

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire

**En vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences de gestion**

Option : Management stratégique

**Thème
Diagnostic Stratégique de l'entreprise
Cas TIFRA LAIT Tizi-Ouzou**

Présenté par :

HAMMI Sarah

HARCHAOUI Céline

Encadré par:

Mr DRIR Mohammed

Devant le jury composé de:

Président : M^r ZERKHEFAOUI Lyes

Examineur : M^r KHAMMES Abdennour

Promotion : 2020/2022

Remerciement

Aucune œuvre humaine ne peut se réaliser sans la contribution d'autrui, pour cela et au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre gratitude ainsi que nos remerciements pour toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Nous remercions avant tout, Dieu clément et miséricordieux de nous avoir donné la force et la santé, de nous avoir procuré le courage

Et la volonté pour achever ce modeste travail.

Nous adressons nos vifs remerciements et nous tenons à exprimer notre profond respect à notre encadrant que nous ne pourrons jamais remercier assez Monsieur **DRIR** pour ces orientations, ses conseils et sa présence à nos côtés tout au long de ce travail.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de la **SARL LAITERIE MATINALE**, plus spécialement notre tutrice **BOUGHERFA LYNDA** pour son accueil et surtout son aide.

Sans oublier l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économiques de gestion et commerciales de **l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**, surtout ceux qui nous ont suivis tout au long de notre cursus universitaire mais aussi les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Enfin, nous remercions nos familles, nos amis et toute personne ayant contribué à l'élaboration de ce travail.

Merci à tous.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail:

*A ma très chère maman, Tu représentes pour moi le symbole de la bonté
par excellence, la source de tendresse et l'exemple du
Dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.*

*A mon cher papa, mon héros qui a toujours cru en moi et qui me
soutient et m'encourage de puis mon enfance.*

*A mes frères Reda et Ilane pour leur appui et leur
encouragement,*

*A ma grand-mère qui est toujours à mes coté, avec qui je partage
toutes mes joies, et qui m'encourage Sans cesse*

*A mon binôme et ami Sarah avec qui j'ai partagé de belles années
d'études, Merci pour ta compréhension, ta patience et surtout de
m'avoir toujours rendu de l'espoir quand rien n'allait, je te souhaite
toute la réussite et le bonheur dans le reste de ta vie parce que tout
simplement tu le mérites.*

A tous mes amis, pour leur soutien et leur présence à mes côtés.

Et à toutes les personnes qui mes ont chères

CELINE

Dédicaces

Je dédie ce travail réalisé grâce au bon Dieu :

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts,

La flamme de mon cœur ma vie et mon bonheur ; ma mère que j'adore ;

A L'homme de ma vie mon exemple éternel mon soutien moral et source de joie et de

Bonheur celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir ;

A Mes chères sœurs : LYNA ET DALIA

A Toute ma famille

A Ma binôme et amie« Céline» à qui je souhaite toute la réussite et le

Bonheur dans le reste de sa vie;

Ceux ou celles qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce

Travail.

SARAH

Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Les aspects théoriques de la stratégie

Introduction

Section 1 : Définition et différents niveaux de la stratégie et la décision stratégique

Section 2 : La démarche stratégique

Conclusion

Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique

Introduction

Section 1 : Généralités sur le diagnostic stratégique

Section 2- Diagnostic interne, présentation et outils utilisés

Section 3- Le diagnostic externe et ses outils

Conclusion

Chapitre III- Diagnostic stratégique de la Sarl laiterie matinale « TIFRA-LAIT »

Introduction

Section 1- Présentation générale de l'entreprise

Section 2- Processus de diagnostic interne au sein de la Sarl laiterie matinale « TIFRA-LAIT »

Section 3- Démarche du diagnostic externe de la Sarl laiterie matinale « TIFRA-LAIT »

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Liste des abréviations

- **ADL** : Arthur D. Little.
- **BCG** : Boston Consulting Groupe.
- **CDD** : Contrat à durée déterminée.
- **CDI** : Contrat à durée indéterminé.
- **CNAS** : Le Comité National d'Action Social.
- **DAS** : Domaine d'activité stratégique.
- **FCS** : Facteurs clés de succès.
- **FIFO**: First In First Out.
- **FRS** : Fournisseurs.
- **GRH** : Gestion des ressources humaines.
- **HACCP** : Hazard Analysis Critical Control Point (analyse des dangers, points critiques pour leur maîtrise).
- **ISO** : International Organization for Standardization (l'Organisation International de Normalisation).
- **Mds** : Milliards.
- **PESTEL** : Acronyme des différentes tendances : Politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légale
- **PDG** : Président directeur général.
- **PDL** : Poudre de Lait.
- **PIB** : Produit intérieur brut.
- **PME** : Petite ou moyenne entreprise.
- **R&D** : Recherche et développent.
- **SARL** : Société à responsabilité limité.
- **SBU** : Stratégic business unit.
- **SPA** : Société par action.
- **SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
- **TBP** : Tableau de bord prospectif.
- **TVA** : Taxe sur valeur ajoutée
- **UHT** : Ultra-haute température.
- **USD** : United States Dollar.

Introduction générale

Introduction générale

Avec la multiplication des changements que connaît l'économie mondiale, les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs se sont retrouvées face à un nouvel environnement, sur lequel ils disposent de peu d'information et où les entreprises sont devenues très agressives. Les erreurs de gestion et de décisions stratégiques sont devenues fatales précipitant l'échec de bon nombre d'entre elles.

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, les entreprises sont conduites à définir et mettre en œuvre des stratégies multiples pour faire face aux évolutions et variations des marchés. Les choix stratégiques sont en effet rendus de plus en plus complexes, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur

Les entreprises sont sans cesse confrontées à la question de leur développement. Face à la concurrence, à l'émergence de nouveaux produits et à l'évolution des modes de consommation (donc de la demande), elles doivent s'interroger sur la situation et les perspectives de l'ensemble de leurs activités. Afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur survie, les entreprises conçoivent ainsi une stratégie entendue comme «la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre » (A. Chandler). La stratégie correspond à une vision de l'avenir de l'entreprise à un moment donné et fournit une certaine cohérence de l'action de ses différents partenaires et acteurs.

La démarche stratégique et le diagnostic d'entreprise ont comme objet d'impulser le développement de l'entreprise et l'accompagner, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement. Leur intérêt réside dans le fait d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de décider dans des conditions acceptables. Ceci permet de faire apparaître les insuffisances et dérives de l'organisation et les sources stratégiques qui peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité.

Le marché algérien n'est pas en marge des fluctuations mondiales. Le contexte actuel, caractérisé par la libéralisation progressive de l'économie, s'est souvent accompagné de contraintes nouvelles obligeant les entreprises industrielles à revoir de façon continue leurs approches du marché.

En effet, l'Algérie considère l'industrie agro-alimentaire comme l'un des moteurs de croissance incontournable de sa nouvelle stratégie, compte tenu des ressources du territoire national, qui recèle un potentiel agricole, et vu l'importance stratégique de ce secteur par rapport à la sécurité alimentaire.

Introduction générale

Le secteur de l'industrie laitière ou plus précisément la filière lait en Algérie, occupe une place importante dans l'industrie agro-alimentaire du fait de l'importance de ses produits dans le régime alimentaire de la population.

Le lait constitue un aliment de base par sa composition et sa teneur en minéraux et vitamines. C'est pourquoi l'Algérie est considérée l'un des grands importateurs de la poudre de lait dans le monde.

C'est dans ce contexte instable, marqué par un rythme de transformation très rapide, qu'évolue l'entreprise qui a été retenue dans le cadre de notre recherche (Tifra Lait), au sein de laquelle nous souhaitons analyser le concept du diagnostic stratégique et pour cela, nous essaierons de répondre à la problématique suivante : « **Dans quelles conditions internes et externes évolue la SARL laiterie matinale Tifra Lait ?** ». L'objectif de ce travail sera de montrer dans quelle mesure le diagnostic stratégique permettra d'identifier ces conditions pour en déduire des orientations à suivre.

De notre question principale découlent les questions suivantes :

- Quelle est la raison d'être du diagnostic stratégique ou plus précisément quel est son intérêt pour une entreprise ?
- Quel est le cadre conceptuel et méthodologique du diagnostic stratégique ?
- Quelles sont les orientations et recommandations pouvant être mises en exergue dans le cas de SARL Matinale TIFRA LAIT ?

Objectif de la recherche :

Vue sa relation avec notre spécialité, son étude nous permet de compléter et d'affiner nos connaissances acquises durant notre formation, ainsi l'importance du diagnostic stratégique à la survie de toute entreprise afin de faire face à ses concurrents ce qui lui permet de maintenir sa position sur le marché et d'atteindre la performance organisationnelle ce qui nous a incité à mener notre choix de sujet.

Dans notre étude nous nous sommes plus particulièrement intéressées à la sarl laiterie matinale du groupe tifra lait qui évolue dans le secteur agro-industrielle , ce qui nous a incité à étudier le diagnostic stratégique et de la performance organisationnelle , qui traite une analyse factuelle sur l'entreprise, afin de présenter une vue complète sur ses forces et ses faiblesses, ainsi que ses opportunités et menaces pour réduire l'incertitude de son environnement pour une meilleure atteinte de la performance. Le but recherché consiste à savoir si un diagnostic stratégique est-il mené et s'il est formalisé.

Introduction générale

Hypothèses :

Après une revue de la littérature relative au diagnostic stratégique et à la réflexion de management stratégique en particulier et à la pré-enquête réalisée sur le terrain. Nous avons avancé les hypothèses citées ci-dessous :

- H1 : la sarl laiterie matinale réalise bien un diagnostic stratégique.
- H2 : Le diagnostic est formalisé.

Démarche de recherche :

Pour répondre à notre question principale complétée par les questions subsidiaires et vérifier nos hypothèses de recherche. Nous opté sur une étude de cas basée sur des analyse de contenue, la consultation des documents nécessaires, à la compréhension des concepts et logique relative à notre thématique.

Le déroulement de la méthodologie obéit donc plus à un raisonnement descriptif pour permettre de rapprocher les résultats réels et concrets aux données théoriques

Structure du mémoire :

Le premier chapitre est intitulé les aspects théoriques de la stratégie.

Ce chapitre est constitué de deux sections, il procédera à la présentation de la stratégie en exposant, les niveaux de la stratégie, les étapes de la démarche stratégique, ainsi que l'analyse concurrentielle. Le choix de ce chapitre est lié à la raison d'être du diagnostic stratégique car celui-ci n'est au final, entrepris que pour pouvoir dégager les stratégies à adopter compte tenu du contexte analysé.

Le second chapitre constitué de trois sections également traitera du diagnostic stratégique à travers des généralités sur le diagnostic stratégique avec ses objectifs, ses acteurs, les différents contextes et ses démarches. Le diagnostic interne et le diagnostic externe et les divers outils utilisés pour les réaliser.

Le troisième chapitre porte sur l'étude empirique à travers le diagnostic stratégique du cas de l'entreprise Matinale du groupe tifra lait, où on précèdera à la présentation de l'entreprise, en passant par le diagnostic interne et le diagnostic externe pour enfin arriver aux recommandations qui seront faites sur la base de principales conclusions.

CHAPITRE I

Les aspects théoriques de la stratégie

Introduction

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Son élaboration consiste à choisir parmi différentes visions de l'avenir. L'analyse de scénarios tient à expliciter plusieurs versions de l'avenir de l'entreprise à partir d'hypothèses sur les différents acteurs du marché et leur mode d'évolution. Le management doit alors, pour chaque scénario, se poser la question : « Que doit-on faire s'il se réalise ? ». Il choisit ensuite le scénario le plus probable et se dote des éléments de diagnostic qui permettront, au fil du temps, de le confirmer, ou au contraire, de l'invalider.

Pour définir une stratégie efficace, l'organisation doit tout d'abord procéder à un diagnostic stratégique. Cette étape revêt une importance capitale dans la mesure où elle conduit à mettre en évidence les problèmes qui susciteront des réponses à venir. Un diagnostic repose sur l'analyse du passé, la recherche d'explication et un effort de causalité. Le diagnostic stratégique se fait en deux temps : d'abord, une analyse externe, puis une analyse interne.

Ce chapitre est scindé en trois sections : la première section sera dédiée au concept de la stratégie et ses différentes significations et niveaux,

La deuxième section permettra de mettre en évidence la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment en ce qui concerne le diagnostic stratégique et le choix de la stratégie d'entreprise.,

Enfin la troisième section sera consacrée à l'analyse concurrentielle.

Section 1 : Définition de la stratégie et ses différents niveaux

Cette section va cerner la stratégie d'entreprise, à travers son mode de développement, d'émergence, mais aussi à présenter les différentes définitions proposées selon les théoriciens et s'appuie sur les différents axes de la stratégie.

1-Evolution, définitions et éléments de la stratégie

1-1- Evolution de la notion de stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise est apparue dans les années 1960 aux Etats-Unis. Avant cette date, la stratégie était uniquement une préoccupation militaire.

Selon Armand Dayan, l'histoire de la stratégie militaire est riche de plus de 2500 ans d'écrits et de pratiques. Alors que la stratégie étudie la répartition des moyens et les mouvements de l'armée avant la guerre, la tactique se penche sur les mouvements effectués pendant le combat, sur le théâtre même des opérations. Les militaires s'accordent généralement pour dire qu'il existe quatre grands

principes de stratégie : l'économie des moyens, la rapidité, la disponibilité des moyens mis en jeu et des réserves afin de saisir les opportunités et enfin la motivation des troupes et des officiers¹

La transposition des concepts militaires à l'entreprise a été fortement facilitée par la reconversion de nombreux officiers de l'armée américaine dans les grands groupes comme : General Electric, Ford, Boeing ou General Motors après la seconde guerre mondiale où la demande a connu une forte croissance, ce qui a induit une réduction des coûts de production. Sur le plan opérationnel, des techniques ont été utilisées pour stimuler les besoins des consommateurs. Au fur et à mesure que les notions de bataille (concurrence), de conquête (part de marché) se sont multipliées, il est devenu clair pour les managers que les entreprises pouvaient vraisemblablement transposer quelques-uns des concepts de la stratégie militaire et c'est ainsi qu'ils ont rapidement identifiés des correspondances entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise.

Avec les années 1970, la stratégie est devenue plus opérationnelle, tout en restant encore très déterministe c'est-à-dire avec l'enchaînement de cause à effet et afin de pallier aux défauts de mise en œuvre des modèles existant, Ansoff a introduit le concept de planification stratégique à la fin des années 60. Dans le même temps, les cabinets de consulting (BCG, Arthur D. Little, Mc Kinsey, etc.) ont développé des matrices d'optimisation de portefeuille d'activité.

Grâce à tous ces apports, la stratégie est devenue une démarche bien structurée, qui a permis d'aboutir à des mesures opérationnelles. Au milieu des années 70, Ansoff a proposé le concept de gestion stratégique, qui met l'accent sur l'articulation entre la formulation des objectifs stratégiques et leur déploiement.

En 1980, Michael Porter a élargi le champ de l'analyse stratégique, son approche consiste à identifier les structures concurrentielles de chaque activité et réagir en conséquence. Il a ainsi défini le modèle des 5 forces concurrentielles, identifié les stratégies génériques de domination par les coûts, différenciation et focalisation et analysé l'avantage concurrentiel des entreprises au moyen de leurs chaînes de valeur.

Dans les années 1990, l'approche analytique de la démarche stratégique a été remise en cause par la notion de turbulence environnementale et la crise économique. Une nouvelle démarche a, en conséquence, été proposée s'appuyant sur l'idée que les facteurs clés de succès ne préexistent pas dans l'environnement. C'est donc à l'entreprise de les créer. Ainsi, la stratégie d'entreprise est passée d'une stratégie déduite à une stratégie construite.

¹ Armand Dayan ; « Manuel de gestion » ; 2^{ème} édition ; Ellipses ; Paris ; 2004 ; p.291

1.2 -Définition de la stratégie :

On trouve dans la littérature de management plusieurs définitions du terme stratégie qui sont différentes les unes des autres selon les auteurs.

Alfred Chandler (1972) définit la stratégie comme : «la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts »², Chandler insiste sur la démarche logique qui mène de la détermination des buts et des objectifs à l'allocation de ressources. Pour Michael Porter (1992), cité par JOHNSON.G (2011), il donne la définition suivante : «la stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique»³, Porter se concentre sur l'arbitrage et la recherche d'un avantage concurrentiel.

D'après DESREUMAUX.A(1992) : « la stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »⁴.

