Evaluer le chiffre d'affaires prévisionnel ;
- Effectuer les bons choix pour faire aboutir le projet de repositionnement ;
- Crédibiliser une démarche auprès de ses différents clients et les potentiels nouveaux prospects.

#### 1.2.1. Analyse de la demande

Le marché algérien connaît un déclin en matière de besoins en transformateurs de distribution depuis l'année 2016 et ce comparativement aux années précédentes. Ces dernières ont enregistré une forte demande qui est dû principalement aux divers projets d'investissements lancés par la SONELGAZ, en vue de relever les capacités énergétiques de l'Algérie.

Les besoins en énergie électriques qui ne cessent d'augmenter avec le développement d'un tissu industriel plus dense et l'augmentation des consommations des foyers algériens traversent ces trois dernières années un ralentissement qui est le résultat de la crise économique provoquée par la chute brusque des cours des hydrocarbures. Par ailleurs, les travaux effectués en réponse aux urgences et aux avaries déclarées sur les réseaux de distribution, les projets d'électrification rurale et d'augmentation de puissance d'un certain nombre de postes électriques sollicitent une demande considérable sur le marché.

Une demande est également générée par les besoins des industriels et les plans d'entretien du parc transformateurs de ces derniers. Ces hypothèses sont justifiées par un certain nombre d'indicateurs que nous fournit l'activité de commercialisation des transformateurs de distribution

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

durant les années 2014, à 2018. A cet effet, une collecte d'informations et des enquêtes sur le marché ont été effectuées afin de mieux analyser son potentiel et pouvoir ainsi situer les capacités de l'entreprise à maintenir une activité stable et équilibrée.

L'étude des besoins du marché Algériens en transformateurs de distribution repose sur les réalisations annuelles des exercices précédents d'Electro-Industries, ainsi que les importations réalisées par les différents opérateurs économiques identifiés comme suit :

- Les différentes filiales de la SONELGAZ et du groupe SONATRACH et les entreprises publiques ;
- Les entreprises exerçant dans l'import-export et la distribution du matériel électrique ;
- La SPA EL SWEDY CABLES ALGERIA s exerçant dans les métiers des réseaux d'électricité et des installations industrielles ; qui réalise des opérations en CKD ;
- Les industriels pour leurs propres besoins.

Le Tableau-02 représente les statistiques des besoins en transformateurs, réalisées sur les bases des données de l'importation (CNIS) des années 2015, 2016, 2017 et 2018. Ces chiffres repose aussi sur les différentes enquêtes et sondages réalisés auprès des agents agréés par l'entreprise. L'analyse de ces données montre clairement qu'une demande importante pouvant aller en moyenne jusqu'à 5000 transformateurs est générée par les besoins du marché algérien malgré le contexte de crise économique. On note aussi que l'activité d'importation continue à réaliser des quantités élevées qui représentent plus de 50% de la demande nationale. A titre d'exemple, en l'année 2017, un peu plus de 1400 transformateurs ont été importés en quatre

(04) mois d'activité. Un volume qui dépasse largement les réalisations de l'entreprise à la même période qui sont de l'ordre de 891 transformateurs.

Ces données nous conduisent à conclure que des parts importantes du marché échappent à l'entreprise et l'incitent à revoir son positionnement et prendre acte de l'offre de la concurrence qui ne cesse de se consolider sur le domaine de l'activité de l'entreprise.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

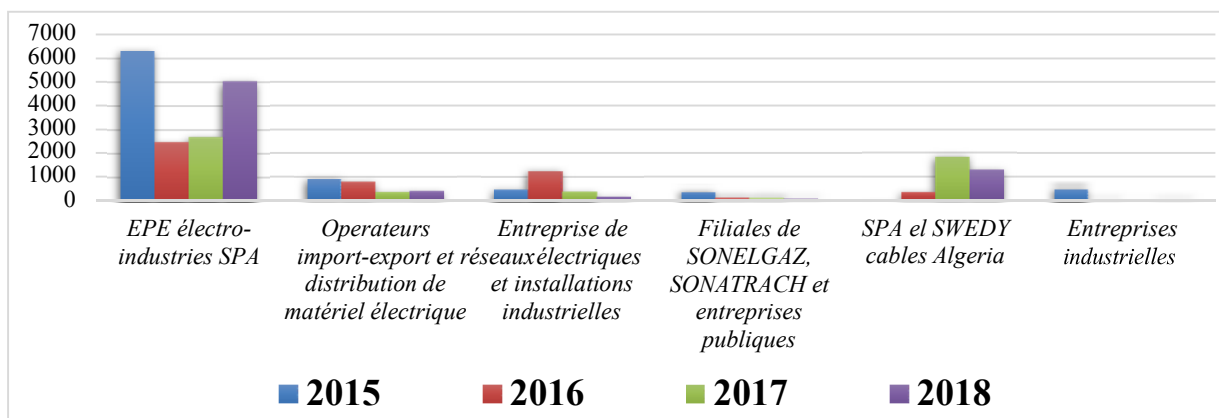
**Tableau N°18 : Demande estimée du marché en transformateurs**

Opérateurs économiques	exercice 2015		exercice 2016		exercice 2017		exercice 2018	
	Qte	Part(%)	Qte	Part(%)	Qte	Part(%)	Qte	Part(%)
EPE électro-industries SPA	6294	74.35	2419	49.78	2661	50.54	4996	73.30
Operateurs import-export et distribution de matériel électrique	908	10.73	742	15.27	336	6.38	345	5.06
Entreprise de réseaux électriques et installations industrielles	460	5.43	1221	25.13	343	6.51	137	2.01
Filiales de SONELGAZ, SONATRACH et entreprises publiques	344	4.06	109	2.24	86	1.63	65	0.95
SPA el SWEDY cables Algeria	-	-	337	6.94	1825	34.66	1250	18.34
Enterprises industrielles	459	5.42	31	0.64	14	0.27	23	0.34
<b>Quantités totales</b>	<b>8465</b>		<b>4859</b>		<b>5265</b>		<b>6816</b>	

Source : Document interne de l'EPE /Electro-Industries

La figure ci-dessous, illustre de manière plus explicite la répartition des parts du marché entre les différents opérateurs qui activent dans la commercialisation, la fabrication ou les utilisateurs finaux des transformateurs de distribution.

**Figure N° 27 : Parts du marché. Données : du 01/01 au 08/05/2018**



Source : Document interne de l'EPE /Electro-Industries.

### ➤ Analyse des résultats

Afin de faire une meilleure lecture de la position sur le marché, une analyse de l'historique des réalisations commerciales a été effectuée.

**Tableau N°19 : Résultats des ventes par clients de 2014 à 2018**

Produit	2014		2015		2016		2017		2018	
	QT	Valeurs	QT	Valeurs	QT	Valeurs	QT	Valeurs	QT	Valeurs
Transformateurs	2 206	1 392 876	6 294	3 673 652	2 419	1 559 134	2 661	1 728 824	4 996	2 966 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 206</b>	<b>1 392 876</b>	<b>6 294</b>	<b>3 673 652</b>	<b>2 419</b>	<b>1 559 134</b>	<b>2 661</b>	<b>1 728 824</b>	<b>4 996</b>	<b>2 966 000</b>