O. Meier (2009), propose la définition suivante pour la stratégie : « La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement. La clairvoyance en stratégie consiste en effet à recenser et évaluer les barrières qui confèrent à l'entreprise une compétence distinctive aujourd'hui mais aussi pour l'avenir, en vue de préserver ses activités et de créer les conditions futures de sa domination sur le marché. La stratégie consiste donc à choisir les métiers et activités pour lesquels l'entreprise peut maintenir et développer durablement des avantages concurrentiels au sein de l'environnement. Ce serait néanmoins une erreur de considérer la stratégie comme le résultat d'une optimisation technique et rationnelle entre les opportunités et les menaces du marché, et les forces et faiblesses de l'entreprise. La stratégie est avant tout la traduction en actions d'une vision singulière (d'un système de pensée), fruit de l'analyse et de l'intuition, qui évolue au gré des événements, des expériences personnelles et professionnelles et des interactions. Les décisions stratégiques ne sont donc pas des décisions linéaires mais bien des décisions paradoxales au sens de E. Luttwak (2002), cité par O. Meier(2009), qui sont généralement un mélange subtil de réflexion et d'action, d'affect et de rationalisation, de créativité et

²Chandler.A, « *Stratégies et structures de l'entreprise* », édition organisation, 1972, P45

³Johnson.G, et al, « *stratégique* », édition : Pearson Education France, 7^{ème} édition, ParisPP2et 3

⁴Desreumaux.A, « *Introduction à la gestion* », édition : Armand colin, 1992, P52.

d'adaptation, d'expérience et d'innovation. Il en va également de leur réalisation qui comporte parfois des processus contradictoires de convergence mais aussi de divergence qui peuvent de ce fait écarter le projet de sa formulation initiale »⁵.

1.3-Le vocabulaire de la stratégie

Il est toujours dangereux de donner une définition, car cela peut entraîner d'interminables discussions sémantiques, censées déterminer si la formulation est assez précise et acceptable par tous. En fait, la plupart des auteurs proposent des définitions différentes. Il existe également une grande variété de termes utilisés en rapport avec la stratégie et il est certainement utile de clarifier certains d'entre eux. Le tableau N°01 qui va suivre emploie certains des termes que l'on rencontre dans des livres de stratégie. Les termes suivants sont le plus souvent utilisés :

- La mission ou dessein est l'expression du but général de l'organisation, qui idéalement est en phase avec les valeurs et les attentes des principales parties prenantes. Elle définit généralement le périmètre d'activité et les frontières de l'organisation, en réponse à la question apparemment simple mais pourtant souvent ardue : « Quel est notre métier ? »

- La vision ou l'intention stratégique est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège le plus souvent le dirigeant cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation.

- Si le terme but est utilisé, il se réfère à une intention cohérente avec la mission, généralement de manière qualitative.

- En revanche, un objectif est plus précis et de fait le plus souvent quantitatif. Cependant, le terme objectif pourra désigner à la fois des ambitions quantifiables ou purement qualitatives.

- La capacité stratégique : elle repose sur les ressources uniques et les compétences fondamentales qui distinguent l'organisation de ses concurrents en termes d'activités, d'aptitudes et de savoir-faire, lui permettant d'obtenir un avantage stratégique en offrant un surcroît de valeur à ses clients ou à ses usagers.

- Le concept de stratégie a déjà été défini. Il s'agit de l'orientation à long terme d'une organisation. On l'exprime quelquefois au travers de déclarations assez générales sur la direction que l'organisation doit prendre et le type d'action qu'elle doit réaliser afin d'atteindre ses objectifs, par exemple en termes de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou services ou de nouveaux modes opératoires.

⁵ Meier. O, « *le dico de manager* », édition Dunod, Paris, 2009, P186

● Un modèle économique décrit la combinaison de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tend le fonctionnement d'une organisation et la valeur créée par celle-ci pour ses clients. Il s'agit notamment de caractériser les flux de produits, de services et d'informations qui circulent entre les acteurs en présence.

Dans les entreprises industrielles, le modèle économique traditionnel est un flux linéaire qui relie les fournisseurs de composants, les producteurs, les distributeurs, les détaillants et les consommateurs. Cependant, des flux d'information (publicité, études de marché) peuvent lier directement les fabricants aux clients finaux.

Le tableau suivant, définit quelques éléments de base de la stratégie :

Tableau N°01 : le vocabulaire de la stratégie

Terme	Définition
Mission ou dessein	Propos fondamental de l'organisation, découlant des valeurs et des attentes des parties prenantes
Vision ou intention stratégique	État futur souhaité : l'aspiration de l'organisation
But	Déclaration générale d'intention
Objectif	Quantification (si possible) ou intention plus précise
Capacité stratégique	Ressources, activités et processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel
Stratégies	Orientation à long terme
Modèle économique	Combinaisons de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tendent la stratégie
Contrôle	Évaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire

Source : Johnson, et al, "stratégique", édition : Pearson Education, France, 7ème édition, Paris, P15.

Il est enfin important d'exercer un certain degré de contrôle stratégique, de manière à vérifier dans quelle mesure les réalisations satisfont les objectifs et les buts. Il ne s'agit ici que des définitions préalables à l'étude de la stratégie.

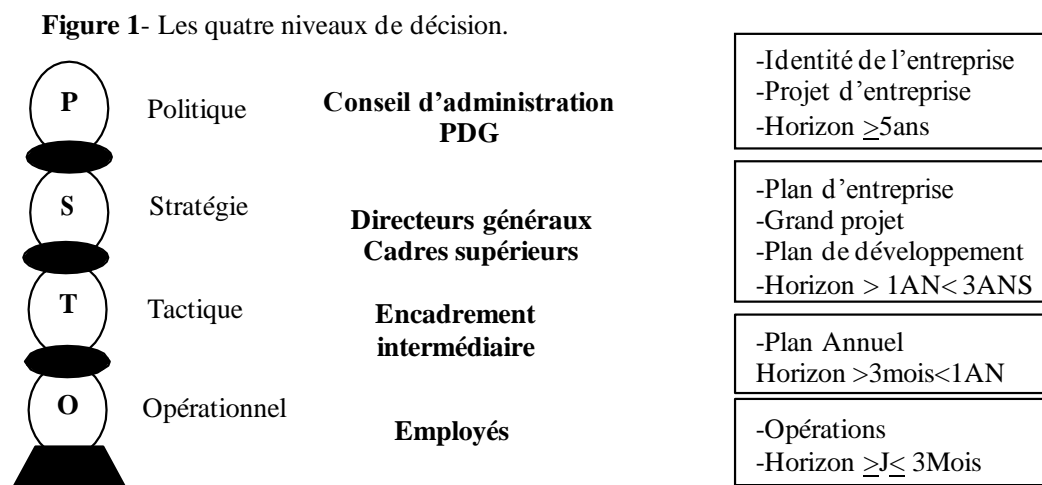
2- Niveaux de la stratégie et niveaux de la décision stratégique

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.

2-1- 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.⁶

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



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

⁶ Gérard Garibaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008 ; p.39

a- 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.

b- 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 stratégiques.

c- 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.

d- 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.

Tableau N°02: - Les différents niveaux de décision

Typologie des décisions Critères	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme Traite des problèmes fondamentaux.	Moyen terme Traite de la gestion des flux	Court terme Traite de la gestion désactivâtes
Fréquence et degré de Répétitivité	Décisions spécifique Situation complexes	Décision plurielles Routine organisationnelle	Décisions nombreuse Et répétitive
Degré d'incertitude et prise de risque	Très élevé	Moyenne	Faible
Degré de Réversibilité	Très faible	Moyenne	Elevé
Impact	Global concerne l'ensemble de l'organisation	Partie l'associée à une ou plusieurs Procédures	Local spécifique à une fonction
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles (division, service, département)	Logique de Décentralisation (au niveau des unités opérationnelles)
Information requise	Informations évolutives et émergente	Informations détaillée sen rapport avec les transactions courantes	Information précises et factuelles
Champs d'actions	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, couts, gestion de stocks

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

Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière.

Section 2 : La démarche stratégique

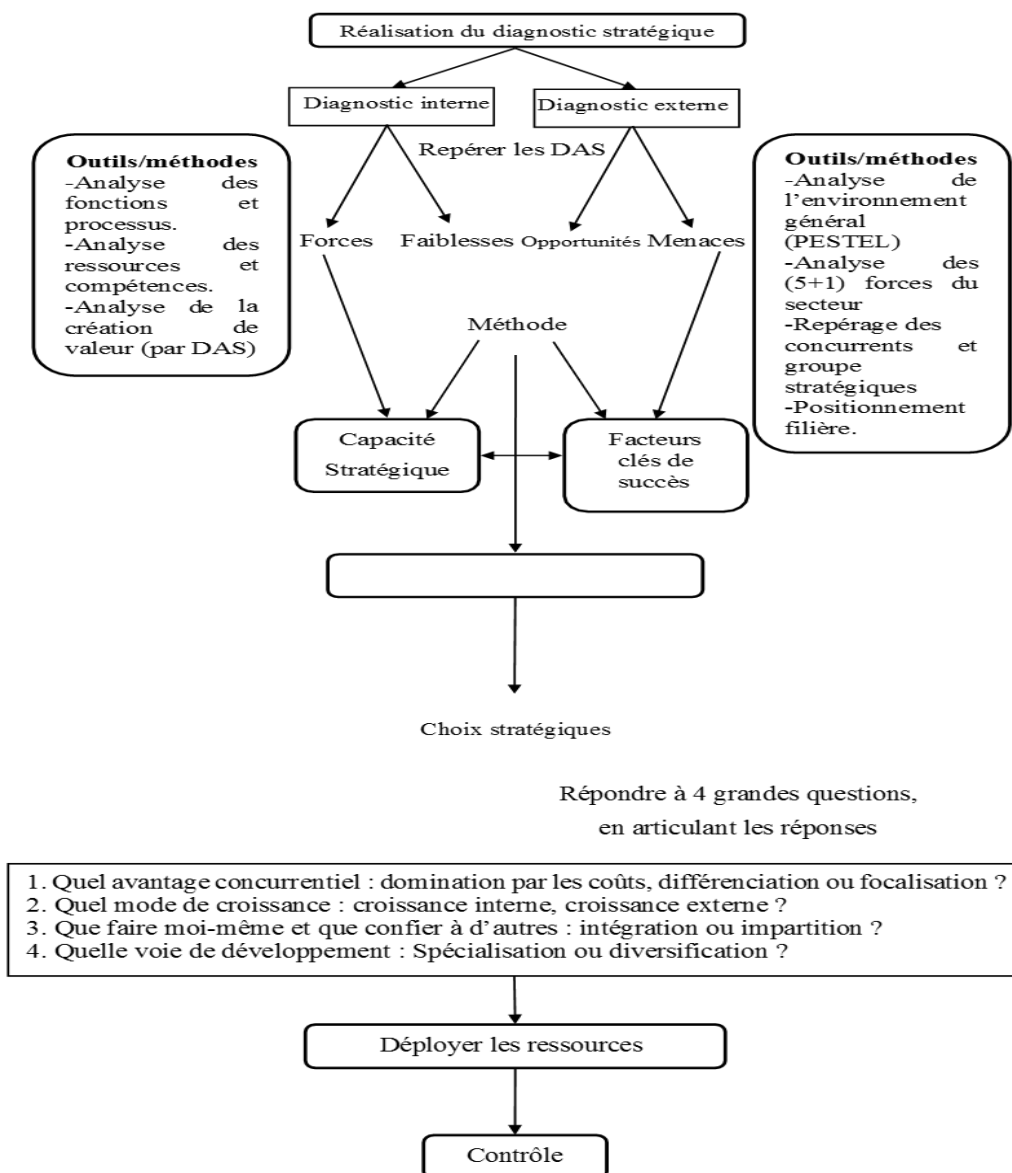
La démarche stratégique est une méthode utilisée pour préciser la route à suivre, à moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement externe (risques et opportunités) et des capacités et possibilités disponibles en interne dans une optique de création de valeur durable. Lorsque l'on parle de démarche stratégique dans une entreprise, il faut avant tout se concentrer sur la notion de contexte (PME ou grande entreprise, une seule ou plusieurs activités métiers, etc.).

1-Les différentes étapes de la démarche stratégique

La démarche stratégique s'organise en plusieurs étapes générales bien distinctes: le diagnostic stratégique, le choix de la stratégie et le déploiement de la stratégie.

Le figure suivante montre la démarche générale qu'il faut suivre :

Figure 2- Schéma de synthèse de la démarche stratégique



2- La démarche à suivre pour le modèle stratégique :

Nous allons essayer de présenter chaque étape de manière plus explicite. La première étape consiste dans le diagnostic stratégique qui est notre sujet de recherche qu'on va détailler dans la deuxième section. Elle sera suivie par la deuxième étape intitulée choix stratégique, en fin par le déploiement stratégique.

2.1-Etape 01 : Le diagnostic stratégique

Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS). Puis sur chacun de ces domaines, elle va se livrer à une double analyse :

- L'analyse externe qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement ;
- L'analyse interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, compte tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur lesquels elle a choisi de se développer. Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de la situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice SWOT (MOFF en français).

2.2-Etape 02 : Les choix stratégiques :

Choisir c'est renoncer, effectuer le choix d'une stratégie, c'est renoncer aux autres stratégies possibles. C'est aussi focaliser à moyen ou long terme l'entreprise sur un cap qu'il faudra tenir sur la durée.

Les entreprises peuvent adopter différentes stratégies. Nous abordons ici trois des plus connues ainsi qu'une nouvelle approche :

- Les trois stratégies génériques de porter
- Stratégie de croissance d'Ansoff
- Les quatre stratégies de Kotler

2.3-Etape 03 : le déploiement stratégique :

Le déploiement stratégique consiste à mettre la stratégie en pratique. En effet, une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles.

✓ **L'évaluation** : une fois que les options stratégiques sont établies, il convient de les évaluer. Ces options sont-elles pertinentes par rapport aux opportunités et aux menaces de l'environnement ? Sont-elles faisables étant donnée la capacité stratégique de l'organisation ? Sont-elles acceptables au regard des principales parties prenantes ?

✓ **Les processus de développement stratégique** : Les stratégies résultent généralement d'une combinaison de processus délibérés et de processus émergent. Les stratégies délibérées sont le produit de systèmes formels de planification et de décision rationnelles, mais dans la pratique, les stratégies effectivement déployées sont toujours en partie émergentes : elles incorporent une partie d'intuition, d'initiatives personnelles de certains membres de l'organisation, de réponse à des opportunités et de menaces imprévues, voire tout simplement de chances. Quel processus stratégique une organisation doit-elle alors adopter ?

✓ **L'organisation** : L'organisation doit permettre d'atteindre les objectifs attendus par la stratégie. Chaque organisation se caractérise par une configuration spécifique de structures et de systèmes. Quels types de structures et de systèmes faut-il déployer pour assurer le succès d'une stratégie donnée ?

✓ **Le changement** : la stratégie implique le plus souvent la mise en œuvre de processus de changement. La gestion du changement peut mobiliser plusieurs styles et plusieurs leviers. Comment l'organisation doit-elle gérer les changements qu'implique sa stratégie ?

✓ **La pratique du changement** : le déploiement stratégique implique de nombreuses tâches quotidiennes. Quelles doivent être les tâches de chacun au long de ce processus ?

3- Réalisation du diagnostic stratégique :

Le sujet du diagnostic stratégique va être abordé en détail dans le prochain chapitre. Pour cela, dans cette section, il va être présenté brièvement.

Le diagnostic stratégique consiste à évaluer la situation de l'entreprise dans son environnement, afin de déterminer ses possibilités de survie et de développement.

C'est à partir du diagnostic stratégique que les dirigeants de l'entreprise déterminent les objectifs à atteindre puis prennent les décisions stratégiques permettant d'orienter l'entreprise vers ces mêmes objectifs et ainsi déterminer les choix stratégiques.

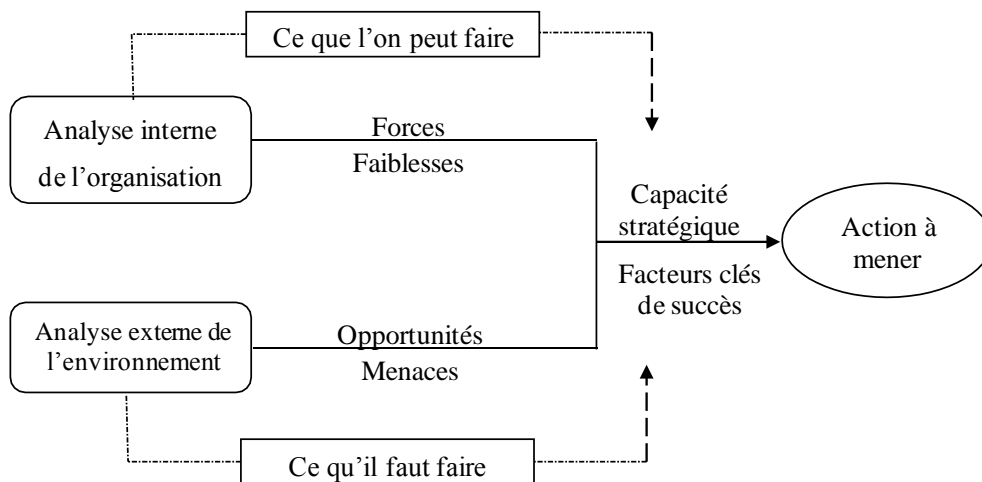
Le diagnostic stratégique coordonne les éléments propres à l'entreprise établis par le diagnostic interne, avec le contexte dans lequel l'entreprise exerce son activité analysée dans le cadre du diagnostic externe.