Source : document interne de l'entreprise

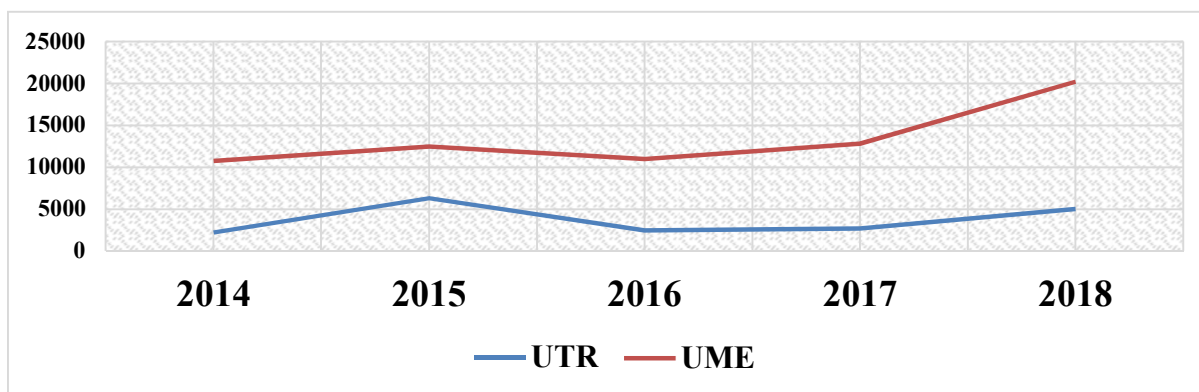
## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Tableau N°20 :** Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>UTR</b>	<b>2206</b>	<b>6294</b>	<b>2419</b>	<b>2661</b>	<b>4996</b>
<b>UME</b>	<b>10759</b>	<b>12482</b>	<b>10989</b>	<b>12827</b>	<b>20192</b>

Source : document interne de l'entreprise

**Figure N°28 :** Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018 (*en quantité*)



Source : document interne de l'entreprise

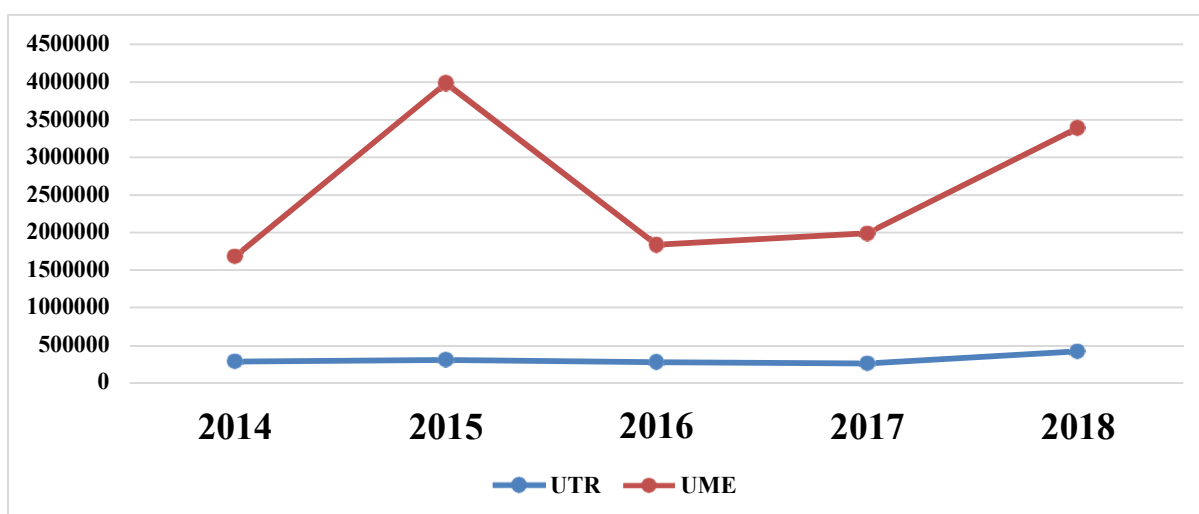
On remarque que les quantités pour les deux produits UTR et UME vendus par l'entreprise sont légèrement différentes de 2014 à 2018 avec une hausse en 2015.

**Tableau N°21:** Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>UTR</b>	<b>286045</b>	<b>308182</b>	<b>275970</b>	<b>259704</b>	<b>420000</b>
<b>UM</b>	<b>139287</b>	<b>367365</b>	<b>155913</b>	<b>172882</b>	<b>296600</b>
<b>E</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Source : document interne de l'entreprise

**Figure N°29 :** Les réalisations commerciales de 2014 à 2018 (*en chiffre d'affaire MDA*)



Source : document interne de l'entreprise

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

D'après les réalisations commerciales on constate que le CA de l'UTR a gardé presque le même niveau durant les cinq dernières années. Par contre l'UME a vu une évolution importante en 2015 par rapport aux autres années.

### 1.2.2. Analyse de l'offre de la concurrence

Notre étude du marché est complétée par une analyse de l'offre de la concurrence qui consiste initialement à leur identification et comprendre par la suite leurs points faibles et points forts. L'ouverture de marché national aux produits de l'importation et la politique des investissements étrangers en Algérie ont mis l'entreprise dans une nouvelle situation qui nécessite une vision managériale plus adaptée.

A cet effet, la stratégie de repositionnement sur le marché oblige l'entreprise à mieux connaître les concurrents afin de mieux décerner l'équation de l'offre-demande. Cette maîtrise permet aussi de réajuster les politiques de tarification, de distribution et de communication. A l'issue de cette étude, l'entreprise répartie les concurrents en trois types :

#### ➤ **Les concurrents directs :**

Actuellement le concurrent direct auquel l'entreprise doit faire face est EL SEWEDY CABLES ALGERIA. Ce concurrent qui s'est installé récemment en Algérie a réussi à arracher des parts importantes du marché malgré son taux faible d'intégration en local de son activité. Sa production se limite à la réalisation d'opérations de montage en important des éléments disparates de transformateurs. Son point fort reste les prix bas qu'il exerce sur le marché.

Cependant, le manque de disponibilité sur certains types de la gamme de transformateurs de distribution peut s'avérer comme point faible à investir par l'entreprise. Pour la gamme grande puissance allant de 800 à 2000 KVA, ses délais de livraison sont longs. Il est contraint de passer ses commandes à l'importation car cette gamme a une tendance de vente imprévisible et l'empêche de disposer de stocks prévisionnels.

#### ➤ **Les concurrents indirects :**

Cette famille de concurrents peut se résumer en ce qui suit : exonérer ;

#### ➤ **Les importateurs de matériels électriques :**

Cette catégorie d'opérateurs s'approvisionne en produits d'importation et propose les transformateurs à des prix très bas aux différents utilisateurs. Leurs offres de prix compétitifs est le résultat de l'exonération en droits de douanes des produits originaires des pays de l'Union Européenne et de la zone de libres échanges des pays arabes. Notons également, les produits importés de Chine et d'Inde qui pour une mauvaise qualité parviennent à proposer des prix beaucoup

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

plus faibles que ceux exercés sur le marché. Par ailleurs, un certain nombre de ces importateurs sont disponibles à recourir aux produits d'EI avec une exigence sur des offres de prix plus compétitives et une meilleure disponibilité. Ce constat a été établi suite aux différents rapprochements avec ces opérateurs et les sondages menés auprès d'eux.

Les entreprises exerçant dans les réseaux de distribution d'électricité et les installations industrielles qui réalisent des quantités importantes de transformateurs et qui représentent les utilisateurs intermédiaires de ce produit dans leurs projets de réalisations des installations électriques. Cette catégorie de concurrents n'est pas caractérisée par une fidélité à ses sources d'approvisionnement mais motivée uniquement par une offre de prix compétitive et une disponibilité immédiate. Par conséquent, elle est censée être facilement récupérable par l'EI avec des propositions de prix plus attractives.

➤ **Les futurs concurrents** : selon les différentes sources d'informations et contacts, deux autres opérateurs prévoient de s'installer en Algérie en qualité de producteurs de transformateurs de distributions. Ces projets seront réalisés en partenariat avec le constructeur d'Arabie Saoudite UTEC et de l'Indien NUCCON. L'arrivée de ces constructeurs risque de mettre l'activité de l'entreprise en péril sachant que ces deux marques ont déjà réussi à pénétrer le marché avec des quantités importantes réalisées ces cinq dernières années.

La synthèse de l'étude de la concurrence laisse apparaître la faiblesse de l'entreprise en matière de prix pratiqués sur le marché. Cette culture héritée de la position de monopole peine à s'affirmer et attirer d'avantage de clients.

Conscients que la pratique des prix est l'un des paramètres les plus prépondérants pour maintenir la clientèle et conquérir d'autres segments du marché, une refonte de celle-ci est plus que nécessaire et une priorité fondamentale. A titre d'exemple, l'un des agents agréés (*Groupe RIADH EL FETH*) qui réalisait un volume de plus de 300 transformateurs avec EI en 2011, peine à réaliser actuellement un volume de 150 transformateurs par année mais réalise plus de 250 unités en importation.

### 1.3. Segmentation du marché

Initialement réservé et monopolisé par la SONELGAZ, le marché des transformateurs de distribution connaît une ouverture sur d'autres segments importants. A cet effet, la clientèle de l'entreprise est répartie en différents segments porteurs de nouvelles perspectives commerciales. Ces sous-ensembles distincts du marché sont représentés comme suit :

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

- **Distributeurs de matériels électriques et importateurs** : ce segment du marché qui a le profil d'acheteur et d'intermédiaire entre le fournisseur et l'utilisateur final, représente environ 15% du volume de transformateurs commercialisés sur le marché ;
- **Entreprises de réseaux électriques et installations industrielles** : cette catégorie de clients ayant le profil d'acheteur intermédiaire enregistre des réalisations qui peuvent atteindre les 15% des parts du marché ;
- **Les entreprises industrielles** : cette catégorie de clients étant un utilisateur final du produit génère des besoins importants qui avoisinent les 5% du volume du marché ;
- **Filiales du SONELGAZ** : malgré la diminution de leurs besoins par rapport aux années précédentes, ces dernières restent en tête des donneurs d'ordre en matière des transformateurs de distribution ;
- **Les filiales du groupe SONATRACH** : ces filiales génèrent des besoins importants en transformateurs et particulièrement des produits spécifiques à leurs applications et dont l'entreprise dispose des moyens de leur réalisation.

### 1.4. Le ciblage de la clientèle

Confinée dans sa stratégie de spécialisation par produit (*spécifiquement les transformateurs de distribution de 50 à 630 KVA*), l'entreprise doit réajuster ses méthodes de production de telle sorte à être réactive et flexible aux différents besoins du marché en dehors de la gamme de distribution (*Transformateurs grandes puissances de 800 à 2000 KVA, autres transformateurs spécifiques ...*).

L'entreprise doit adopter un ciblage à couverture globale du marché qui consiste à s'attaquer à l'ensemble des segments avec des produits spécifiques pour chaque catégorie.

Connaissant la diversité des besoins en transformateurs électriques, on distingue :

- Les transformateurs de grandes puissances qui sont très demandés par les industriels et qui ont une forte valeur ajoutée ;
- Les transformateurs spécifiques répondant aux applications spécifiques et aux environnements différents du standard international ;
- Les transformateurs élévateurs utilisés dans les systèmes d'énergies renouvelables.

### 1.5. Analyse PESTEL

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

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal. Dont nous retiendrons les éléments les plus importants :

**Tableau N°22** : Analyse PESTEL

<b>Economique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'Electro-Industries possède des relations avec des organismes financiers pour maintenir les interactions avec ces clients et fournisseurs, ce qui fait que l'entreprise garde une situation économique favorable.</li> </ul>
<b>Politico-Légal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comme toute entreprise publique EI est obligée de payer les impôts régulièrement.</li> <li>▪ La période d'instabilité politique du pays a affecté négativement la productivité de l'entreprise ainsi que ses résultats.</li> <li>▪ Le droit et son respect influent grandement les décisions prises en entreprise.</li> <li>▪ L'homologation par les organismes nationaux certificateurs (<i>CREDEG et IANOR</i>) la loi qui régit le contrôle sur certains produits pour garantir la sécurité du consommateur et du personnel fabricant.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation du personnel et perfectionnement, long/moyen terme dans les domaines liés à l'entreprise (<i>convention avec des instituts et écoles de formation</i>).</li> </ul>
<b>Technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EI a l'ambition de développer l'aspect technologique de son produit pour s'aligner avec les produits internationaux.</li> </ul>

**Source** : Réalisé par nous-même.

### 2. Le diagnostic interne

Dans ce diagnostic on analysera la situation financière et ressources humaines pour la fonction commerciale.

#### 2.1. Diagnostic de la fonction commerciale

Ce diagnostic portera sur l'évolution du chiffre d'affaire et de la production, des produits finis et matières premières. Et à la fin on déduira le résultat net.

##### 2.1.1. Chiffre d'affaire et production

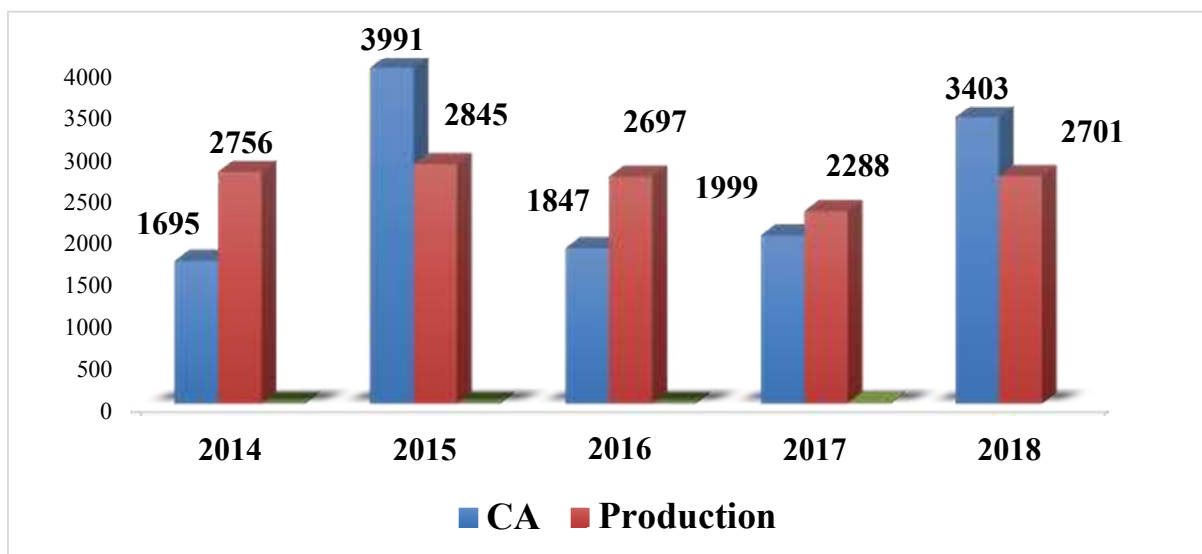
**Tableau N°23** : Evolution du CA et Production (2014 - 2018) (*En MDA*)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>CA</b>	1695	3991	1847	1999	3403
<b>Production</b>	2756	2845	2697	2288	2701

**Source** : Document interne d'EI (service contrôle de gestion).

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Figure N°30 :** Evolution du CA et Production (2014- 2018)



Source : Document interne d'EI (*service contrôle de gestion*)

D'après la figure nous constatons l'évolution de chiffre d'affaire et production suivant :

- 2014 le CA a baissé de moitié par rapport à la position de monopole qu'elle a occupé avant 2014 ;  
Augmentation du CA en 2015 due à l'intervention du pouvoir public qui a fait que SONELGAZ a acheté toute la production de l'année 2015 et le reste de la production de 2014 (*SONELGAZ a acheté pour un besoin de 4 ans*).
- 2016 mêmes résultats que 2014, l'entreprise commence à chercher d'autres clients hors SONELGAZ.
- 2017 il y'a eu un resserrement dans la production à cause de la décision d'arrêt des importations, baisse des prix des produits pour vendre et maintenir les clients hors SONELGAZ.
- 2018 avec le même niveau de production il n'y avait pas une grande marge parce que les charges ont augmenté (*vente de toute la production 2017 et de 2018*).