Le but de cette démarche est de déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des

ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une par l'acquisition de nouvelles ressources et compétences, soit en modifiant les autres en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant⁷.

Le modèle SWOT permet d'avoir une vision globale de l'entreprise ou du domaine d'activité stratégique sur son marché. Le schéma suivant résume cette approche.

Figure 3- La matrice SWOT



Source : G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7^{ème} édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

p126.

L'analyse SWOT doit permettre de déterminer la capacité de l'organisation à répondre aux évolutions de son environnement ou alors à chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou plutôt à se réorienter vers d'autres marchés.

3-1-L'analyse externe (Opportunités et menaces)

La définition de la mission d'activité aide le management à identifier la nature de l'environnement à observer. L'entreprise doit analyser à la fois le macro-environnement (environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire et socioculturel ayant un impact sur l'activité) , le microenvironnement (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité et le méso-environnement (il se situe à un niveau intermédiaire entre le macro-environnement et le microenvironnement, il est constitué de toutes les institutions sociales ou économiques qui par leurs actions et leur décision sont en mesure d'influencer les choix stratégiques et les comportements de

⁷G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7^{ème} édition ; Pearson ; 2005 ; p.125.

l'entreprise). Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.⁸

3-1-1. Les opportunités

Une opportunité pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité.

Les opportunités liées au macro-environnement peuvent prendre des formes très diverses. A titre d'exemple, le développement de la natalité constitue une opportunité pour les fabricants d'articles pour enfants.

Au niveau du microenvironnement, il faut identifier les opportunités émanant des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, des évolutions des partenaires et des concurrents. Par exemple, il est possible d'identifier des segments de clientèles non ou mal servis ou qui aimeraient acheter ou consommer autrement ; de nouveaux modes de distribution pour un produit existant en lui associant des services spécifiques ; ou encore une offre innovante ou plus performante qui couvrira des besoins non satisfaits...etc.

La valeur d'une opportunité est liée à son attrait global et à la probabilité de succès de l'entreprise si elle cherche à tirer parti de cette opportunité, qui dépend de ses compétences distinctives et de sa maîtrise des facteurs clés de succès de l'opportunité identifiée.

3-1-2. Les menaces

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise. C'est une caractéristique de l'environnement qui affectera la compétitivité d'une entreprise (ou d'un ensemble d'entreprises) où toutes les entreprises d'une même industrie sont d'ailleurs concernées. Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de grandes chances de se réaliser. Par exemple, l'arrivée de nouveaux concurrents ; la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...etc. Ces facteurs constituent autant de menaces qu'il est nécessaire d'affronter l'analyse « opportunités/menaces » conduit ainsi à l'identification des facteurs clés de succès à maîtriser pour saisir les opportunités qui se présentent.

⁸P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13^{ème} édition ; Pearson ; Paris ; 2009 ; p.63.

3-2- L'analyse interne : (forces et faiblesses)

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses.

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Il doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.⁹

On examine principalement les ressources disponibles et leur utilisation au sein de l'entreprise en se focalisant sur les ressources humaines (effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération...etc.) et financières (capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement...etc.).

Le diagnostic interne peut également porter sur le volet organisationnel (modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination...etc.)¹⁰, sur les aspects liés à la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), à l'approvisionnement, au marketing, aux capacités technologiques, à la logistique...etc.

Ainsi, il identifie les ressources et compétences dont l'entreprise dispose et vérifie si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement.

3-3- Les choix stratégiques :

Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures et identifient les orientations et modalités de développement stratégique. Il convient de faire des choix au niveau des domaines d'activités stratégiques qui implique l'identification des fondements de l'avantage concurrentiel, que ce soit en interne ou en externe ainsi qu'au niveau de l'entreprise autrement dit, la définition du périmètre d'activité global. Ces choix appartiennent au niveau stratégique de l'entreprise.

3-3-1- Les trois stratégies génériques de Porter

Michael PORTER propose trois (3) types possibles de stratégies face à la concurrence se fondant sur le fait que la pérennité de l'entreprise dans un système de libre concurrence nécessite de posséder un avantage relatif. Ce dernier devrait être choisi de façon à ce que les clients, consommateurs ou utilisateurs, trouvent un intérêt certain, et ce dans la durée, à accorder leur faveur à cette entreprise. C'est ce qui est désigné par le concept d'avantage concurrentiel.

⁹ P. Kotler, B. Op.cit. p.65.

¹⁰ M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010. P34.

Dans ce cas, deux types d'avantages peuvent être perçus :

- Soit l'entreprise possède des coûts optimisés qui lui permettent d'avoir des marges supérieures et donc d'être un meilleur performer. Ceci l'autorise à offrir plus pour le même prix ou à proposer une offre identique pour un prix inférieur. Cette approche suppose que l'entreprise domine ses prix de revient mieux que les adversaires, ce que Michael PORTER appelle une stratégie de domination globale par les coûts.
- Soit elle est capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celles des concurrents, appelé une stratégie de différenciation.

Une fois l'avantage identifié, l'entreprise peut l'exercer soit sur la totalité du secteur ou bien sur un segment spécifique du marché (stratégie de focalisation ou de concentration). Bien entendu, sur ce segment de marché l'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel qui, là encore, sera apporté soit par la domination par les coûts, soit par la différenciation.

A partir de là, quatre stratégies concurrentielles sont possibles : La domination par les coûts, la concentration, la différenciation et la focalisation.

Figure 4- Les stratégies génériques de M. Porter.

		AVANTAGE STRATEGIQUE	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
CIBLE STRATEGIQUE	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	Focalisation	Concentration

Source : Gérard Garibaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008

3-3-1-1. Domination globale par les coûts (sur le plan large)

Pour réussir ce type de stratégie, il faut nécessairement que les phénomènes de gains, dus à l'effet de la productivité et de la courbe d'expérience, jouent leur rôle. Elle entraîne à rechercher le volume ; or faire du volume n'a réellement de sens que s'il permet une marge unitaire plus importante par l'application de l'effet d'expérience¹¹.

Cette première stratégie de base s'appuie sur la dimension productivité et est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience. Cette stratégie implique une surveillance étroite des frais de fonctionnement, des investissements de productivité permettant de valoriser les effets d'expérience, une conception très étudiée des produits et des dépenses de vente et de publicité réduites, l'accent étant essentiellement mis sur l'obtention d'un prix faible par rapport à celui des concurrents.

3-3-1-2. Stratégies de différenciation (sur le plan large)

La différenciation est la capacité que possède une entreprise à construire une offre différente de celle de ses concurrents.

Il n'est pas toujours évident de déterminer les potentialités de différenciation que réserve un marché ou un segment de marché. Pour qu'elles soient réelles, il faut qu'existent sur le marché des utilisateurs ou des consommateurs ayant des besoins distincts et très différents de ceux des autres¹².

Ces stratégies visent à donner au produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur et qui le différencient des offres concurrentes. L'entreprise tend donc à créer une situation de concurrence monopolistique dans laquelle elle détient un pouvoir de marché, du fait de l'élément distinctif. La différenciation peut prendre différentes formes : une image de marque, une avance technologique reconnue, l'apparence extérieure, le service après-vente, un réseau de distributeurs...etc. Elle permet de générer des profits supérieurs aux concurrents grâce au prix plus élevés que le marché est prêt à accepter, en dépit des coûts généralement élevés nécessaires pour assurer les qualités distinctives. Cette stratégie implique généralement des investissements importants en marketing opérationnel, particulièrement pour les dépenses publicitaires qui visent à faire connaître au marché les qualités distinctives revendiquées par la firme.

¹¹B. Bachy, C. Harache ; « Toute la fonction management » ; Dunod ; Paris ; 2010. P.62.

¹²N. Claret, B. Sergot ; « Stratégie » ; Nathan ; Paris ; 2012.

3-3-1-3. Stratégie de concentration et de focalisation

La stratégie de concentration consiste à choisir de se battre sur une niche ou sur un créneau du marché. Ce choix est très souvent motivé par la taille de l'entreprise qui l'empêche de mobiliser les ressources indispensables pour être présente sur tous les fronts. Mais elle peut aussi être un choix volontariste pour se battre là où il n'y a personne ou très peu de monde, car un tel choix permet de se situer sur la partie des marchés réservant les plus fortes rentabilités.

Cependant, l'entreprise devra exercer un avantage concurrentiel de domination par les coûts ou de différenciation. L'objectif est donc de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché. Cette stratégie implique donc soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais uniquement vis-à-vis de la cible retenue.

Une stratégie de concentration permet d'obtenir des parts de marché élevées dans le segment visé, mais qui sont nécessairement faibles par rapport au marché global. Elle ne peut s'appliquer que pour un terme. En effet, le créneau ou la niche sur laquelle elle s'exerce peut soit disparaître par le départ des consommateurs soit grossir parce que de nouveaux consommateurs la rejoignent et alors la cible peut attirer les leaders.

3-3-2- Croissance interne ou externe :

On distingue deux modalités de croissance :

3-3-2-1. Croissance interne

La croissance interne - ou croissance organique - correspond au développement de l'entreprise par la mobilisation de ses ressources internes : son savoir-faire, ses compétences, ses ressources financières, etc. Elle se distingue de la croissance externe qui correspond à l'acquisition de structures existantes.

A. Principe et objectifs stratégiques

La croissance interne est un processus continu, qui accroît et maintient l'indépendance de l'entreprise, qui évite les réorganisations brutales et qui offre des perspectives d'évolution aux ressources humaines. La croissance interne va être privilégiée dans le cadre des stratégies suivantes :

- Domination par les coûts sur des marchés en expansion ;
- Différenciation basée sur des innovations de produit ou service ;
- Lorsque l'entreprise souhaite conserver son indépendance en développant progressivement son activité ;

- Lorsque l'entreprise ne peut recourir à la croissance externe car il n'y a pas d'entreprise présente sur le marché ou sur l'activité visée.

B. Les risques de la croissance interne

La croissance interne est un mode de croissance lent, il y'a un risque de retard et d'échec, dans le cas où l'entreprise n'arrive pas à suivre la croissance du marché, ou alors lorsque l'entreprise est un nouvel entrant dans un secteur d'activité

Ces risques et limites de la croissance interne conduisent l'entreprise à avoir recours à d'autres modalités de croissance.

3-3-2-2. Croissance externe

La croissance externe recouvre toutes les opérations menant au rapprochement de deux sociétés (fusion, acquisition, prise de participation, etc.). Bien appréhendée, elle peut booster le développement d'une entreprise.

A. Principe et objectifs stratégiques

La croissance externe correspond à une augmentation de la taille et à une modification du périmètre de l'entreprise, qui s'effectuent par des prises de participation et / ou au rachat d'autres entreprises.

La croissance externe est une modalité de croissance plus rapide que la croissance interne, elle permet d'atteindre plus particulièrement quatre (04) objectifs stratégiques, à savoir la croissance de ses parts de marché et la réduction de la concurrence, la conquête d'un nouveau marché ou d'une nouvelle technologie, l'augmentation de la création de valeur de l'entreprise et la vocation de vouloir opérer une diversification totale vers un nouveau métier sans synergie avec le métier actuel de l'entreprise.

B. Les risques de la croissance externe

A la différence de la croissance interne, la croissance externe est un processus discontinu. De ce fait, il est plus complexe à mettre en œuvre car elle nécessite des organisations dans les structures et dans les processus et aussi dans le cadre de l'acquisition d'une entreprise qui génère de la valeur, la croissance externe est coûteuse ce qui peut créer un risque financier de surendettement.

3-3-3- Intégration et/ou externalisation

Comme il a déjà été signalé auparavant, l'entreprise doit obtenir un avantage concurrentiel tout en maîtrisant le coût d'obtention de ce dernier, la question qui se pose alors est de déterminer ce que l'entreprise va faire elle-même on parle alors de la stratégie d'intégration, ainsi que ses effets sur d'autres entreprises, il s'agit ici de l'externalisation, appelée aussi stratégie d'impartition qui vient du mot partage¹³.

3-3-3-1. Intégration :

L'intégration vise pour une organisation à intégrer l'ensemble des activités liées à la réalisation et la distribution de sa production dans sa propre structure.

A. Principe et objectifs :

L'intégration consiste à internaliser des activités nouvelles au sein de l'entreprise. Ces activités font partie de sa filière mais n'étaient pas réalisées par l'entreprise jusqu'alors. Toutefois les transactions marchandes de type client-fournisseur sont remplacées par des transactions internes.

Les objectifs de l'intégration peuvent être industriels (on parle alors, de la sécurité de l'approvisionnement ou des débouchés, de la rationalisation de l'organisation globale et diminution des coûts ou encore de la volonté de domination de la filière) mais aussi purement financiers Industriels on parle alors, de la sécurité de l'approvisionnement ou des débouchés, de la rationalisation de l'organisation globale et diminution des coûts ou encore de la volonté de domination de la filière

B. Les risques de l'intégration :

La stratégie d'intégration présente deux séries de risques. Elle modifie la structure des coûts dans l'entreprise, la question est alors de savoir si cette dimension est suffisamment prise en compte dans la société et si elle est cohérente avec l'avantage concurrentiel recherché au travers du choix stratégique de base.

Ensuite, l'intégration conduit les entreprises à diluer leurs compétences et à avoir plusieurs métiers, la question est alors de savoir si l'entreprise pourra-t-elle maîtriser tous les facteurs clés du succès nécessaires à ces activités mais aussi si elle pourrait être suffisamment performante sur tous ces métiers-là.

3-3-3-2. Externalisation :

Cette stratégie consiste pour une organisation à confier une partie ou la totalité de son activité autre que stratégique à une autre organisation.

¹³ N. Claret, B. Sergot ; « Stratégie » ; Nathan ; Paris ; 2012.

A. Principe et objectifs

L'entreprise peut choisir de ne pas réaliser en interne toutes les étapes de la chaîne de valeur et d'externaliser certaines activités jusqu'alors internes à l'entreprise, ce choix se fait principalement sur les activités qui ne créent pas suffisamment de valeur, les transactions internes sont alors remplacées par des transactions marchandes de type client-fournisseur.

L'entreprise qui choisit l'externalisation va devoir repérer les domaines dans lesquels il existe des entreprises plus performantes et qui seront ses futurs partenaires. Elle développe alors une activité de sourcing, de prospection au sens large et de repérage des potentiels partenaires.

La stratégie d'internalisation a pour but d'optimiser les coûts d'obtention d'un produit ou d'un service,

B. Les risques de l'externalisation

Le risque principal de l'externalisation est la perte de ressources et de compétences nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel.

3-3-3-3. Intégration et externalisation :

L'intégration et l'externalisation présentent chacune des avantages et des limites, les entreprises vont donc rechercher un dosage optimal entre ces deux stratégies.

Elles constituent les deux façons d'envisager les relations avec les autres entreprises, il est possible d'établir un continuum dans lequel on retrouve aux deux extrêmes, d'une part, la stratégie d'intégration complète, et d'autre part, une stratégie d'externalisation poussée, dans laquelle l'entreprise ne conserve que les activités de création, de gestion d'image, d'élaboration de la stratégie, et de contrôle financier. Les entreprises vont déplacer le curseur sur ce continuum de façon à obtenir le dosage qu'elles estiment optimal entre intégration et externalisation. Ce dosage optimal permet de réduire ses coûts sans perdre ses sources de création de valeur et donc sans perdre la maîtrise de son avantage concurrentiel.

3-3-4- Spécialisation et/ou diversification :

La spécialisation et la diversification sont deux stratégies opposées axées sur le métier de l'organisation, c'est-à-dire son savoir principal.

3-3-4-1. Spécialisation :

La stratégie de spécialisation consiste pour une entreprise à se focaliser sur un cours de métier ou un secteur d'activités.

A. Principe et objectifs :

La stratégie de spécialisation consiste à renforcer son activité sur un seul domaine d'activité stratégique, voir un seul métier. La stratégie de niche est une forme de spécialisation qui consiste à repérer un segment de marché solvable, sur lequel l'entreprise va développer un produit ou service innovant ou tout au moins original, l'entreprise ne s'attaque donc pas à l'ensemble du marché ou du secteur, elle sélectionne un produit ou service précis pour une clientèle ciblée.