### 2.1.2. Produits finis et intermédiaire

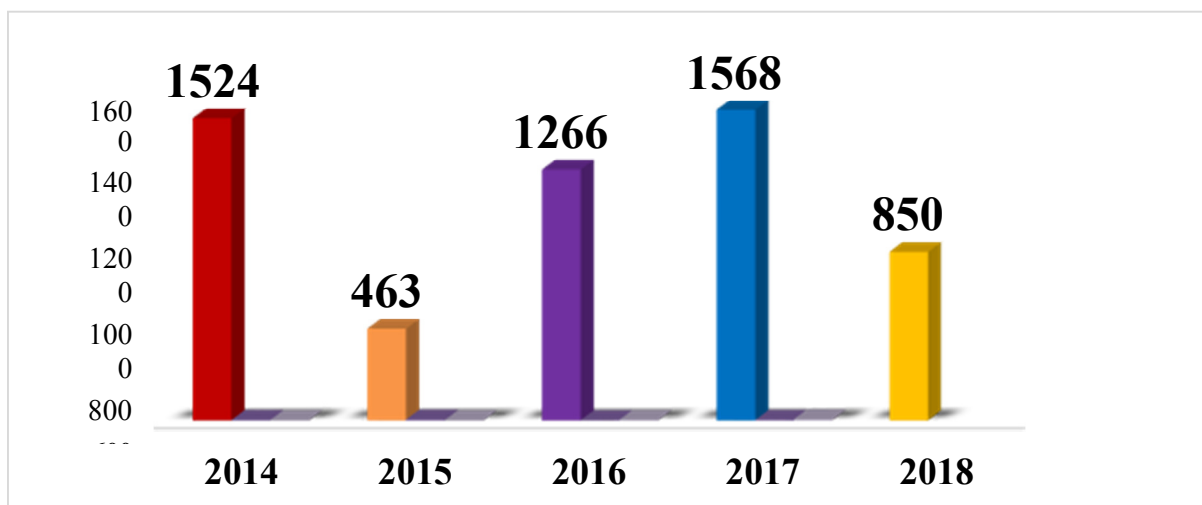
**Tableau N°24 :** Evolution des produits finis (2014-2018) (En MDA)

	2014	2015	2016	2017	2018
PF		1524			463

Source : Document interne d'EI (*service contrôle de gestion*)

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Figure N°31** : Evolution des produits finis (2014-2018)



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

D'après les évolutions des produits finis on remarque qu' :

- 2014 le stock des produits finis est important à cause de l'absence de son client principal sur le marché (*moins de vente*) ;
- 2015 y'a eu une baisse remarquable des stocks des produits finis parce que SONELGAZ a acheté toute la production de l'année plus la moitié des stocks de l'année précédente ;  
Le stock de l'année 2016 est justifié par la vente pour les clients particuliers qui achètent des quantités minimales ;
- 2017 vente de petites quantités des produits ce qui fait que le niveau des stocks sont vraiment important ;
- 2018 les stocks des produits finis sont en baisse due à la vente importante.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### 2.1.3. Matières premières (*sans les stocks à l'extérieur*)

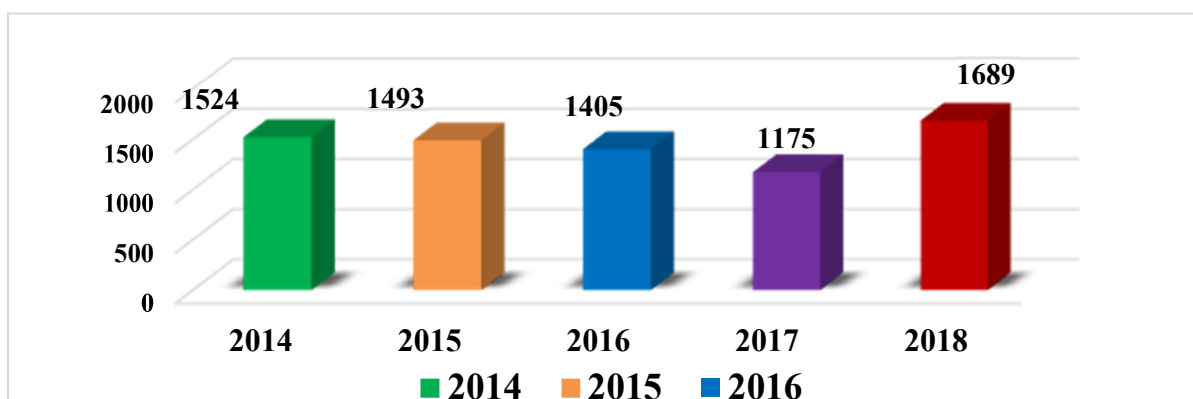
**Tableau N°25** : Evolution des matières premières (2014-2018)

(En MDA)

	2014	2015	2016	2017	2018
MP	1524	1493	1405	1175	1689

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

**Figure N°32** : Evolution des matières premières (2014-2018)



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion).

D'après l'observation des évolutions de la matière première qui nous a été communiqué par l'assistante de service contrôle de gestion on constate que l'entreprise utilise une technique d'approvisionnement qui date de 2 à 3 mois grâce à des calculs prévisionnels qu'elle fait pendant le processus de production pour éviter le sur-stockage de la matière première et la chute de la trésorerie.

### 2.1.4. Le résultat net

**Tableau N°26** : Evolution du résultat net

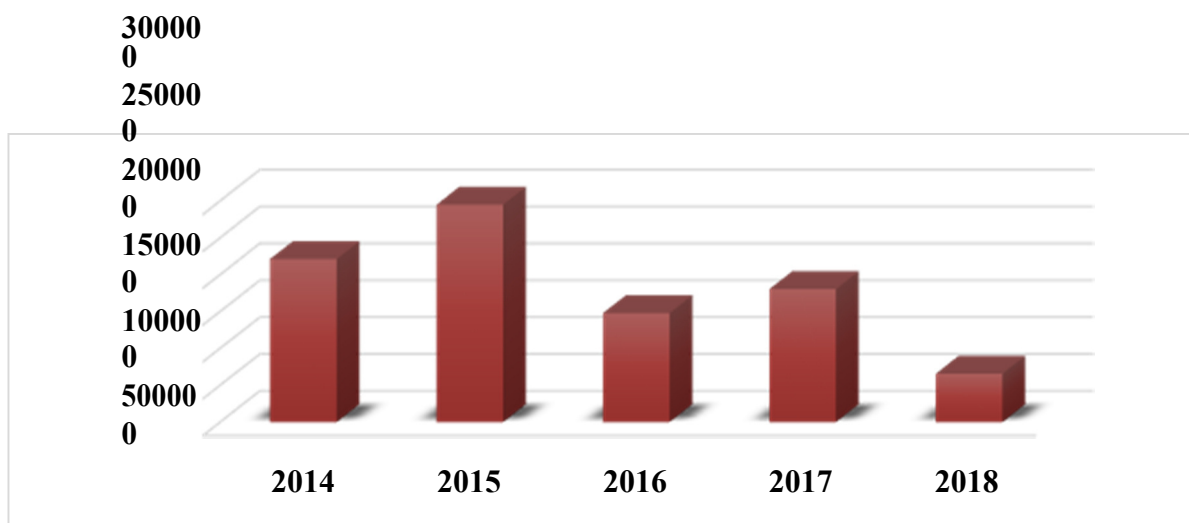
(En KDA)

	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat net	220987	294738	147787	180376	65607

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

**Figure N°33** : Evolution du résultat net



**Source** : Document interne d'EI (*service contrôle de gestion*)

On constate que le résultat net de l'entreprise aux cours de ces cinq dernières années était positif sachant qu'en 2015 elle a réalisé un meilleur résultat avec la présence de son client principal SONELGAZ.

En 2016 et 2017 le résultat net de l'entreprise était moyen avec la présence d'autres clients hors SONELGAZ.

En 2018 le résultat net était faible à cause d' :

- Un sur-achat de la matière première après la décision d'arrêt des importations de juillet 2017 qui est considéré comme une charge en plus pour l'année 2018 ;
- Une période d'instabilité politique du pays qui a affecté la productivité de l'entreprise (*les charges du personnel supporté pendant les mois de grèves*).

### 2.1.5.Appréciation du mix-marketing Electro-Industries

L'évaluation porte sur les politiques de produit, de prix, de distribution, de communication ainsi que sur la force de vente.

#### **a. La politique du produit**

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes aux recommandations des essais de la CEI 76, ainsi que de la VDE 0532. Ils sont triphasés de type extérieur et intérieur, respirant avec conservateur d'huile ou à remplissage intégral, à refroidissement naturel ONAN. Les transformateurs sont immergés dans de l'huile minérale selon CEI 60296. Les enroulements sont en cuivre et le circuit magnétique est en tôle à grains orientés. La Puissances des transformateurs assignées en KVA : 50, 100, 160, 250, 400, 630, 800, 1000, 1250, 1600, 2000.L'offre d'Electro-Industries est centrée sur

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

les puissances les plus rémunératrices.

La structure de l'offre du produit moteur est considérée comme étant adapté à la demande du marché local d'un point de vue de la distribution et de la classe de puissance, notamment en ce qui concerne les trois classes de produits suivantes : les moteurs monophasés, les moteurs triphasés de moyennes puissances et les moteurs de faibles puissances. L'offre de l'activité Prestations de l'entreprise comprend essentiellement quatre grands types de prestations :

- Injection sous pression de pièces en aluminium ;
- Métrologie Laboratoire d'analyses ;
- Analyses physico-chimiques ;
- Usinage et fabrication d'outillage (*atelier mécanique*).

Les coûts de production des produits de l'entreprise sont considérés comme élevés par rapport à ceux des concurrents, et l'absence d'un système de comptabilité analytique et de calcul et d'analyse des coûts compliquent la tâche de la maîtrise de ces coûts.

Globalement, les produits Electro-Industries sont reconnus de bonne qualité du fait notamment que les produits sont fabriqués à partir de matériaux et de composants répondant aux normes CE, et que le contrôle de qualité est assuré à tous les stades du cycle d'exploitation. (*SONELGAZ, principal utilisateur des transformateurs, classe les produits de la société en première position*).

L'entreprise a mis en place le système de management qualité. La certification ISO 9001 version 2000 a été obtenue pour la première fois au cours de 2004 ; elle vient d'être renouvelée en août 2013.

Le non-respect des délais de livraison, particulièrement pour les transformateurs de grande puissance, dû essentiellement à des problèmes techniques (*état des machines*), à des ruptures de stocks de matières premières et composants, ou à des grèves des employés, est un handicap majeur pour l'entreprise.

### **b. La politique du prix**

L'entreprise n'est pas compétitive par les prix et Les prix de vente sont arrêtés par la Direction générale selon la méthode : Prix de vente = Prix de revient + Marge. Mais en l'absence de comptabilité analytique les coûts ne sont pas saisis avec précision et la marge est déterminée à partir de l'observation des prix pratiqués sur le marché.

Cependant, les prix sont différenciés selon le type de clients :

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

- Pour les achats qui se font par appel d'offre international, les prix proposés incluent de faibles marges afin d'être compétitif ;
- L'entreprise accorde des rabais allant jusqu'à **16 %** pour les revendeurs agréés et grands comptes comme la **SKMK** ;
- Des prix catalogue sont fixés pour les autres clients (dont la contribution au chiffre d'affaires de l'entreprise est très faible).

Les modalités de paiement sont différenciées selon les clients et les produits :

- Les transformateurs : SONELGAZ (à terme 90 jours), filiales SONELGAZ (*à terme 45 jours*), autres clients (chèque certifié) ;
- Les moteurs : nouveaux revendeurs agréés (*paiement cash*), revendeurs agréés fidélisés (**30%** à l'enlèvement et **70%** à terme (30 à 60 jours)).

### **c. La politique de distribution**

La distribution se fait de manière différenciée selon les produits dont le circuit court pour les transformateurs dont la demande est concentrée (80% du chiffre d'affaires des transformateurs est réalisé avec CAMEG, KAHRIF et SKMK) et pour le circuit long l'entreprise fait appel aux agents agréés pour répondre à la demande des clients occasionnels (*demande diffuse, notamment pour les moteurs*). Mais insuffisant maillage géographique.

Electro-Industries n'assurent pas la livraison, sauf exception. Mais elle propose aux clients qui le souhaitent, les services d'un transporteur de la région et les délais de livraison sont souvent jugés longs.

### **d. La politique de communication**

L'absence d'un plan de communication commerciale susceptible d'encadrer les actions de communication de l'entreprise avec un budget de communication insuffisant (*moins de 0.5 % du CA*).

A l'exception de la participation dans quelques salons et foires nationales et internationales, l'entreprise n'organise que très rarement d'autres actions de communication. Le caractère concurrentiel du marché rend indispensable la mise en place d'une politique de communication de l'entreprise.

Malgré l'insuffisante communication commerciale, la clientèle reste fidèle à l'entreprise et ce, grâce à la forte image de marque qui lui est associée.

### **e. La force de vente**

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

Aussi bien au niveau central qu'au niveau des unités, le personnel commercial est chargé essentiellement des sous fonctions vente, après-vente et gestion. La prospection visant à élargir le réseau de clients (*particulièrement pour les segments moteurs et prestations techniques*) est très peu développée.

De plus, le personnel commercial n'est pas suffisamment formé en marketing avec l'absence d'un système de rémunération et de primes qui le motive.

### **Diagnostic des ressources humaines de la fonction commerciale**

#### **2.1.6. Présentation de la fonction ressources humaines**

A Electro-Industries, les ressources humaines ne sont pas gérées par une direction autonome. La fonction ressources humaines est un sous-ensemble de la « *Direction Administration et Emploi* ». La gestion des ressources humaines est limitée principalement à la gestion administrative du personnel. Elle comprend la mise en application et le suivi des dispositions légales et réglementaires, la gestion de la formation et de la paie.

#### **2.1.7. Analyse de l'emploi de la fonction commerciale**

L'entreprise Electro-Industrie a procédé à une répartition de l'effectif de la fonction commerciale par tranches d'âge et par ancienneté sur les trois catégories (*Cadres, Maitrise et Exécutions*), et les actions de formation sont prises en charge par le service Emploi.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### a. Pyramide d'âge de l'effectif inscrit au 31.11.2019

Tableau N°27 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge

Répartition de l'effectif par tranche d'âge				TOTAL
	Cadres	Maitrise	Exécution	
< à 24 ans			1	1
24 à 26 ans				0
27 à 29 ans				0
30 à 32 ans	1	1	1	3
33 à 35 ans	2		1	3
36 à 38 ans	5	2	2	9
39 à 41 ans	3		1	4
42 à 44 ans	1	1	1	3
45 à 47 ans	2			2
48 à 50 ans				0
51 à 53 ans	1			1
54 à 56 ans		1		1
57 à 59 ans	1			1
≥ à 60 ans				0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>28</b>

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion).

Nous constatons que le personnel de la fonction commercial est constitué d'un total de 28 individus répartis comme suit : 16 cadres, 5 maîtrise et 7 Exécutions.

- Concentration dans la tranche d'âge 30 - 47 ans.

Ainsi, la pyramide des âges indique que l'entreprise dispose d'un important capital d'expérience qui se trouve renforcé par la fidélité des employés.