L'objectif de la spécialisation est de développer des compétences distinctives (avantage concurrentiel) en concentrant tous ses investissements sur une activité. Elle cherche également à obtenir de fortes marges lorsque l'entreprise domine un marché de niche.

B. Les risques de la spécialisation

Il existe deux risques essentiels pour les stratégies de spécialisation. L'entreprise spécialisée peut subir des effets de conjoncture négatifs et donc voir ses ventes décroître sur la durée d'un exercice comptable, ce qui peut mettre en danger son équilibre financier. Par ailleurs, lorsque son secteur d'activité arrive à maturité, l'entreprise spécialisée ne peut continuer sa croissance qu'en gagnant des parts de marché sur ses concurrents ce qui rend la concurrence plus vive, ou en se développant sur de nouveaux marchés ce qui conduit à avoir de nouveaux concurrents.

3-3-4-2. Diversification :

On parle de diversification lorsqu'une entreprise cherche à développer ou à acquérir un ou plusieurs nouveaux domaines d'activité. Cette stratégie permet donc d'élargir le portefeuille d'activités, la production et les cibles d'une entreprise.

A. Principe et objectifs :

La diversification consiste à se lancer dans des activités dans lesquelles l'entreprise n'est présente ni en termes de produit ni en termes de marché. Elle doit donc rechercher de nouveaux facteurs clés du succès nécessitant des compétences techniques et/ ou commerciales différentes. La diversification conduit l'entreprise à avoir plusieurs domaines d'activité stratégique (DAS), l'entreprise gère alors un portefeuille d'activités. L'objectif de la diversification consiste à minimiser les risques liés aux effets conjoncturels et les risques liés au cycle de vie du produit et de la technologie. Elle permet à l'entreprise de se développer en orientant ses surplus financiers obtenus dans les DAS rentables vers de nouvelles activités (en créant de nouveaux DAS).

B. Les risques de la diversification :

Le risque essentiel de la diversification est pour l'entreprise, d'avoir un portefeuille d'activité déséquilibré, qui ne génère pas suffisamment de rentabilité, et à cela s'ajoutent des risques liés à la gestion d'activité qui peuvent avoir des logiques stratégiques différentes constituant une difficulté voir même un défi organisationnel.

3-3-4-3. Spécialisation et diversification :

Les entreprises qui passent de la spécialisation à la diversification développent de nouveaux métiers. Dans le cas de diversification liée, les entreprises sont conduites progressivement à redéfinir leur métier. A l'inverse, pour passer de la diversification à la spécialisation, il convient de déterminer le cœur du métier de l'entreprise, à savoir la partie de son métier pour laquelle ses ressources et compétences distinctives sont les plus marquées. Dans les deux cas, le métier de l'entreprise est redéfini.

3-4- Le déploiement de la stratégie :

Le déploiement de la stratégie est une des étapes les plus sensibles de l'ensemble du processus, il passe par quatre étapes : exprimer la stratégie, aligner l'organisation, déployer les objectifs et ressources et suivre l'exécution.¹⁴

3-4-1- Expression de la stratégie

L'adhésion de tous les membres du personnel est nécessaire dans l'expression de la vision choisie. Chacun doit pouvoir s'approprier la ou les finalités de la stratégie sélectionnée. Il faut pour cela formuler cette dernière de façon claire et motivante. Elle doit être compréhensible pour le management et plus globalement par l'ensemble des acteurs où l'on doit pouvoir répondre clairement à ces questions :

- ✓ Quoi ? Quels sont les objectifs visés en termes de parts de marché, de taux de croissance, de chiffre d'affaires, de marge ? ...etc.
- ✓ Quand ? À quel horizon ?
- ✓ Où ? Sur quel champ d'action, l'entreprise a-t-elle choisi d'exercer son activité : en termes de clients, marchés, pays, produits ?
- ✓ Comment ? Quels avantages par rapport à la concurrence ? Pour quoi nous choisir, quelle capacité à répondre ? Quel service rendu, quelle satisfaction client ?

¹⁴B. Bachy, C. Harache ; « Toute la fonction management » ; Dunod ; Paris ; 2010. P.70.

- ✓ La déclinaison de la stratégie décrit l'ambition de l'entreprise à une échéance de 3 à 5 ans sur ses produits, sa place sur le marché, ses clients, ses résultats et ses hommes.

3-4-2- Alignement de l'organisation

Les hommes qui composent l'organisation sont la clef du succès du déploiement de la stratégie. Il importe donc au sein de l'organisation que la structure, les processus de coordination et les interactions soient mis en cohérence entre eux et avec la stratégie.

L'organisation mise en place détermine, en effet, la façon dont les individus interagissent. Aligner l'organisation, c'est définir son organisation en adéquation avec le projet stratégique. Pour cela, Six grands types d'organisation peuvent être déployés : Structure fonctionnelle, structure divisionnelle, structure en holding, structure matricielle, structure par équipe et structure par projet.

Le choix de la structure s'effectue au regard des défis stratégiques que l'entreprise doit relever et doit répondre aux enjeux majeurs des organisations qui sont : les enjeux liés au contrôle, les enjeux liés à l'apprentissage et à la capitalisation des expériences, les enjeux liés au changement et les enjeux liés à la globalisation. Dans la pratique, les organisations ne correspondent pas à une structure type, il s'agit le plus souvent d'une structure hybride.

3-4-3- Déploiement des ressources

Le déploiement efficace d'objectifs implique un haut niveau de coopération et de coordination. Il repose sur un système formel de planification dont le rôle est d'organiser et de prévoir l'allocation des ressources et de comparer les réalisations par rapport aux objectifs. La planification permet aussi de bien articuler les différents processus : le budget, les objectifs, les entretiens annuels, le plan de formation...etc.

Le déploiement réussi de la stratégie dans l'organisation s'appuie sur un principe clé : le changement ne peut se faire qu'avec l'adhésion de tous. Cette adhésion de l'ensemble des collaborateurs s'effectue par :

- La traduction de la stratégie en termes opérationnels ;
- La responsabilisation de chacun dans l'atteinte des objectifs ;
- Une capacité à être rapide et décisif dans l'action ;
- Une motivation entretenue en partageant les résultats obtenus.

3-5- Contrôle : Le suivi de l'exécution s'effectue généralement par des tableaux de bord de gestion qui sont des instruments essentiels à la mise en œuvre de la stratégie. Une méthode de pilotage par la construction d'un Balanced Score card ou tableau de bord prospectif (TBP). Sa construction s'effectue en cohérence avec la stratégie car la définition de la stratégie implique : la fixation des objectifs financier à atteindre à moyen terme, la définition du marché et les clients ciblés par l'offre,

l'identification des processus internes critiques pour attirer et satisfaire le client, et enfin la détermination de la capacité des collaborateurs et de l'organisation à soutenir la stratégie de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un balanced score card consiste à définir 5 à 6 indicateurs sur chacun des quatre axes (L'axe financier, l'axe client, l'axe processus et l'axe innovation). Ainsi, le pilotage de ces indicateurs permet à l'entreprise de suivre la mise en œuvre de la stratégie qu'elle s'est fixée.

Conclusion :

L'approche de la stratégie est très partagée par les auteurs même si chacun possède sa propre définition et sa façon de voir.

D'une manière générale, la démarche stratégique conduit la direction d'une entreprise du stade du diagnostic au stade de la prise de décision.

La stratégie comporte 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'activités, la synergie, et la vision...

La planification stratégique désigne la procédure d'analyse, de conception des manœuvres et de prise de décisions stratégiques. Sur la base d'un diagnostic stratégique complet (externe et interne) et dans le cadre de l'élaboration du plan il convient d'identifier, de définir et de classer

- Les menaces et les opportunités de l'environnement ;
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Les valeurs et les objectifs des dirigeants ;
- Les stratégies et les plans d'action.

D'une façon générale nous constatons que la stratégie ne se limite plus à quelques décisions relevant naturellement de la direction générale ; à travers Le management stratégique nous assistons au développement d'une attitude indispensable à une gestion performante des activités opérationnelles.

Le diagnostic stratégique contribue donc 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

Introduction :

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

Ce travail d'analyse permet de déterminer l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et les facteurs clés de succès de son environnement. Les ressources détenues par l'entreprise sont-elles des atouts ou des faiblesses ? Pour cela, il est tout d'abord nécessaire de procéder à deux analyses :

- Un diagnostic interne, qui consiste en une analyse des ressources et des compétences de l'entreprise,
- Et un diagnostic externe, qui consiste en une analyse de l'environnement de l'entreprise.

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.

Section 1 : Généralités sur le diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique est né des travaux menés par les universitaires américains de Harvard dans les années 1960. Dans l'esprit de ses concepteurs, le diagnostic stratégique consiste à identifier :

- Les menaces et les opportunités de l'environnement (c'est le diagnostic externe);
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise (c'est le diagnostic interne) ;

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 », 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 Raymond-Alain Thiétart, 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. »²⁴

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 »²⁵

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.

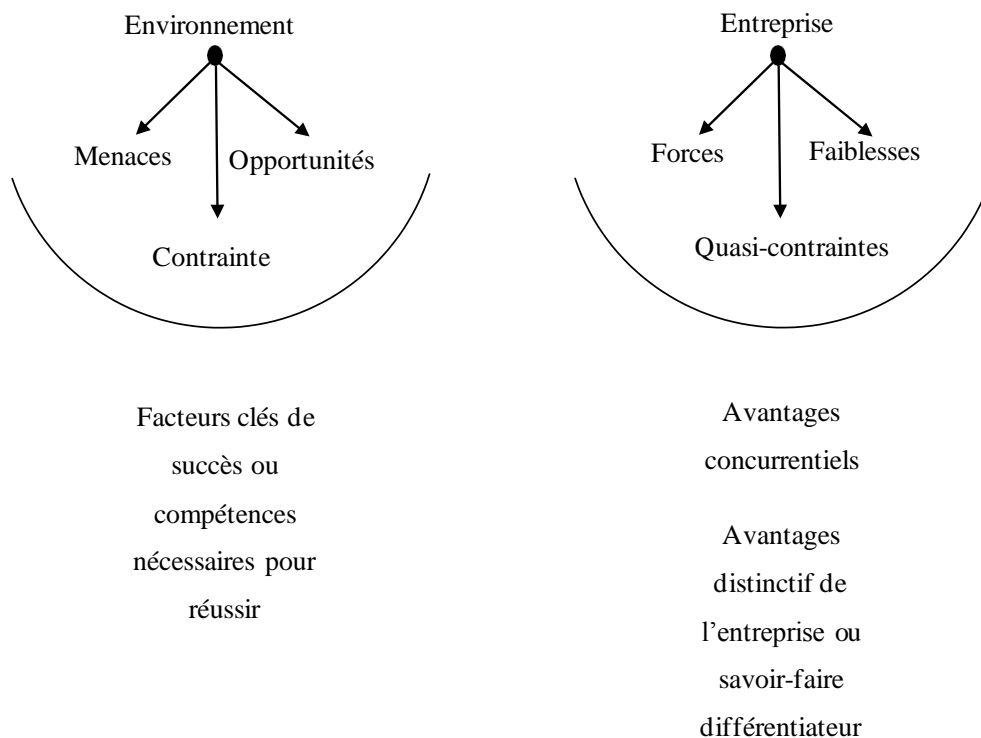
Capet, Causse et Menier affirment que « Faire un diagnostic, c'est découvrir et prendre conscience des facteurs qui influent sur l'évolution de l'entreprise, ses points forts et ses points faibles, les opportunités et les menaces. »²⁶

²⁴ Raymond-Alain Thiétart ; Op.cit ; p57.

²⁵ G. Johnson, et all. ; « Stratégique » ; 7^{ème} édition ; Pearson ; Paris ; 2005 ; p69.

2- Objectifs du diagnostic stratégique :

Figure 5- Objectifs du diagnostic stratégique



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

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 stratégie²⁷.

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.²⁸

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.

²⁶M.Capet, G.Causse, J.Meunier;Diagnostic, organisation, planification del'entreprise;formes et transformations de la firme» ; 3^{ème} édition ; Economica ; 2005 ;Pars.

²⁷ Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.

²⁸Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar ElOthmania ; Alger ; 2007.

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 quasi-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.

3- Acteurs du diagnostic stratégique :

Une fois la décision prise, la direction de l'entreprise se trouve confrontée à deux possibilités :²⁹

- 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.

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.

4- Contexte du diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique peut avoir lieu à des situations différentes qui seront illustrés dans ce qui suit.

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 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.

²⁹ A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

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.

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.

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.³⁰

5- 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.

5-1- Démarches descriptives :**5-1-1. 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.

³⁰ A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.

Section 2- Diagnostic interne, présentation et outils utilisés

Le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais, l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle comporte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

1- Définition de diagnostic interne :

Cet exercice est complémentaire au diagnostic externe d'où l'objectif de cette analyse stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement.

Pour réaliser ce diagnostic, une analyse peut être menée sur la chaîne de valeur, sur les ressources et sur les compétences.

2- 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.

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 rapport 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.

2.1 La chaîne de valeur

Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un DAS et d'utiliser un instrument qu'il qualifie de fondamental : la chaîne de valeur

Selon Helfer. K (2013) :« La chaîne de valeur : est l'ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit, c'est l'interdépendance de ces

activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge, lorsque la valeur apporter aux clients supérieurs aux couts supportés par l'entreprise »³¹

Selon porter on distingue deux types d'activités :

- Les activités primaires : elles permettent l'offre de biens (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et services)
- Les activités de soutien (support) : elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique et le système d'information)³²

2.1.1-Les activités de soutien :

Tableau N°03 : les activités de la chaine de valeur

Infrastructure	Ensemble des activités de directions générale, administrative et financière
Gestion des ressources humaines	Les moyens dont dispose l'entreprise pour gérer son personnel, elle comprend le recrutement, la formation et la motivation des individus
Développement technologique	Il s'agit d'un savoir-faire qui est lié à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une source particulière
Système d'information	Les ressources humaines et matérielles permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise

Bouglet. J, « la stratégie d'entreprise »,3ème édition Gualino, Paris, P56

³¹Helper, kalika , and al(2013) « *management stratégique* », édition Vuibert, P130.

³²Idem

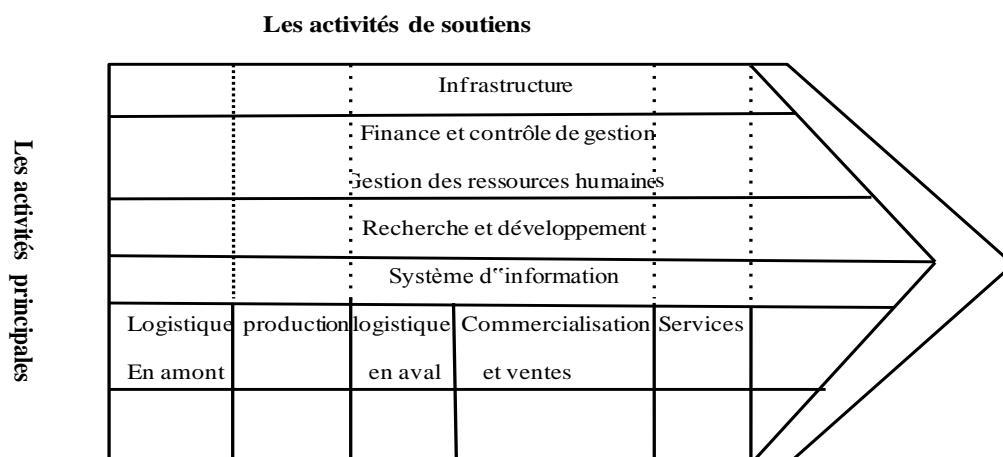
2.1.2-Les activités primaires : tableau N°04 : Les activités primaires

Logistique amont	Elle concerne la réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire au produit (manutention, contrôle de stock)
Production	Transformation des moyens de production en produits finis
Logistique aval	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
commercialisation	Politique commerciale (prix, produit, distribution et communication)
Services	Activité visant à accroître et à maintenir la valeur du produit

Source : BOUGLET.J, « la stratégie d’entreprise »,3eme édition Gualino, Paris, P56

Le diagnostic de cette chaine de valeur nous permet d’identifier les activités les plus créatrices de valeur, C’est ce que l’entreprise fait le mieux, ce qui la distingue de ses rivales ou en d’autre terme, repérer certaines forces et faiblesses de l’entreprise, si une activité permet de dégager beaucoup de marge, elle représente une force .l’entreprise a tout intérêt à y consacrer ses efforts pour bâtir son avantage concurrentiel et si dans le cas contraire elle a intérêt à externaliser les fonctions non stratégiques ,c’est-à-dire se confier à un prestataire externe car cela lui permet de bénéficier des compétences de l’entreprise partenaire seulement que l’externalisation ne devrait jamais porter sur des activités stratégiques.