Toutefois, il y'a nécessité d'un rajeunissement du personnel dans le cadre d'une gestion prévisionnelle du personnel.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

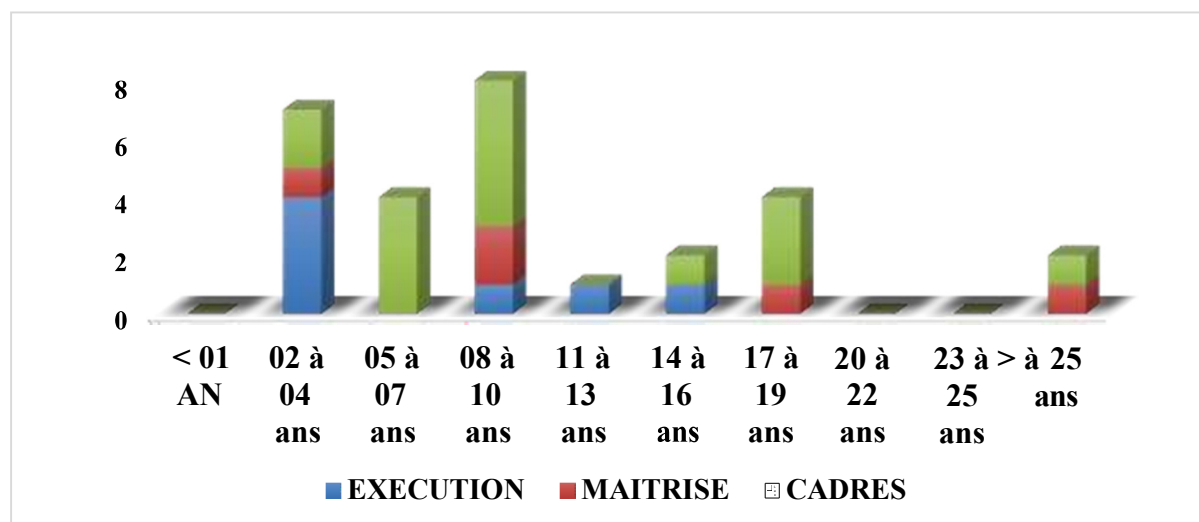
b. Pyramide de l'ancienneté de l'effectif inscrit au 30.11.2019

Tableau N°28 : Effectif par ancienneté

	Effectif			TOTAL
	Exécutions	Maitrise	Cadres	
< 01 an				0
02 à 04 ans	4	1	2	7
05 à 07 ans			4	4
08 à 10 ans	1	2	5	8
11 à 13 ans	1			1
14 à 16 ans	1		1	2
17 à 19 ans		1	3	4
20 à 22 ans				0
23 à 25 ans				0
> à 25 ans		1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>28</b>

Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

Figure N°34 : Effectif par ancienneté



Source : Document interne d'EI (service contrôle de gestion)

D'après l'analyse de la pyramide d'ancienneté nous constatons :

- La majorité du personnel ont une ancienneté de 2 à 19 ans.

L'effectif de l'entreprise se caractérise par :

- Manque d'ancienneté remarquable entre 20 et 25 ans d'expérience qui peut constituer une faiblesse en termes d'expérience capitalisé.

Toutefois, l'âge avancé risque à court et moyen terme de dégarnir l'entreprise de son potentiel

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

humain qualifié à travers des départs massifs en retraite.

Ainsi donc, il y'a nécessité d'accompagner le rajeunissement du personnel par mise en place des mécanismes de transmission des connaissances des plus anciens aux jeunes recrues et d'un plan de formation et/ou perfectionnement adapté.

### **c. Actions de formation**

Les actions de formation constituent le prolongement des programmes des années précédentes.

Selon la direction de l'entreprise, les principaux objectifs visés à travers la mise en œuvre de ces programmes sont :

- La mise à niveau et le perfectionnement en permanence du personnel ;
- La recherche d'une meilleure maîtrise des techniques de fabrication et de gestion.

La mise en œuvre des actions de formation se fait généralement à travers :

- Des participations du personnel de l'entreprise à divers séminaires, colloques et journées techniques organisées sur le territoire national ;
- Le suivi des cycles de formation de courte durée au sein ou en dehors de l'entreprise.

## Chapitre III : Diagnostic stratégique d'électro-industries

### **Conclusion**

A travers l'analyse interne et externe d'Electro-Industries développés tout au long de ce présent chapitre nous déduisons que la situation actuelle est équilibrée et beaucoup de perspectives qui lui sont présentées sur le marché national. A cet effet, des réflexions plus approfondies doivent être abordées, visant toutes les fonctions de l'entreprise et les domaines de son activité.

L'entreprise à l'ambition de lancer une nouvelle dynamique afin de mobiliser tous les efforts et à tous les niveaux, pour une nouvelle vision de la culture d'entreprise qui placerait la performance au centre de ses préoccupations.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de découvrir et comprendre les particularités du diagnostic stratégique, dans le contexte du marché industriel en Algérie, d'une société de fabrication de produits industriels à travers le cas de l'entreprise Electro-Industries.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés, après un survol du cadre théorique, sur une grille d'analyse composée d'un certain nombre d'outils de diagnostic stratégique (*l'analyse de l'environnement PESTEL, des cinq forces concurrentielles ainsi que l'analyse des ressources*), et ce, dans le cadre de l'approche dite SWOT.

L'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA ambitionne justement de faire face à la concurrence locale et internationale par la mise en œuvre d'une démarche marketing à même de lui procurer un avantage concurrentiel certain en lui permettant d'être plus à l'écoute de son marché. En outre, l'entreprise exerce sur un marché des produits énergétiques avec des capacités humaines, matérielles et financières qui sont en mesure d'assurer une couverture de tout le marché.

Par contre, l'entreprise doit trouver des solutions afin de régler certains problèmes notamment la faible productivité, l'incapacité de répondre à toute la demande, la révision de sa politique de distribution et de communication.

Sur la base des résultats de notre diagnostic, nous estimons qu'il est possible à l'entreprise EI de développer ses ventes et améliorer sa position sur le marché à travers la mise en œuvre de certaines solutions :

D'abord, l'entreprise doit améliorer son service marketing qui s'occupe plus de la réalisation des études de marché, la réalisation d'enquêtes pour mesurer le degré de satisfaction des clients et préparer des programmes de fidélisation.

Quant à la disponibilité des produits, l'entreprise doit dynamiser ses moyens de production afin d'assurer une disponibilité permanente sur l'ensemble des produits de sa gamme, y compris les transformateurs de grandes puissances et réduire les délais de production des transformateurs spécifiques.

## Conclusion générale

---

Nous recommandons également à l'entreprise de renforcer ces capacités techniques avec une veille technologique permanente.

- **Les limites et difficultés rencontrées**

La réalisation de notre travail a buté sur un certain nombre d'obstacles, le premier est l'indisponibilité des informations et des données statistiques récentes sur le marché industriel en Algérie. Il nous a été pratiquement impossible, à travers la documentation disponible et les sites internet, d'avoir des données plus récentes.

Un autre problème qui nous a freinés durant la période de notre stage pratique est l'indisponibilité du personnel chargé de nous remettre l'information à cause des grèves.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Livres

- Le Roy.f, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica, paris, 1999, p26-51.
- Amand Dayan et Autres, Manuel de gestion : Volume 1, Ellipes Edition Marketing S.A, Paris, 1999, p130.
- Jean-Pierre Johard et Pierre Gregory, Gestion, Edition Dalloz, Paris, 1995, p450.
- Jean-Pierre Johard et Pierre Gregory, Gestion, Edition Dalloz, Paris, 1995, p450.
- Armand Dayan et Autres, opcit. p. 131
- Gerry Johnson et autre, Stratégique, Pearson Education, 2005, p.06.
- Gérard Gariabaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008 ; p.39
- Bernard Garrette, et al. ; « Strategor » ; 4<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2004 ; p.259
- Bernard Garrette, Op.cit. p.259.
- C-H. BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997).
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. ET Guth WD, (in stratégor, 1997, p10).
- M. MARCHESNAY. Management stratégique. Les éditions chihah, 1997. p.168.
- J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup>édition. Paris. p 72.
- STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p 91.
- C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2<sup>édit</sup>, Paris, 1996, p185
- STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p. 94-96.
- J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup>édition. Paris. p 81.
- J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup>édition. Paris. p 80-99.
- DERRAY-A.LAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPES, 2001, p ! 8
- STRATEGOR, « Politique de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p 104.

- M. GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica. 2003. p. 40-42
- H.A SIMON, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996 p 134)
- H.A SIMON, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996 p 134).
- R-A.THIETART, J-M.XUEREZ, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, p50.
- J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup>édition. Paris. p 40.
- J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7<sup>ème</sup>édition. Paris. p 43
- Dominique Siegel ; « Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité » ; L'Harmattan ; Paris ; 2004.
- G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p69.
- M. Capet, G. Causse, J. Meunier ; Diagnostic,organisation,planification de l'entreprise ; formesettransformationsdelafirme» ; 3<sup>ème</sup> édition ; Economica ; 2005 ; Pars.
- Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.
- A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.
- J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.
- Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.
- M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010.
- G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p164.
- M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010 ; p35. <sup>57</sup>Franck Brulhart ; Op.Cit ; p74.
- M. Cartier, Op.Cit ; p22.
- J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.
- J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.
- Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.
- J. J. Lambin, C. de Moerloose ; « Marketing stratégique et opérationnel » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2008.
- Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2004.
- Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4<sup>ème</sup> édition ; Dunod ; Paris ; 2004.
- G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2005
- A. Goudey, G. Bonnin ; « Marketing pour ingénieurs » ; Dunod ; Paris ; 2010.

- P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2009.
- Les femmes sont majoritairement cantonnées dans les emplois les moins qualifiés et avec les plus bas salaires. (Marketing management 13<sup>ème</sup> édition).
- P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13<sup>ème</sup> édition ; Pearson ; Paris ; 2009.

### **Site internet**

- Un domaine d'activité stratégique (DAS ou *Strategic Business Unit*) correspond à un sous-ensemble de l'entreprise dédié à un type de produit (ou de service) (Maxi fiches de stratégie 2010).
- Chaque entreprise renferme un ensemble de règles appelées routines qui déterminent ses performances selon le type d'activité et qui guident sa trajectoire technologique
- Aussi appelé phase de création des connaissances, c'est un processus collectif de développement et de modification des connaissances au sein d'une organisation
- La notion de barrière à l'entrée fait référence à des obstacles structurels et exogènes où on peut distinguer plusieurs types comme : Le ticket d'entrée dans l'industrie, les économies d'échelles et autres avantages de coûts, la différenciation des produits, l'accessibilité des réseaux de distribution, les règlements et barrières légales.

### **Dictionnaire**

- Larousse de poche : Dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaire ; Librairie Larousse ; Paris ; 1998 ; p.122.

### **Mémoire et thèse**

- Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; Collection ce n'est pas facile ; 2002.
- Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ; Alger ; 2007
- Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; Collection ce n'est pas facile ; 2002.

### **Article universitaire**

- Raymon-Alain Thiétart ; Op.cit ; p57

### **Document interne de l'entreprise**

- Document interne de l'Electro-industries intitulé « présentation de l'entreprise Electro-industries »

# Liste des tableaux

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Les différents niveaux de décision	13
02	Avantages et inconvénients d'équipes interne et externe	38
03	Avantages et inconvénients de la démarche formalisée	46
04	Avantages et inconvénients de la démarche ouverte	47
05	évolution de la production de l'unité transformatrice pour les années 2017 et 2018	76
06	évolution de la comparative des moteurs et groupes électrogènes pour les années 2017, 2018	79
07	répartition des effectifs par catégorie socio-professionnel	80
08	répartition d'effectifs selon l'ancienneté	81
09	Evolution de la production en valeur	90
10	Evolution du chiffre d'affaire 2015-2020	94
11	comparatif de chiffre d'affaire réalisé comparativement aux objectifs fixés	96
12	Stocks produits finis	96
13	Ressources Humaines	97
14	Approvisionnements	98
15	Résultats Intermédiaires de gestion	100
16	Analyse de la rentabilité	103
17	Evolution des comptes de bilans (ACTIF – PASSIF) 2015-2019	107
18	Demande estimée du marché en transformateurs	112
19	Résultats des ventes par clients de 2014 à 2018	112
20	Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018	113
21	Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018	117
22	Analyse PESTEL	117

23	Evolution du CA et Production (2014 - 2018) ( <i>En MDA</i> )	118
24	Evolution des produits finis (2014-2018) (En MDA)	118
25	Evolution des matières premières (2014-2018)	120
26	Evolution du résultat net	120
27	Répartition de l'effectif par tranche d'âge	125
28	Effectif par ancienneté	126

# Liste des figures

## Listes des figures

N°	Titre	Page
01	Les quatre niveaux de décision.	10
02	la démarche stratégique	16
03	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	19
04	Instruments et outils de l'analyse financière.	21
05	la matrice BCG	23
06	Matrice SWOT	26
07	Matrice de confrontation	27
08	La décision stratégique	28
09	les trois (03) stratégies de bases	30
10	Objectifs du diagnostic stratégique	37
11	Check-list	40
12	Matrice BCG	43
13	Matrice ADL	45
14	Chaîne de valeur de M. Porter	53
15	Le schéma suivant, La matrice des 5 forces de M. Porter résume les cinq forces	60
16	Matrice PESTEL	65
17	restructuration de l'EI	74
18	organigramme de l'EI	75
19	illustration des clients de l'EI	78
20	graphe des effectifs par anciennetés	82
21	Evolution de la production en valeur 2015-2020	91
22	Evolution du chiffre d'affaire 2015-2020	95

23	Evolution des charges de personnel et VA de 2015-2020	98
24	Evolution des approvisionnements 2015-2020	99
25	Evolution CA-PROD-VA de 2015-2020	101
26	Evolution de résultat net de 2015-2020	102
27	Parts du marché. Données : du 01/01 au 08/05/2018	112
28	Les Réalisations Commerciales de 2014 à 2018 ( <i>en quantité</i> )	113
29	Les réalisations commerciales de 2014 à 2018 ( <i>en chiffre d'affaire MDA</i> )	114
30	Evolution du CA et Production (2014- 2018)	118
31	Evolution des produits finis (2014-2018)	119
32	Evolution des matières premières (2014-2018)	120
33	Evolution du résultat net	121
34	Effectif par ancienneté	126

# Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Généralité sur la stratégie d'entreprise.....	5
Section 01 : Concepts fondamentaux de la stratégie .....	6
1. Origine de la stratégie d'entreprise.....	6
1.1. La stratégie dans le domaine militaire .....	6
1.2 La stratégie d'entreprise.....	7
1.3 Définitions et caractéristiques de la Stratégie de l'entreprise .....	8
1.3.1. Caractéristiques de la stratégie d'entreprise .....	8
Section 02 : Niveaux de la stratégie et niveaux de la décision stratégique .....	10
1. Les niveaux de la stratégie .....	10
1.1. Le niveau politique .....	11
1.2. Le niveau stratégique .....	11
1.3. Le niveau tactique .....	12
1.4. Le niveau opérationnel.....	12
2. Les niveaux de la décision stratégique.....	14
2.1. La stratégie de groupe (Corporate strategy).....	14
2.2. La stratégie par domaine d'activité (business strategy).....	15
2.3. Les stratégies opérationnelles.....	15
Section 03 : La démarche stratégique.....	16
1. Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie .....	16
1.1. Le diagnostic stratégique :.....	17
2. La segmentation stratégique.....	18
2.1. Le diagnostic externe.....	19
2.2. Le diagnostic interne .....	20
2.3. Diagnostic humain .....	20
2.4. Diagnostic financier .....	21
2.5. Diagnostic technologique :.....	21
2.6. Diagnostic organisationnel .....	22
2.7. Les outils du diagnostic stratégique .....	22
2.7.1. Le model BCG: Boston Consulting Group.....	22
2.7.2. Les hypothèses de la matrice BCG :.....	23
2.7.3. Matrice SWOT .....	24
2.7.4. Les opportunités et les menaces.....	25
2.7.5. Les forces et les faiblesses.....	25