Figure N°06 : la chaine de valeur



Source :Helfer, J. Pierre, (2013), « management stratégique »9ème édition, Vuibert, p136.

2.2 L'analyse de ressources et des compétences :

2.2.1- En quoi consiste un diagnostic interne des ressources ?

L'approche par les ressources a été développée par Edith. Penrose en 1959 « les ressources peuvent être définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance»³³

Cette analyse peut être menée au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS).

2.2.1.1-Les ressources humaines :

Un personnel performant, motivé et en nombre suffisant est indispensable à la compétitivité de l'entreprise. Le diagnostic stratégique doit donc se faire d'un point de vue qualitatif (les compétences des salariés) et d'un point de vue quantitatif (le nombre de salariés).³⁴

Diagnostic quantitatif, c'est-à-dire celui qui met en jeu les effectifs. En effet, un effectif insuffisant ou en sur nombre peut engendrer un coût supplémentaire pour l'organisation. Par exemple si, au sein d'une entreprise, certains salariés ne travaillent pas, ils n'en perçoivent pas moins un salaire et cette dépense n'est pas compensée par un profit. À l'inverse, si une entreprise manque de salariés et ne peut pas faire face à toutes ces commandes, les clients seront insatisfaits et s'adresseront à la concurrence. L'entreprise perdra des clients et, par la même occasion, du chiffre d'affaires. Les dirigeants doivent donc s'assurer d'avoir la quantité de salariés nécessaire à l'activité de l'entreprise.

Le diagnostic quantitatif impose également de tenir compte de la pyramide des âges. En effet, celle-ci peut mettre en évidence, au sein des ressources humaines, une disparité entre une population salariale jeune et une population salariale plus âgée. L'idéal est de parvenir à un équilibre entre ces deux populations, chacune apportant des avantages différents à l'organisation : une population jeune est moins coûteuse, plus énergique, mieux formée et plus flexible, mais elle est également plus revendicatrice ; une population plus âgée est plus stable, mais peut-être moins ouverte aux nouvelles technologies, elle coûte plus cher du fait de l'ancienneté et demande des investissements en formation plus fréquents.

2.2.1.2-Les ressources financières :

Pour financer les ressources humaines et les ressources techniques, le dirigeant a besoin de ressources financières. On ne peut faire un diagnostic sans les prendre en compte car elles permettent de dégager la solvabilité, la rentabilité et l'autonomie de l'organisation. Pour réaliser ce diagnostic, il convient de recenser les sources de financement, qui varient selon le type d'organisation.

³³<http://sabbar.fr/economie-/le-diagnostic-strategique-interne/>,

³⁴ www2.ac-lyon.fr

Pour les entreprises, la première source est l'autofinancement : l'entreprise utilise les bénéfices non redistribués pour investir. Cet apport suffit rarement à financer la totalité des investissements, mais il permet de garder une liberté d'action et une certaine indépendance vis-à-vis des créanciers. L'entreprise peut aussi faire appel au financement par l'augmentation de capital. Cependant, il est toujours dangereux de faire appel à de nouveaux actionnaires car cela augmente la redistribution de dividendes. Une autre possibilité est la cession d'actifs : c'est un financement exceptionnel sur lequel l'entreprise ne peut pas se reposer.

Enfin, les entreprises peuvent recourir à l'emprunt. L'entreprise doit cependant surveiller son taux d'endettement, pour ne pas perdre toute solvabilité.

Les organisations publiques disposent de ressources provenant essentiellement des impôts et des taxes. Elles peuvent également avoir recours à l'emprunt et aux cessions d'actifs.

Les organisations à but non lucratif vivent des cotisations de leurs membres, des dons et des subventions. Comme pour les organisations précédentes, l'emprunt et la cession d'actifs sont des solutions envisageables.

2.2.1.3-Les ressources techniques :

Lors de sa création, l'organisation a acquis un certain nombre de biens (terrain, local, matériel, etc.) qui subissent l'usure du temps et sont soumis des nombreuses utilisations. Le dirigeant doit donc déterminer l'état de tous ces biens. S'il s'agit d'une entreprise, le diagnostic sur l'appareil productif doit être précis car son état permet ou non de faire face à la concurrence. Les questions incontournables sont, entre autres : la productivité est-elle suffisante ? Les machines ne sont-elles pas obsolètes ? L'appareil productif est-il flexible ? Si les réponses apportées ne sont pas satisfaisantes, le dirigeant devra réfléchir aux futurs investissements à réaliser.

Par ailleurs, un bilan doit également être fait des ressources immatérielles : les licences ou les brevets que l'organisation possède, les campagnes de publicité menées, les dépenses de recherche et développement, etc. En effet, de tels éléments conditionnent aussi la compétitivité de l'organisation, puisqu'ils permettent de se différencier de la concurrence.

2.2.1.4-Les ressources intangibles :

Ce sont les ressources technologiques : brevet, R&D, marque, notoriété de l'entreprise.

2.2.2 -En quoi consiste un diagnostic interne des compétences ?

A. les compétences distinctives :

Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus. On distingue alors :

Le diagnostic qualitatif impose tout d'abord l'inventaire des compétences des salariés. Le diagnostic est satisfaisant si les compétences actuelles sont adaptées aux besoins du marché. Si, en revanche, on constate un décalage, il est important que l'organisation réagisse et cherche à acquérir les compétences nécessaires au maintien de la compétitivité. Elle dispose de plusieurs moyens pour accroître ces compétences : recruter de nouveaux salariés qui détiennent les compétences manquantes, former des salariés en poste, mettre en valeur les compétences individuelles des salariés, mettre en place une veille concurrentielle, maîtriser les nouvelles technologies, innover.

Les compétences humaines sont difficiles à évaluer, mais elles sont primordiales pour l'organisation : difficilement reproductibles, elles représentent un atout incomparable face à la concurrence.

Enfin, le savoir-faire technique est à prendre en compte : il regroupe les procédés techniques utilisés, la maîtrise des technologies, la qualité, etc. Autres points essentiels : l'approvisionnement et la logistique, sans oublier les systèmes d'information qui forment aujourd'hui le centre nerveux des organisations.

B. Les compétences managériales :

Aptitude à gérer le personnel et les activités de l'entreprise. c'est aussi la capacité à se situer et à situer ses collaborateurs dans le temps et l'espace : à court terme, moyen terme, long terme, sur le plan local comme sur le plan global.

Section 3- Le diagnostic externe, présentation et 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. 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.³⁵

1- Présentation :

On ne peut pas parler du diagnostic externe sans parler de l'environnement d'entreprise qui est un élément important dans l'élaboration d'un diagnostic stratégique.

³⁵ M. Cartier, Op.Cit ; p22.

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.

1-1.1. 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.

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.

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.

1-1.2. 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.

1-2. L'analyse concurrentielle :

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.

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.

L'optique dynamique :

Le passage vers l'optique dynamique est présent avec la notion de capacités dynamiques 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 à la mobilité qui sont des barrières à l'entrée et à la sortie et qui vont être abordés plus loin dans ce chapitre.³⁶ L'analyse concurrentielle vise à identifier les concurrents (directs et indirects) et à réaliser des recherches dans le but de repérer leurs forces et leurs faiblesses par rapport à votre entreprise. Dans cette section, nous expliquons comment réaliser une analyse de la concurrence.

1.2.1. Définition de l'analyse concurrentielle :

L'analyse concurrentielle est une étude de la situation d'une entreprise (existante ou en voie de création), dans son environnement de marché pour connaître l'intensité de la concurrence. C'est une composante importante de l'étude de marché et de l'analyse stratégique d'une organisation. Elle permet d'établir une carte des acteurs en présence sur le marché visé et de diagnostiquer leurs forces et faiblesses afin d'adopter un positionnement distinctif et une stratégie différenciante.

L'analyse concurrentielle permet également de vérifier la viabilité d'un projet. En effet, cette étude peut révéler une situation du marché par la concurrence avec un trop plein d'offres par rapport à la demande ou la présence d'un géant monopolisant le marché en question. Dans ces deux cas, il semble difficile de s'imposer sur le marché même avec des outils pertinents et une stratégie marketing bien rodée.

1.2.2. Objectifs de l'analyse concurrentielle :

Composante essentielle de l'étude de marché, et donc du Business-plan, l'analyse concurrentielle permet d'avoir une vision globale sur les entreprises déjà présentes et qui concurrencent votre offre. Grâce à cette analyse de vos concurrents, vous allez pouvoir mesurer la viabilité de votre projet en vérifiant notamment si le marché n'est pas saturé et si vous êtes en mesure de proposer une meilleure offre que vos concurrents.

³⁶ J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.

De plus, les résultats de votre analyse vont vous aider à détecter les points faibles de vos concurrents, qui pourront peut-être devenir de véritables avantages concurrentiels sur lesquels vous pourrez vous appuyer.

Enfin, l'analyse concurrentielle va également vous permettre de mettre en évidence les points forts de vos concurrents, qui pourraient constituer vos faiblesses par rapport à eux.

L'analyse de vos concurrents est donc indispensable pour aborder votre positionnement sur le marché et augmentera vos chances de réussir à vous y implanter, en vous permettant de peaufiner votre offre et de développer votre stratégie. Elle vous permet également d'affiner votre regard sur le marché pour les autres étapes de l'étude de marché.³⁷

A- Démarche de l'analyse concurrentielle :

Pour réaliser une analyse concurrentielle dans le cadre de votre création d'entreprise, il est nécessaire d'établir un plan d'analyse en 4 étapes :

3-1-Étape 1 : déterminer ses objectifs

La première étape consiste à déterminer le cadre de votre étude en dressant une liste des informations que vous avez besoin de collecter. Pour vous simplifier le travail, vous pouvez élaborer un questionnaire d'étude de marché, par exemple.

3-2-Étape 2 : identifier les concurrents à analyser

Il est question ici d'identifier tous les concurrents puis de sélectionner ceux que vous allez analyser durant votre étude. Votre analyse doit se concentrer sur les entreprises qui ont une activité très proche de la vôtre. En clair, ceux qui sont les plus menaçants pour votre projet d'entreprise.

3-3-Étape 3 : étudier chaque concurrent sélectionné

Cette étape correspond à l'étude de chaque concurrent sélectionné. Pour cela, toutes les sources d'informations pertinentes et existantes seront nécessaires, comme interroger des clients, récolter toutes les informations que vous trouverez sur l'entreprise, contacter les services de consommateurs et les organisations professionnelles...

Dans la mesure du possible, l'idéal est de prendre la place d'un client potentiel en consommant directement les services ou produits de vos concurrents. Car, être directement confronté à la stratégie de l'entreprise, c'est la meilleure des solutions pour comprendre le fonctionnement du concurrent.

³⁷<https://www.qualtrics.com>:Analyse concurrentielle

3-4-Étape 4 : regrouper les informations et les analyser

Enfin, toutes les informations récoltées devront être regroupées dans une grille d'analyse concurrentielle. C'est cette étape qui va vous permettre d'obtenir une vision globale de votre marché et de déceler les failles comme les opportunités.

B- Types des concurrents à analyser :

Avant d'identifier les concurrents et de recueillir les données, il est nécessaire d'avoir en tête les différents degrés de concurrence : directe, indirecte et potentielle.

1-La concurrence directe

Les concurrents directs sont les entreprises qui proposent le même produit ou service que le vôtre. Généralement, ce sont des concurrents qui vous viennent en premier à l'esprit lorsque vous pensez à la concurrence. Par exemple, si on a pour projet d'ouvrir un pressing, un concurrent direct sera un autre pressing sur le même secteur géographique. Et il faut savoir que lorsqu'elle se situe sur un même secteur géographique, la concurrence directe aura un impact bien plus important.

2-La concurrence indirecte

Les concurrents indirects sont des entreprises qui proposent le même type de produit ou service mais de manière différente. Par exemple, un supermarché va être un concurrent indirect pour une boucherie ou un libraire car on peut y trouver des produits équivalents.

En décidant de renforcer leur offre concurrente, les concurrents indirects peuvent conquérir plus de parts de marché, c'est pourquoi il est important de les inclure dans votre analyse concurrentielle.

3-La concurrence potentielle

La concurrence potentielle regroupe d'éventuels nouveaux entrants sur le marché comme de nouvelles enseignes ou des entreprises qui se diversifient. Certes, elle peut paraître hypothétique, mais « mieux vaut prévenir que guérir » !³⁸

C- Comment analyser la concurrence ?

Maintenant qu'on connaît les trois types de concurrents qu'il nous faut analyser, on revient à l'objectif de notre étude qui doit permettre de répondre, pour chaque concurrent, aux interrogations suivantes :

- Quel est son poids sur le marché ?
- A quel segment du marché s'adresse-t-il ?
- Quels sont ses points forts et quels sont ses points faibles ?

- Pourquoi son offre intéresse-t-elle ses clients ?
- Quels sont les éléments qui le distinguent des autres concurrents ?

D- Les points d'analyse de la concurrence :

Pour bien analyser l'offre de la concurrence, il faut s'intéresser aux 3 aspects principaux qui définissent chaque concurrent :

1. Les produits concurrents

Certains éléments importants, comme le prix, la qualité, les caractéristiques ou la gamme de produit sont à étudier.

2. Les canaux de vente de la concurrence

Tout produit ou service passe par des canaux de vente : les points de contacts avec les consommateurs, l'existence d'une équipe commerciale physique ou d'une force de vente sur le web, la récurrence des promotions...

3. La stratégie marketing de vos concurrents

Grâce aux réseaux sociaux, aux sites Internet, aux publicités télévisées, vous pouvez tout savoir de la stratégie de vente de vos concurrents.

E- Méthodes de collecte des informations sur les concurrents :

Une fois que votre environnement concurrentiel est défini et que vous savez quels éléments vous devez rechercher, vous pouvez aller à la recherche de ces informations sur vos concurrents. Mais, bien qu'internet et les moteurs de recherche soient des outils incontournables : ce ne sont pas les seuls !³⁹

Tableau N°05: les informations concurrentielles:

Type de données concurrentiel	Collecte des informations	Exemples de sources de données
Identité du concurrent	Nom entreprise / adresses	Registre du commerce : https://www.infogreffe.fr/
	Date de création	
	Actionnaires (dont personnes physiques et/ou appartenance à un groupe)	
	Code NAF	
	Effectif	
Implantations géographiques	Usines de production	Registre du commerce, publication des rapports d'activité, site internet du concurrent
	Agences commerciales	
	Implantations à l'international	
Données financières	Chiffre d'affaires	Registre du commerce, publication des rapports annuels
	Taux de croissance	
	Rentabilité	
Type d'offre	Gamme de produits ou de service	Site internet du concurrent, distribution sur les réseaux sociaux, brochures tarifaires, plaquettes commerciales, communiqué de presse
	Positionnement prix	
Stratégie marketing	Canaux de promotion	publicités, présence sur le web, posts sur les réseaux sociaux
	Réseaux de distribution	Site internet, brochures commerciales

8-Analyse des données de la concurrence :

Pour analyser efficacement les données récoltées, il existe de nombreux outils et logiciels, le plus simple étant, encore une fois, d'utiliser des tableaux afin de comparer les différents concurrents en fonction des critères qui vous semblent les plus pertinents.

Vous pouvez par exemple créer un tableau qui compare les tarifs de vos concurrents en les classant du plus cher au moins compétitif. Mais aussi créer un tableau qui classe les entreprises en fonction de leur image auprès des clients ou un tableau qui compare la part de marché détenue par chaque concurrent, etc...

2- Outils du diagnostic externe :

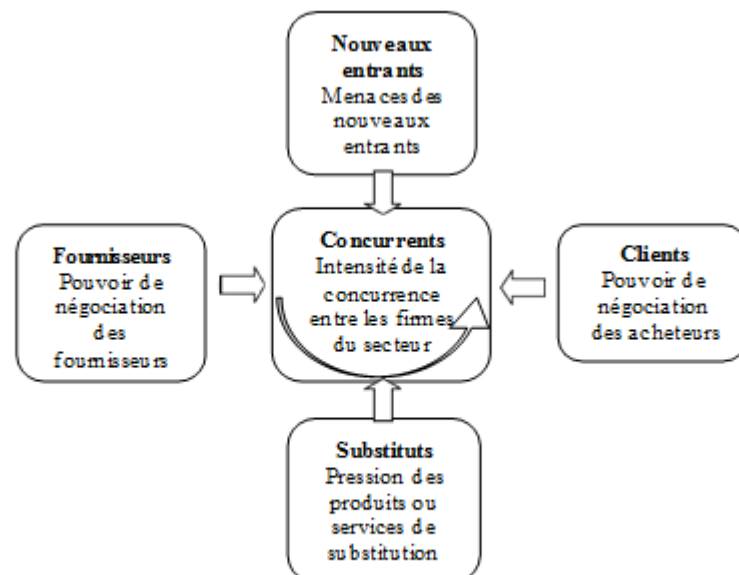
2-1. L'analyse du microenvironnement par la matrice des 5 forces de M. Porter :

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles (ou analyse structurale) développé par Michael Porter (1982) est une méthodologie systématique d'analyse structurale 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 :

Figure 7- La matrice des 5 forces de M. Porter



Source : L. L-Ortega, F. Leroy, et al. ; « Stratégor » ; 6^{ème} 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.⁴⁰

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants est un déterminant très fort de la profitabilité d'une industrie. On peut les caractériser à travers les éléments suivants :

A. 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. 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

⁴⁰ Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009.

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 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.

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.⁴¹

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.

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

⁴¹ J.J.Lambin, C.de Moerloose; «Marketing stratégique et opérationnel»; 7^{ème} édition; Dunod; Paris ;2008.

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.

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.

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 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.⁴²

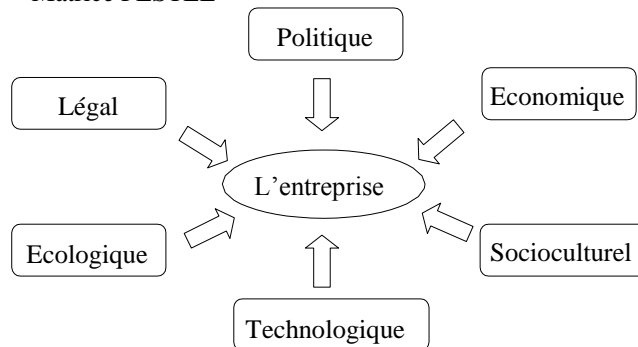
2-2. Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL) :

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.

⁴² Bernard Garrette et al. ; « Stratégor » ; 4^{ème} édition ; Dunod ; Paris ; 2004.

Figure 8 - Matrice PESTEL

G. Johnson, et al.. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; Paris ; 2005.

2-2.1. L'importance de 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.

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 de L'entreprise matinale

« TIFRA-LAIT »

Introduction

La consommation des produits laitiers est ancrée dans le comportement du consommateur algérien notamment avec la longue période socialiste où le lait et ses dérivés ont été et continuent à être soutenus par l'Etat de manière directe ou indirecte. La spécificité du marché algérien réside principalement dans la pratique de prix administrés ou tarifs mais la multitude des produits et des marques qui existent sur le marché algérien pose la question de l'efficacité de leurs actions pour attirer le consommateur et de celle des stratégies adoptées dans ce sens.

Après avoir entamé une partie théorique composée de deux chapitres, nous allons essayer dans ce troisième chapitre d'exposer la partie pratique qui porte sur le diagnostic stratégique de l'entreprise matinale.

En premier lieu, nous allons commencer par présenter l'ensemble de l'entreprise, décrire sa mission et ses objectifs et notamment ses différentes activités, puis ensuite analyser les différentes fonctions de l'entreprise pour pouvoir dégager les forces et les faiblesses et enfin procéder à une analyse externe qui permettra de déceler les opportunités et les menaces de l'environnement.

Au terme de notre travail, l'analyse interne et externe nous permettra de déboucher sur différentes recommandations.

Section 1- Présentation générale de l'entreprise

Cette première section consiste en la présentation des caractéristiques générales de la SARL Laiterie Matinale. Cette présentation nous permettra d'avoir une idée sur l'histoire de son activité, ses objectifs, son patrimoine et ses réalisations.

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'entreprise d'accueil.

1. Présentation générale de l'entreprise SARL Laiterie Matinale :

La SARL laiterie Matinale est spécialisée dans la fabrication du lait et dérivés. L'unité Matinale est spécialisée dans la fabrication du lait pasteurisé et du lait fermenté (LBEN et RAIB) et le yaourt en bouteille.

1.1. Historique de l'entreprise Matinale :

Voilà un quart de siècles d'expérience, créée en 1987 sous le statut d'entreprise familiale, elle est devenue SARL en 2004 en passant au stade d'industrie agro- alimentaire de renommée.

La SARL Laiterie Matinale spécialisée dans la fabrication du lait et dérivés. L'unité MATINALE est spécialisée dans la fabrication du lait pasteurisé et du lait fermentée (LBEN et RAIB).

Cette laiterie est située à la sortie de la ville de Tizi-Ouzou sur la route CHABANE Achène en face de la protection civile. Les propriétaires étaient les frères CHABANE, jusqu'au mois de Mai 2007, ou la totalité des actions sont été rachetées pour Monsieur et Madame MEDJKANE qui deviennent les nouveaux propriétaires au groupe TIFRA LAIT).

La SARL laiterie MATINALE est dotée d'un capital de 1 000.000DA. Elle est subdivisée en quatre (04) services :

- Service commercial ;
- Service comptabilité ;
- Service production ;
- Deux laboratoires physico-chimiques et l'autre micro biologique, d'une superficie de 24m² chacun ;

Elle produit et commercialise sept (07) produits différents :

- Lait pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre ;
- Lait de vache Pasteurisé conditionné en sachet de Polyéthylène d'un litre ;
- Lait fermenté « LBEN » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;
- Lait caillé « RAIB » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;
- FINO : Lait de vache UHT conditionné dans des sachets de polyéthylène d'un litre ;
- Du Yaourt conditionné dans des bouteilles d'un litre et des petites boites de 170 ml ;
- Jus au lait conditionné dans des bouteilles d'un litre ;
- Jus cocktail en cartons d'un litre.

Dans l'atelier on trouve 8 cuves (4 pour le Lait et RAIB et 4 pour le LBEN) de capacité différente ; de 6000 à 22000 Litres, 2 pasteurisateurs (4000l/h et 5000l/h), 2 conditionneuses, une station lavage 3 cuves (une pour la soude, une pour tactique et la troisième pour l'eau chaude), 2 chambres froides de 175m² chacune une chambre de fermentation de 80m² et une bêche a eau de 150m³.

La laiterie matinale s'approvisionne en lait cru par le biais de 13 collecteurs. Face à la demande de plus en plus importante, l'unité fonctionne 24h\24. Elle traite 30000 l/jour de lait pasteurisé et 6000 à 10000 l/jour de lait caillé.

L'évolution du chiffre d'affaire (CA) de la laiterie sur les dernières années est de :

- 2018 : 767853241
- 2019 : 766657846
- 2020 : 771056463
- 2021 : 1056213 501

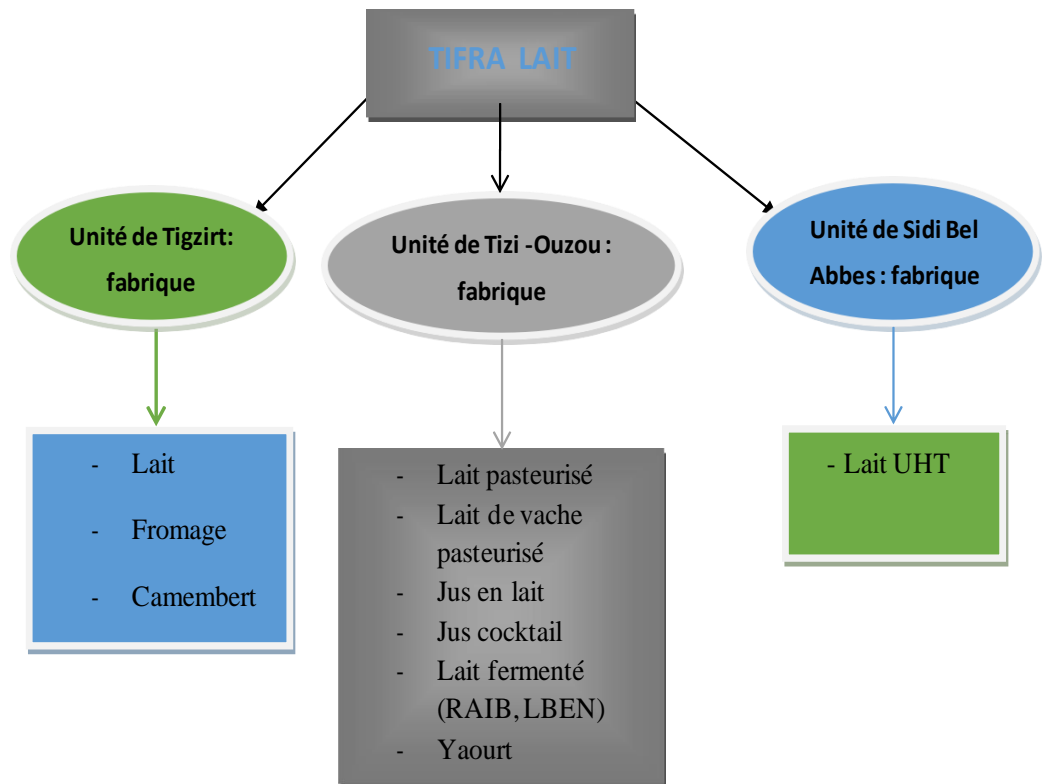
Depuis 2008, l'entreprise tourne avec deux équipes, avec un effectif de 67 personnes. La moyenne de production journalière est actuellement de 200.000 litres (tous produits confondus). Cette moyenne représente environ 50% de capacité réelle de production. Cette situation est due aux contraintes d'approvisionnement en poudre de lait ONIL (Office National Interprofessionnel du Lait et produit laitiers) subventionné (quota de 167 tonnes/mois), ainsi qu'à la collecte de lait de vache limitée (54000 litres/jours).

La société distribue ses produits par ses propres moyens de transport ainsi que par le biais de ses clients.

Le produit Matinale est présent partiellement dans l'ensemble du territoire national. Le but que se fixe l'entreprise à moyen terme, est la couverture de toutes les wilayas. Pour cela, la société envisage d'ouvrir des dépôts de ventes régionaux (Est. Centre. Ouest et Sud), l'acquisition de plusieurs camions frigorifiques, le renforcement des équipements de productions et le projet de réalisation d'une ligne de conditionnement de bouteilles de lait avec unité de fabrication de bouchons. Ledit projet a été mis en marche le 12 janvier 2015.

Dans la Figure n° 9 suivante, on présente l'unité :

- Présentation de l'unité :

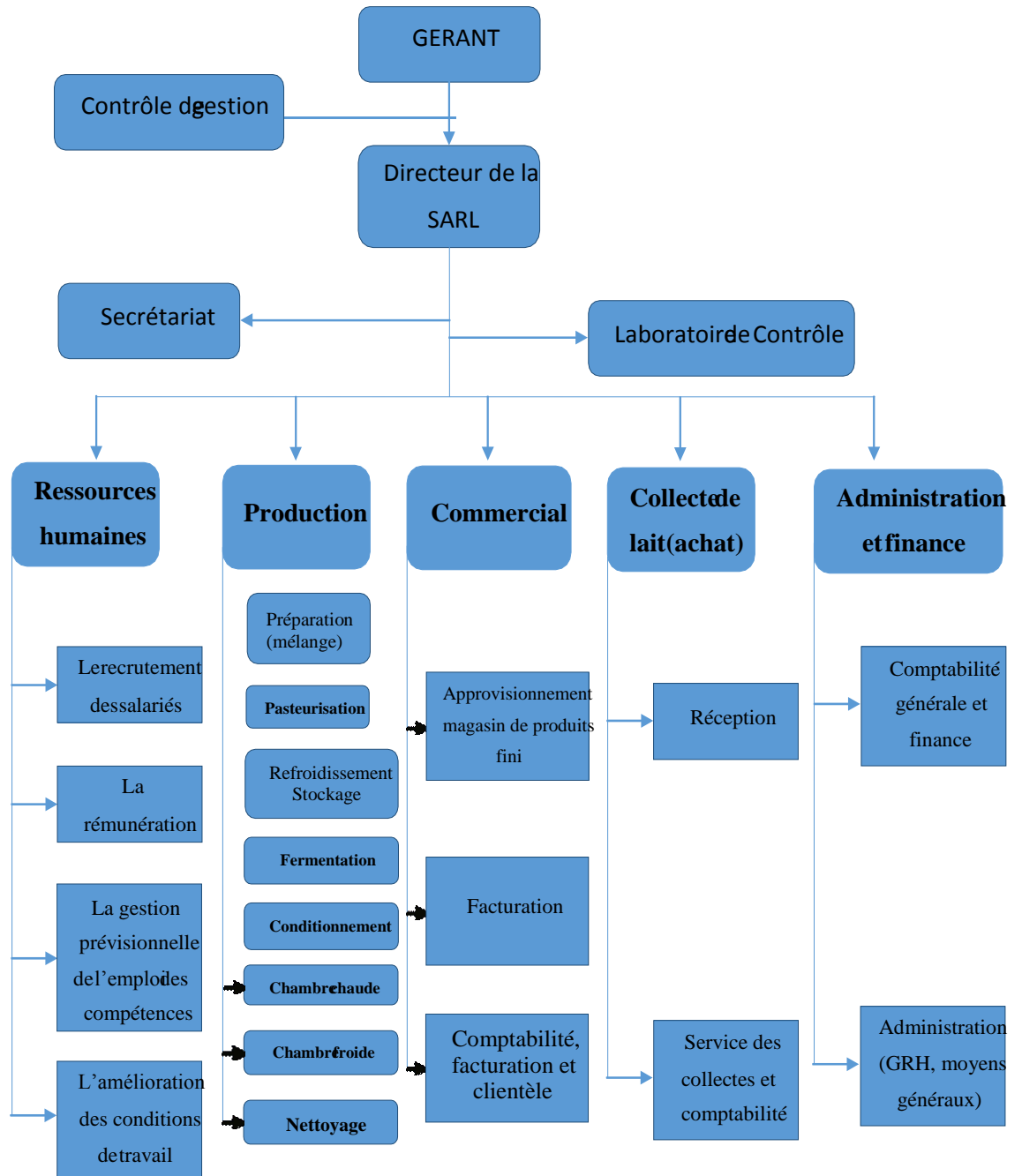


Source : Document interne de l'entreprise

1.1.1. La présentation de l'Organigramme de la Laiterie

La laiterie Matinale a une structure fonctionnelle, consistant à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions. La direction générale a pour tâches assignées de réaliser de façon performante et efficace ses fonctions, elle présente l'entreprise selon un organigramme.

Figure 10: L'organigramme de la Laiterie SARL MATINALE



Source: Document fourni par l'entreprise

➤ **Le contrôle de gestion**

Il est considéré comme une structure essentielle dans l'entreprise en vue de la tâche qui lui est confiée, à savoir le contrôle des diverses opérations d'approvisionnement, d'achat, de production, de vente, de collecte de lait, ainsi que l'évaluation des rapports journaliers de l'activité et le bilan annuel.

➤ **Secrétariat**

Il est chargé du standard téléphonique, la transmission et la réception de toutes les correspondances destinées à la laiterie.

➤ **Le laboratoire de contrôle**

Comme son nom l'indique, il a comme rôle l'analyse des échantillons de toutes les étapes de la production. C'est la structure de contrôle de qualité à travers :

- Les analyses physico-chimiques (la densité, l'acidité...);
- Les analyses microbiologiques (test d'antibiotique...);
- Le nettoyage et la désinfection.

➤ **Les ressources humaines**

La fonction ressources humaines est chargée du recrutement des salariés : la rémunération du personnel : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et aussi l'amélioration des conditions de travail.

➤ **Administration et finance**

L'administration est chargée de la gestion du personnel, des prestations sociales et des moyens généraux.

Les finances ont pour mission d'assister les structures financières et comptables des unités, ainsi que d'assurer le montage financier des projets.

➤ **Fonction commerciale**

Ses tâches principales concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis

➤ **La production**

Elle concerne les tâches de préparation, de pasteurisation, de refroidissement, de stockage, de fermentation, de conditionnement et de nettoyage.

➤ **La collecte de lait**

Elle a comme mission la réception du lait et le suivi des collectes et de la comptabilité.

➤ Processus de la production

La fonction de production a pour responsabilité de produire les biens et services de bonne qualité, quantité et délais exigés par le programme commercial et dans les conditions financières de l'entreprise. Son pouvoir est de définir, mettre en œuvre et de contrôler les méthodes, les matières, la main d'œuvre et les équipements nécessaires pour assurer cette production.

1.2. Présentation générale du marché des produits laitiers en Algérie

Avant de parler de la vision du marché la Laiterie Matinale « TIFRA LAIT », on a cru nécessaire de parler en premier lieu du marché du produit laitier en Algérie et l'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur.