2.8.	La décision stratégique.....	27
2.9.	La mise en œuvre de la stratégie .....	29
2.10.	Le contrôle.....	29
2.10.	Les stratégies génériques .....	29
	Conclusion .....	32
Chapitre II-	Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique .....	33
	Section 01 : Généralités sur le diagnostic stratégique .....	34
1.	Définitions du diagnostic stratégique ; quelques clarifications .....	34
1.1.	Définitions du diagnostic stratégique.....	34
1.2.	Clarifications terminologiques.....	35
1.2.1.	Différence entre analyse, audit et diagnostic .....	35
1.2.2.	Différence entre stratégie, global et général .....	35
1.2.3.	Objectifs du diagnostic stratégique.....	36
1.3.	Acteurs du diagnostic stratégique.....	37
1.4.	Contexte du diagnostic stratégique .....	38
1.4.1.	Fonction occasionnelle ou permanente.....	38
1.4.2.	But de management ou but d'intervention externe sur l'entreprise.....	39
1.4.3.	Situation normale et situation exceptionnelle.....	39
1.4.4.	Démarches générales du diagnostic stratégique .....	39
1.5.	Démarches descriptives.....	39
1.5.1.	Présentation .....	39
1.5.2.	Avantages de la démarche descriptive.....	42
1.5.3.	Inconvénients de la démarche descriptive.....	42
1.5.4.	Les démarches formalisées .....	42
1.5.4.1.	Présentation .....	42
1.5.4.2.	Avantages et limites des démarches formalisées .....	45
1.5.5.	Les démarches ouvertes.....	46
1.5.5.1.	Présentation .....	46
1.5.5.2.	L'analyse de la situation concurrentielle et des avantages compétitifs de Michaël Porter .....	46
1.5.6.	La méthode de Genèse.....	47
1.5.7.	Cadre général du diagnostic stratégique.....	48
1.5.7.1.	Les fondements théoriques.....	48
1.5.7.2.	Des qualités méthodologiques .....	48
	Section 02 : Diagnostic interne, présentation et outils utilisés.....	50
1.	Présentation .....	50

1.1.	Le repérage des fonctions, processus et critères d'évaluation.....	50
1.2.	L'approche par les ressources et compétences .....	51
1.2.1.	Présentation .....	51
1.2.2.	Les ressources stratégiques de l'entreprise .....	51
2.	L'analyse de la valeur selon M. Porter (La chaîne de valeur comme outil de diagnostic) ....	52
2.1.	Les activités principales .....	53
2.2.	Logistique interne.....	54
2.2.1.	Production .....	54
2.2.2.	Logistique externe .....	54
2.2.3.	Commercialisation et vente .....	54
2.2.4.	Service .....	55
2.2.5.	Les activités de soutien .....	55
2.2.5.1.	Infrastructures et systèmes.....	55
2.2.5.2.	Gestion des ressources humaines.....	55
2.2.5.3.	Développement technologique.....	55
2.2.5.4.	Approvisionnement.....	56
Section 03 : Le diagnostic externe et ses outils.....		57
1.	Présentation .....	57
1.1.	L'environnement de l'entreprise.....	57
1.2.	La diversité environnementale.....	57
1.3.	La segmentation économique.....	58
1.4.	L'environnement concurrentiel.....	58
1.5.	L'optique structurelle .....	58
1.5.1.	L'optique dynamique.....	59
2.	Outils du diagnostic externe.....	59
2.1.	L'analyse du microenvironnement par la matrice des 5 forces de M. Porter.....	59
2.1.1.	La rivalité intra-sectorielle.....	60
2.1.2.	La menace des nouveaux entrants.....	62
2.1.3.	La pression des produits et services de substitution .....	62
2.1.4.	Le pouvoir de négociation des clients .....	63
2.1.5.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	64
3.	Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL).....	65
3.1.	L'environnement Politique et légal .....	65
3.2.	Environnement économique.....	66
3.3.	L'environnement socio-culturel .....	67
3.4.	L'environnement technologique .....	68

3.5.    L'environnement écologique.....	69
Conclusion .....	71
CHAPITRE III : Diagnostic stratégique d'électro-industries .....	72
SECTION 01 : Présentation générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE (EI) .....	73
1. Historique de l'entreprise.....	73
2. Situation géographique .....	74
3. Statut juridique et le capital social .....	74
4. Les structures organisationnelles de l'Electro-industrie .....	75
5. Activités de l'entreprise.....	76
5.1. Gamme de production .....	76
5.1.1. Pour les transformateurs.....	76
5.1.1.1. PERIODE 2013/2014/2015/2016/2017 et 2018 .....	77
5.1.2. Pour les moteurs .....	79
5.1.3. Prestations techniques .....	80
6. Effectifs de l'entreprise .....	80
7. La clientèle d'Electro-industrie.....	83
8. Les fournisseurs d'Electro-industries .....	84
9. Objectifs et rôles de l'EI.....	84
Section 02 : Processus du diagnostic interne au sein de d'électro-industrie.....	85
1. DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE .....	85
1.1. Forces et faiblesses de l'Entreprise .....	85
1.1.1. Points forts .....	85
1.1.2. Points faibles .....	86
1.2. Opportunités et menaces de l'Entreprise .....	87
1.2.1. Les opportunités.....	87
1.2.2. Les menace .....	88
2. Principaux agrégats pour la période « 2015 à 2020 » .....	88
2.1. Principaux faits saillants des exercices 2015 - 2020.....	88
2.3 Chiffre d'affaires .....	94
2.4. Stocks produits finis.....	96
2.5. Ressources Humaines.....	97
2.6. Approvisionnements .....	98
2.7. Evolution des Charges .....	98
2.8. Résultats Intermédiaires de gestion.....	100
2.8.1. Valeur Ajoutée :.....	101
3.8.2. Résultats .....	101

2.8.3. Soldes de Trésorerie .....	102
2.9. Analyse de la rentabilité .....	103
3. Causes principales des manques à produire et contraintes de fonctionnement.....	104
3.1. Au plan de la Production .....	104
3.2 Au plan de la Commercialisation.....	104
3.3 Au plan des Approvisionnements.....	104
3.4 Au plan des Ressources Humaines .....	105
4. Tendances et évolution du Marché.....	105
5. Actions d'amélioration .....	105
5.1. Partenariat.....	106
5.1.1. Partenariat réalisé .....	106
Section 03 : Diagnostic externe de l'entreprise électro-industriel.....	109
1. Le diagnostic Externe.....	109
1.1. Le marché .....	109
1.2. Etude du marché .....	110
1.2.1. Analyse de la demande .....	110
1.2.2. Analyse de l'offre de la concurrence .....	114
1.3. Segmentation du marché .....	116
1.4. Le ciblage de la clientèle.....	116
1.5. Analyse PESTEL .....	117
2. Le diagnostic interne .....	118
2.1. Diagnostic de la fonction commerciale .....	118
2.1.1. Chiffre d'affaire et production .....	118
2.1.2. Produits finis et intermédiaire.....	119
2.1.3. Matières premières (sans les stocks à l'extérieur).....	120
2.1.4. Le résultat net.....	120
2.1.5. Appréciation du mix-marketing Electro-Industries .....	121
2.1.6. Présentation de la fonction ressources humaines .....	124
2.1.7. Analyse de l'emploi de la fonction commerciale .....	124
Conclusion .....	128
Conclusion générale .....	129
Bibliographie.....	131
Liste des tableaux.....	134
Liste des figures.....	136
Table des matières .....	138