1.2.1. La Filière lait et les produits laitiers en Algérie

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

Actuellement, la filière lait en Algérie recèle une ambivalence dans la mesure où l'aval connaît une croissance sans précédent et l'amont malgré les efforts fournis par l'Etat n'arrive pas à satisfaire toute la demande exprimée. L'essor que connaît l'aval de la filière se traduit par des investissements accrus effectués par des entreprises étrangères attirées par la croissance du marché.

Le lait constitue un produit de base dans le modèle de consommation algérien. L'ONIL assure la poudre de lait aux usines comme complément au lait cru, alors que de nombreuses usines l'utilisent actuellement comme matière première dans la production, a précisé M. Soualmia lors d'une séance d'audition organisée par la commission de l'agriculture, de la pêche et de l'environnement au parlement.

En 2021, le coût de l'importation de près de 200.000 tonnes de poudre de lait par l'ONIL s'est élevé à 600 millions de dollars, selon le même responsable. L'office importe 46 % des besoins nationaux en poudre de lait, alors que les usines privées importent 54 %.⁴³

⁴³ https://www.aps.dz/economie/135945-l-onil-compte-limiter-les-quantites-de-lait-cru-collecte-par-les-laiteries?fbclid=IwAR1238anIh0VXo8fRv_j84pctoWFtREVtzt6OEh3W6WqkcSUotbi72w81jI

Les capacités de production qui ont été mises en place n'ont pas été suffisantes pour répondre à une demande en forte croissance, cette dernière exprimée par les consommateurs, en même temps qu'un circuit de distribution défectueux est à l'origine de fortes pénuries et de la création même, dans certaines régions, d'un marché parallèle où le produit est cédé au double du prix officiel. Cette pénurie est encore aggravée dans les localités où sont installées des fabriques privées de produit laitiers utilisant aussi bien le lait industriel que le lait instantané comme matière première à un prix relativement bas.

1.2.2. L'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur

L'industrie laitière en Algérie fonctionne essentiellement sur la base des matières premières importées, c'est-à-dire de la poudre de lait et de la matière grasse de lait anhydre (est le produit obtenu à partir de matières de qualité, comme le lait, la crème ou le beurre auxquelles aucune substance n'a été ajoutée).

Sur le plan technologique, elle est fondamentalement un processus de recombinaison consistant en la réhydratation de poudre de lait à laquelle est associée de la matière grasse. Ainsi, en l'espace d'une décennie, la part de lait cru produit dans les exploitations n'est entrée que pour une proportion de 6% dans la production industrielle. Ce taux d'intégration a fortement régressé (chuté) ces dernières années, ceci s'explique par le fait que l'extension des capacités de production industrielle n'a pas été accompagnée d'un processus d'intensification de la production laitière dans le secteur de l'agriculture, laquelle, même si elle a augmenté, n'a pu s'ajouter aux besoins des laiteries.

1.2.3. Le marché vu par la Laiterie Matinale

L'étude de marché est un passage obligé pour la réalisation d'un projet. Faire une étude de marché c'est identifier l'information dont vous avez besoin, la trouver, l'analyser et l'utiliser.

Etudier un marché, c'est tout d'abord comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise va être, identifier les concurrents.

Ces derniers que nous avons essayé de trouver par le biais d'internet et d'information externes, du fait que cela ne nous a pas été fourni directement sur notre lieu de stage pour des raisons évidentes de confidentialité, nous avons fait l'effort d'identifier les concurrents de la Laiterie Matinale tant au niveau national, régional, qu'au niveau local, ils sont :

- La laiterie SARL HODNA LAIT, qui est la première concurrente de la SARL Laiterie Matinale, elle a été créée à la fin de l'année 1999 ;
- La laiterie SPA de Draa Ben Khedda ;
- La laiterie SARL SOUMMAM.

1.3. La position de TIFRA LAIT sur le marché

Une entreprise qui lance une nouveauté par le biais d'une innovation peut être soit un leader, soit un challenger, soit un suiveur ou spécialiste.

1.3.1 Le leader

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

Trois solutions s'offrent au leader

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

1.3.2. Le Challenger

Toute société qui occupe la seconde, la troisième ou la quatrième place sur un marché et en position de dauphin (TIFRA LAIT).

Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un « Challenger ».

1.3.3. Suiveur

S'il se contente des positions acquises, il devient alors un « Suiveur ».

1.4. Les objectifs de Laiterie Matinale

Le but principal de Matinale (TIFRA LAIT) est de garder sa place et de se développer par le biais de stratégie de rattrapage des leaders du marché, pour ce faire il va se fixer des objectifs. Ceux-ci tournent autour de trois concepts clés qui sont :

1.4.1. L'innovation, l'amélioration et la création des produits

Le leader d'un marché est bien souvent celui qui crée les nouveautés, dessine les tendances, Le danger si l'on néglige cet aspect est de passer de la place d'innovation à celle d'imitateur et ainsi perdre sa position de numéro 1 aux yeux des consommateurs.

1.4.2. Croissance de production

Le but étant de maintenir une productivité accrue, ce qui se traduira par une augmentation des chiffres d'affaires.

1.4.3. Management de leurs coûts fixes

Une meilleure gestion des coûts fixes permet des économies d'échelles et donc une meilleure rentabilité.

Section 2- Processus de diagnostic interne au sein de L'entreprise matinale « TIFRA-LAIT »

En raison de la non-disponibilité dans l'entreprise d'une comptabilité analytique performante donnant lieu à des résultats détaillés, la chaîne de valeur ne sera pas utilisée dans le diagnostic interne de cette dernière. Aussi, le diagnostic sera réalisé à travers l'analyse des diverses fonctions de l'entreprise pour tenter de dégager ses forces et les faiblesses.

Nous aborderons successivement les fonctions suivantes :

- La fonction approvisionnement ou achat ;
- La fonction production ;
- la fonction GRH ;
- La fonction Commerciale ;
- la fonction Comptabilité et finance ;

1-Fonction approvisionnement ou achat :

1-1. Mise en œuvre de la procédure d'achat :

Nous distinguerons deux grands volets en matière d'approvisionnements, le premier concernant les achats planifiés où le chef de département achat détermine selon la production et la nomenclature des produits les besoins bruts et calcule les besoins nets en tenant compte des stocks existants. Le second concerne les achats non planifiés comme les fournitures de bureau, pièces de rechange ou une prestation de service qui sont déterminés par le service utilisateur selon les besoins.

Avant de lancer le processus d'achat, le gestionnaire de stocks doit s'assurer que les articles demandés ne sont pas disponibles dans le magasin de l'entreprise.

Après la validation de la demande d'achat, le responsable des achats procède au lancement des consultations qui se fait à travers un appel d'offre, une consultation restreinte ou le gré à gré sur la base d'un cahier des charges, d'une fiche technique, d'un plan ou d'une référence à un catalogue.

Le choix d'un fournisseur se fait selon des critères précis qui sont par ordre suivant :

La qualité des produits, le prix, le délai de livraison et autres critères comme les modalités de paiement, le financement, la garantie... etc.

La demande d'achat est concrétisée par un bon de commande, un contrat ou une convention reliant le fournisseur et l'entreprise.

Une fois la demande exécutée, on procède à la réception de la demande en effectuant les bons de réception et en analysant les quantités livrées, la qualité, le bon état des produits et le bon fonctionnement des équipements. Puis, on procède à la réception et la vérification des factures et au paiement.

Le responsable de gestion commence par contrôler la matière première (poudre de lait, ingrédients, produits de nettoyages et emballages) en effectuant un contrôle qualitatif pour valider le bon de réception dans le cas où les matières premières sont conformes.

Pour l'emballage (sachet et bouteille), on isole les avariés pour les remplacer auprès du fournisseur ou les réparer.

En ce qui concerne la poudre de lait et les ingrédients (ferment et présure), en cas de présence de germes et d'antibiotiques, on rebute les produits contaminés et on suit l'évolution des produits fabriqués à base de ces ingrédients pour les contrôler à la fin et décider de rebuter ou non le produit.

1-2. Approvisionnement en eau

Pour éviter toute pénurie d'eau au sein de l'entreprise le responsable de l'approvisionnement a mis à disposition un programme d'approvisionnement en eau par le biais de deux camions citerne. Cette eau est ensuite analysée puis transférée vers la production qui procédera à l'établissement d'un bon de réception.

1-3. La collecte du lait cru

En premier lieu, l'entreprise établit un programme de collecte de lait mensuel en tenant compte des potentialités existantes et de prospection d'autres sources afin de combler le vide, puis elle procède à la mise en œuvre d'un programme de collecte.

Le service collecte dispose d'un centre de collecte, de 24 collecteurs et d'un camion-citerne pour le transfert du lait vers la laiterie. Une fois le lait reçu, la préposée de la réception s'assure de la conformité quantitative mais aussi qualitative puis consigne chaque livraison sur un registre. Pour conclure, toutes les données de collecte sont traitées par le service collecte afin d'établir un état récapitulatif journalier de réception de collecte et un état de paiement.

Avant de passer au contrôle quantitatif, le chargé de réception effectue un contrôle qualitatif sur l'acidité, la densité et l'antibiotique pour le transférer à la production dans le cas où les résultats sont conformes, mais s'il dépasse 23° d'acidité et inférieur à 1.027 de densité, il sera repris par le fournisseur.

Les fournisseurs sont évalués au moins une fois par ans sur de nombreux critères, notamment la qualité du lait, le prix, la disponibilité, la durée de livraison et la validité du paiement afin de s'assurer de leurs capacités à livrer un produit qui répond aux normes exigées. Lors de l'évaluation, si le résultat obtenu est supérieur à 50 points, le fournisseur est maintenu et si le résultat est inférieur à 50 points, il est directement retiré de la liste. Pour améliorer les résultats ou plutôt la qualité du lait, l'entreprise a mis en œuvre une campagne de sensibilisation des éleveurs par un groupe de zoo techniciens spécialisés.

Il faut savoir aussi que l'entreprise a besoin en moyenne de 100.000 litres de lait par jour, alors qu'au maximum, elle peut avoir jusqu'à 80% de cette quantité, le reste est remplacé par de la poudre de lait. Annuellement, l'évolution de la collecte de lait cru est entre 7 à 10 % durant les cinq dernières années.

L'origine des principaux produits achetés par sarl matinale Tifra-Lait sont représentés dans le tableau suivant

Tableau N°06: Origines des approvisionnements

Matières premières	Principaux fournisseurs
Lait cru	Éleveurs locaux
Poudre de lait	CHEFA INGREDIENT (ALGERIE)/SOADIS (ALGERIE)/ SOLAREC (Belgique)
Bouteille polyéthylène lait	SGT Algérie
Étiquette	Filali (Alger)
Sucre	Auras emballage (Tizi-Ouzou)
Pot	SARL SODICHN
	Atlas pack

Source: SARL matinale

Dans ce tableau, nous remarquons que la plupart des approvisionnements de l'entreprise matinale Tifra- Lait au niveau local, ce qui peut créer un problème puis que les éleveurs eux même ont des difficultés à partir pour la poudre de lait qui est importée par l'Etat depuis la Belgique pour le marché algérien.

Les prix d'achat des principaux produits utilisés dans la fabrication du petit lait et du lait pasteurisé ont connu une augmentation de près de 10 % durant ces quatre dernières années.

2- Fonction production

2-1. Gamme des produits

- LPC ;
- LBEN SACHET ;
- RAIB SACHET;
- LAIT DE VACHE SACHET;
- LBEN LAIT DE VACHE SACHET;
- LBEN EN BOUTEILLE;
- RAIB EN BOUTEILLE;
- LBEN EN BOUTEILLE LAIT DE VACHE;
- YAOURT AROMATISE 1L ;
- YAOURT AROMATISE 170 CL ;
- YAOURT FRUITE 1L ;
- JUS VET UP MANGUE/ORANGE ;
- JUS VET UP PECHE/ABRICOT ;
- JUS VET UP CITRON
- RAIB EN POT 800G ;

L'analyse de la structure des produits, et de leur évolution est effectuée d'une part par le biais de l'examen de l'analyse des capacités de production, d'autre part de celle de l'évolution des quantités produites et du chiffre d'affaires réalisé selon la demande.

2-2. Mise en œuvre de la production

Le contrôleur de gestion avec le directeur d'unité, en fonction des objectifs de production et des prévisions de collecte de lait cru, élaborent un *programme de production mensuel* puis sur la base de ce dernier et de la collecte journalière du lait, le responsable production établit une *fiche de production journalière* ce qui signifie que la production dépend de l'approvisionnement et non de la demande.

Pour la réalisation du programme de production, on transfère la collecte du lait du jour à la production et on met à disposition la matière première sur la base de la *fiche de production journalière*. La production sera lancée suivant le processus de fabrication et les fiches suiveuses et/ou d'instruction pour les pâtes molles passant par les étapes suivantes :

- La Réception du lait cru à une température entre 4° et 6° ;

-
- La pasteurisation du lait cru à une température entre 80° et 85° durant 15 à 20 secondes
 - Le contrôle physicochimique en analysant l'acidité du lait et des ferments, la densité de lait, la température du pasteurisant et le temps de maturation ;
 - *Le contrôle microbiologique* du lait pour voir s'il est en conformité aux règles ;
 - *La coagulation* où on ajoute la présure pour faire cailler le lait ;
 - *Moulage et égouttage* où on verse le caillé dans les moules puis on les transfère dans la salle d'égouttage durant 19h à 20h et où le chef d'atelier contrôle l'acidité du fromage frais pour décider de démouler ou non ;
 - *Le salage* des produits dans l'atelier de salage, puis on procède au *contrôle qualitatif* ;
 - *Le contrôle visuel* tout au long de la production et le *contrôle sensoriel* à la fin pour décider de prolonger le délai de séjours ou de passer au conditionnement ;
 - *Le conditionnement* des produits finis puis les transférer au magasin ;
 - *L'analyse* des échantillons par le laboratoire pour vérifier la conformité et libérer la commercialisation après le résultat positif ;

Au niveau du laboratoire, on effectue quotidiennement le contrôle au niveau de chaque étape, de la pasteurisation jusqu'à l'emballage en vérifiant la conformité aux normes. Sur le plan de l'hygiène le personnel subit un contrôle.

En cas d'anomalie, on décide de rebuter ou non le produit, selon qu'il soit récupérable ou non. Les produits avariés (soit au cours de production ou pour les produits finis) peuvent être récupérables ou alors détruits. Dans ce dernier cas ; si la quantité détruite dépasse 100kg, la présence d'un huissier de justice est obligatoire.

La capacité de stockage est assez suffisante pour abriter des marchandises assurant une autonomie de trois mois de fonctionnement, elle est estimée à 30 000 mètres cube.

La fonction production, tant par sa complexité que par son importance, est découpée en plusieurs services qui sont présentés dans le tableau suivant:

Tableau N°07: Les services de la fonction production

Missions	Activités	Services
Conception du produit	Etablir des plans et des Pièces nécessaires.	Bureau d'études
Préparation de la fabrication	Définir les tâches et les Temps de fabrication.	Service des methods
Organisation de la production	Elaborer le plan de Production pour utiliser au mieux les machines.	Ordonnancement
Planification de la production	Définir le contenu de chaque Poste de production.	Lancement
Fabrication du produit	Réalisation des tâches Conformément au plan de production.	Atelier
Suivi de la production	Effectuer des test set des contrôles des machines et des Produits	Contrôle qualité et maintenance

Source: Document s'interne, de la SARL Laiterie Matinale.

3- Procédure de ressources humaines (recrutement et formation ressources humaines)

La ressource humaine représente un facteur déterminant pour l'atteinte de performances élevées au sein de chaque entreprise, pour cela, il faudra évaluer l'évolution de l'effectif de SARL Matinale Tifra-Lait, le niveau d'instruction des ouvriers ainsi que leur âge.

3-1. L'évolution de l'effectif global :

Aujourd'hui, Matinale travaille avec deux équipes, soit avec un effectif de 98 personnes. L'évolution de son effectif est illustrée par le tableau suivant:

Tableau N°08: Evolution du personnel de la SARL Laiterie Matinale (2018-2021)

Année	Cadre		Maîtrise		Execution		Totale		Evolution -(N-1)/ (N-1)en %
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	
2018	10	13%	57	75%	9	12%	76	100%	/
2019	11	13%	63	76%	9	11%	83	100%	9,21%
2020	12	14%	66	75%	10	11%	88	100%	6,02%
2021	20	20%	68	70%	10	10%	98	100%	11,36%

Source: Réalisé par nos soins sur la base des documents fournis par la SARL Laiterie Matinale.

A partir de ce tableau, nous constatons que le nombre du personnel ayant la qualité de cadre est doublé en 2021 par rapport à 2018. Concernant les personnels ayant la qualité d'agent de maîtrise et d'exécution ont connu une augmentation considérable durant les quatre années.

Ainsi, nous pouvons constater que le personnel de cette entreprise se caractérise par la prépondérance d'agents de maîtrises. Les agents ayant la qualité de cadre représentent presque un cinquième de l'effectif global en 2021, c'est une stratégie prônée par l'entreprise en matière d'emploi. Elle confirme cela par la politique de la formation en faveur du personnel.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires (CA) de la SARL Laiterie Matinale a connu une amélioration. L'évolution de ce dernier durant les quatre dernières années est illustrée par le tableau suivant:

Tableau N°09: Evolution du CA de la SARL Laiterie Matinale(2018-2021)

Année	CA (DA)	Variation(DA)	Evolution en %
2018	767853241	-	-
2019	766657846	-1195395	-0,16%
2020	771056463	4398617	0,57%
2021	1056213501	285157038	27,00%

Source: Réalisé par nos soins sur la base des documents fournis par la SARL Laiterie Matinale.

De la lecture du tableau ci-dessus, nous remarquons que l'entreprise a amélioré son activité en 2021, ce la s'explique par son CA estimé à 1056 213 501DA, soit une évolution de 285157038DA, ce qui donne 27% par rapport à l'exercicede2020.

L'évolution s'explique principalement par la mise en exploitation le 02 janvier 2020 d'une nouvelle chaîne de production et de produits laitiers.

3-2. Mise en œuvre de la procédure de recrutement et de formation

L'entreprise exprime un besoin de recrutement lors du départ d'une personne occupant un poste et lorsqu'il y a un besoin de créer un poste. Lorsque l'entreprise fait face à ce besoin, elle le matérialise par une demande de recrutement qui est analysée par le responsable des ressources humaines et qui sera ensuite approuvée par le gérant.

Une fois la demande approuvée, la procédure de recrutement débute et se fait selon les modalités suivantes :

- Promotion interne qui repose sur l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir, recours au fichier du personnel et le système d'appréciation du personnel ;
- Promotion externe dans le cas où il y a possibilité de trouver le profil recherché à l'extérieur de l'entreprise ou encore dans le souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de compétence externe.

La procédure se réfère à quelques documents notamment la norme ISO 9001, 9000, 19011^e t aussi l'organigramme et la fiche de fonction de recrutement set s'applique à toutes les structures de l'entreprise et à toutes les phases de recrutement et sélection de candidatures.

Pour la procédure de formation, l'évaluation des compétences est réalisée une fois par an par le personnel lié à un CDI et avant chaque renouvellement du contrat pour le personnel lié au CDD. Cette évaluation est engagée par le responsable des ressources humaines et réalisée par le responsable de la structure concernée par évaluation. Les données sont ensuite enregistrées sur la fiche d'évaluation qui sera transmise au responsable des ressources humaines qui analysera la fiche et citera les personnes qui nécessitent une formation complémentaire. Le responsable des ressources humaines établira en suite un plan de formation afin répondre au besoin identifier où le plan distingue trois types de formation :

-*Le perfectionnement* : permet une meilleure adaptation et polyvalence au poste ;

-*la formation continue* : permet d'assurer une préparation à l'occupation d'un poste de travail ;

-*les séminaires* : une formation de courte durée permettant au travailleur la mise à niveau du savoir.

Une fois la formation finalisée le responsable des ressources humaines délivre à l'intéressé une attestation de qualification si la formation a eu lieu en interne ou une attestation délivrée par

l'organigramme formateur si la formation a eu lieu en externe. La personne concernée par la formation sera évaluée à son poste par le responsable hiérarchique et jugé soit satisfaisant lorsque sa note est égale ou supérieure à 50 points ou insuffisant et nécessite donc un perfectionnement lorsque sa note est inférieure à 50 points.

4- La fonction commerciale

4-1. Le processus de fabrication des produits de la laiterie

A) Le lait pasteurisé

Deux types de matières premières sont utilisés (la poudre 0% de matière grasse, poudre à 26% de MG).

- Reconstitution : au niveau du mélange, par un circuit fermé, on aboutit après mélange de proportions standardisées des deux poudres citées plus haut et de l'eau préchauffé à 45°C pour obtenir un lait liquide reconstitué.
- Pasteurisation: elle contient deux étapes:
- Chauffage : chauffage de lait au niveau de réchauffé- réfrigérant à plaque à 86°C.
- Refroidissement: le lait reconstitué subit un refroidissement entre 4 à 6°C.
- Stockage : il est réalisé dans des cuves à double paroi pour maintenir la température à (4 à 6°C).
- Le conditionnement : il se fait grâce à des remplissages, le lait est versé dans des sachets de polyéthylène d'un litre. Le produit est destiné à la commercialisation.

B) Le lait fermenté (l'ben)

Le processus de fabrication de lait fermenté (l'ben) comprend plusieurs étapes successives:

- Mélanger les deux produits de lait (26% et 0% MG) avec de l'eau.
- Chauffage à 86°C.
- Refroidissement à 28-30°C.
- Envoyer vers les cuves de stockage.
- Ajouter les ferments avec agitation, laisser mûrir pendant 12 heures.
- Contrôle de laboratoire pour confirmer l'obtention d'une acidité de 65 Dormic.
- Refroidi à (4 à 6°C).
- Conditionnement dans des sachets et bouteille.

Tableau N°10:La comparaison des prix entre SARL Matinale et SOUMMAM

Designation	Emballage	Contenance	Prix de Matinale	Prix de SOUMMAM
L'Ben	Bouteille	1L	90DA	100DA
Raib	Bouteille	1L	90DA	100DA
L'Ben 100%	Bouteille	1L	90DA	100DA
L'Ben au bifidus	Bouteille	1L	90DA	100DA
Yaourt aromatisé	Bouteille	1L	90DA	100DA
Yaourt fruité	Bouteille	1L	120DA	100DA

Source: adapté des documents s'internes à l'entreprise (2021)

A partir de tableau ci-dessus nous ne constatons que les prix des produits Matinale sont moins chers par rapport aux produits de SOUMMAM (concurrent)

Tableau N°11:Evolution des taux de croissance des ventes

Année	Evolution des ventes
2018	- 6,99%
2019	- 9,15%
2020	- 19,60%
2021	2,43%

Source : Sarl matinale Tifra-lait

On constate que l'évolution du taux de vente a d'abord connu une baisse de 2018 à 2020 puis une légère augmentation durant l'année de 2021. Cela se répercute sur le volume des ventes.

4-2. L'évolution des prix des produits

Sur le tableau suivant, nous constatons que l'évolution des prix est plutôt instable, pour l'année 2019 où le prix est passé d'un taux de 30% à 7,69% pour ensuite augmenter de 42,8% en 2021. Cette fluctuation a fait que le volume des ventes augmente chaque année, ce qui est expliqué dans le point précédent.

Tableau N°12: Evolution des prix du lait fermenté

Année	Evolution des prix
2019	30%
2020	7,69%
2021	42,8%

Source: Sarl matinale Tifra-Lait

4-3. Porte feuille client

Tableau N°13: Structure des clients

Catégorie	2019	2020	2021	%
Grossiste	12	15	28	30,77
Distributeurs lait	35	37	46	50,55
Clients institutionnels	8	8	8	8,79
Hôtels	6	8	9	9,89
Total	61	68	91	100,00

Source: Sarl matinale Tifra-Lait

On constate que les grossistes et les distributeurs représentent plus de 81% de la structure des clients, faisant deux de gros clients qu'il faudra préserver pour la quantité des produits qu'ils permettent écouler. Les clients institutionnels et les hôtels ne dépassent pas les 10% chacun.

4-4. Mise en œuvre de la procédure commerciale pour les produits

Les clients de Sarl matinale TIFRA LAIT sont des distributeurs sélectionnés sur la base des cahiers des charges qui définissent les exigences à respecter. Ces exigences sont ensuite recueillies puis formalisées dans une *convention* servant de base de programmation des livraisons. Avant de signer une convention, le responsable commercial revoit en premier lieu toutes les exigences générales des clients à savoir *les quantités mensuelles, le prix, les modalités de paiement, le lieu de livraison et la périodicité de livraison*. La personne chargée de la programmation recueille et revoit les exigences particulières qui renvoient cette fois si au type de produit et aux quantités acceptées.

Une fois que toutes les exigences ont été analysées puis acceptées il convient alors de procéder au traitement de la demande qui se fait par une programmation (exécution de la demande) puis la facturation (bon de livraison). Enfin lors de la livraison, le responsable du magasin produit vérifie avant chaque chargement la frigorie du camion et notamment ce qui concerne l'hygiène et la température. Dans le cas où les résultats sont conformes le client passe à la caisse pour le paiement et pourra enfin ensuite charger la marchandise.

4-5. Gestion des stocks et traitement des réclamations clients

Le responsable gestion des stocks produits finis doit réceptionner les produits finis et les stocker suivant la méthode FIFO, livrer la marchandise suivant les bons de livraison et la facture cachetée et enregistrer les mouvements des stocks.

Toutes les réclamations client sont consignées dans un *registre réclamation client* où ensuite le responsable de la structure concernée doit mettre en place l'action corrective appropriée et on doit aussi informer le client des dispositions prises.

4-6. Supervision et mesure de la satisfaction clients

Pour s'assurer de la conformité des produits en cours de livraison aux points de vente, le superviseur est chargé de vérifier le fonctionnement du groupe frigorifique, le respect de la température et la comptabilité des produits transportés et pour s'assurer du respect des exigences par les distributeurs et les détaillants, il doit vérifier le respect des conventions, s'assurer que la chaîne de froid est respectée, vérifier la régularité d'approvisionnement et la disponibilité des produits et enregistrer les informations recueillies. La garantie des pâtes molles est fixée dans les conditions normales de conservation à 45 jours.

Sur la base des informations recueillies auprès des clients surtout dans le cadre des foires et des visites des détaillants, le responsable commercial analyse la satisfaction des clients et propose des actions d'amélioration.

5- La Fonction comptabilité et finance

Ces deux fonctions ne seront pas analysées profondément en raison de la non disponibilité des informations.

Nous tenons à signaler que le chiffre d'affaire évolue de 6% durant les quatre (04) dernières années avec l'évolution des volumes des ventes et les prix de vente des marchandises.

6-Détection de forces et faiblesses

6-1. Forces

- Pour équilibrer le manque du lait cru, l'entreprise peut avoir accès à la poudre du lait importée par l'Etat et qui est de bonne qualité ;
- L'évaluation des fournisseurs pour s'assurer de la conformité des exigences ;
- Mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation pour sensibiliser les éleveurs ;
- La disponibilité des équipements d'une bonne technologie datant de 2008 ;
- Le fonctionnement à pleine capacité de l'entreprise du fait que la demande est supérieure à l'offre ;
- La disponibilité d'une grande capacité de stockage suffisante pour assurer le fonctionnement de l'entreprise durant 3 mois ;
- Plus de 80% des employés sont entre 24 et 45ans, ce qui démontre l'existence d'une force de travail jeune pouvant être exploitée par l'entreprise ;
- La couverture de 70% du territoire national ;
- Traitement des réclamations clients et mise en œuvre de d'action corrective pour corriger tout problème venant du client.
- La supervision des produits finis au sein des grossistes et des distributeurs afin de vérifier la conformité des conditions et l'analyse de la satisfaction des clients finaux afin d'apporter des actions correctives ;
- Mise en œuvre de procédures de formation pour les employés ce qui va favoriser la promotion interne en cas de besoin.

6-2. Faiblesses

- L'indisponibilité d'une comptabilité analytique qui donne des résultats détaillés ;
- Le programme de production mensuel et journalier s'effectue sur la base de la collecte du lait cru, qui n'est pas stable et qui est inférieure à ce que le marché demande en termes de produit fini ;
- le programme de production mensuel se fait en fonction des objectifs de production et des prévisions de collecte de lait cru, ce qui fait que les objectifs de production mensuels sont influencés par la capacité des fournisseurs à pouvoir satisfaire la demande de l'entreprise en terme de lait cru.
- La demande étant supérieure à l'offre, les capacités de production sont épuisées ce qui dénote éventuellement de possibilités de développement qui n'ont pas été saisies ;
- La poudre de lait étant prise en charge par l'Etat et surtout subventionnée par ce dernier accentue les difficultés d'approvisionnement ;

- L'absence d'un service marketing empêche l'entreprise d'avoir une vision d'avenir du marché vu la non disponibilité des études de marché.
- Le recours aux éleveurs locaux de manière exclusive peut mettre en danger la production dans des cas comme celui d'une action collective de refus de vendre ou d'actions de protestation ;

Section 3- Présentation du diagnostic externe de Tifra-Lait

Le diagnostic externe permettra d'analyser les variables externes qui peuvent agir ou influencer l'entreprise SARL matinale Tifra-lait.

1- L'analyse du microenvironnement

Pour procéder au diagnostic externe du microenvironnement de l'entreprise, le modèle des 5 forces de M. Porter sera utilisé.

Les forces concurrentielles à même d'influencer la réussite ou la chute de l'entreprise sont les fournisseurs, les clients, les entrants potentiels, les produits de substitutions, l'Etat, et les concurrents.

1-1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs de SARL matinale Tifra-Lait sont constitués généralement des éleveurs de vaches, collecteurs de lait cru de vache, de l'Etat qui fournit la poudre de lait importé, les fournisseurs d'autres ingrédients et les fournisseurs de l'emballage (une partie est achetée aux près des fournisseurs algériens et une autre est importée compte tenu de la qualité exigée).

Les fournisseurs de matières premières disposent d'un fort pouvoir de négociation en raison de:

- La dispersion des importateurs algériens. Ils sont une dizaine achetant à des quantités faibles du fait de l'insuffisance du fonds de roulement pour la constitution de stocks en période favorable.
- L'incapacité des éleveurs locaux à satisfaire les besoins en lait des entreprises de transformation et ce malgré les efforts consentis par les pouvoirs publics dans le cadre de la réhabilitation de la production laitière. En effet les problèmes d'acheminement du lait vers les usines de transformation et de la production fromagère persistent tous jours.
- la part importante qu'occupe la PDL dans l'ensemble des achats globaux des entreprises de transformation.

La capacité de négociation est donc très élevée vu le volume des matières consommées pour produire un chiffre annuel dépassant les 1 000 000 000 DA

Les matières premières sont souvent disponibles en quantité suffisante tandis que leurs prix ne sont pas toujours stables.

Par ailleurs; le prix d'achat du lait cru est fixé par l'Etat. Ce qui amoindrit la force de négociation avec les fournisseurs.

Ces derniers se révoltent souvent contre les pratiques des pouvoirs publics parmi les revendications de ces fournisseurs, l'augmentation du prix par l'Etat. Un extrait du journal *l'écho de l'Algérie* illustre ce problème : « *L'augmentation doit être nationale et déclarons la guerre à la poudre de lait importée à coûts de dollars. Nous sommes capables de la fabriquer chez nous...* ».⁵⁷

Un autre journal (*le soir d'Algérie*) illustre ces revendications en donnant plus de détails :

« *Des éleveurs bovins et producteurs de lait de la wilaya de Tizi-Ouzou ont procédé dans la journée d'hier, à la distribution gratuite de 10000 litres de lait cru. 6 camions citernes remplis de lait de vache, ont offert du lait aux passants, en signe de protestation. A travers ce qui s'apparente à une grève de zèle, ces éleveurs s'élèvent contre la gestion étatique de la filière lait et bovine. Politique qu'ils estiment profiter aux grandes centrales spécialisées dans la collecte et la transformation du lait. La politique de subvention du litre de lait par l'Etat n'agrée pas ces éleveurs dont ils réclament l'augmentation. Ils revendiquent son augmentation de 12 à 30 dinars le litre de lait produit et celle du litre de lait cédé sur le marché de 30 à 60 dinars...* ».⁵⁸

1-2. Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients est faible parce qu'ils ne disposent d'aucun moyen de pression lors des négociations. Les distributeurs grossistes ne disposent pas de toute l'information concernant la demande, du moment qu'ils ne sont pas en contact direct avec les clients finals. Les coûts des entreprises de transformations ont également ignorés par les distributeurs. Dans ces conditions, leur pouvoir de négociation est restreint également du fait du prix subventionné du lait.

Les clients de sarl matinale Tifra-Lait sont répartis par wilaya et leur nombre par zone est déterminé par le taux de couverture du marché. Ces clients sont majoritairement des partenaires donc un capital important dans la vie de l'entreprise. Ils influencent sur l'entreprise sans pour autant avoir un pouvoir sur cette dernière.

¹<http://www.lechodalgerie.com/index.php/183-l-echo-de-kabylie/5725-tizi-ouzou-les-producteurs-de-lait-cru-de-vache-demandent-100-da-le-litre> juin 2015.

⁵⁸<http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/06/07/article.php?sid=179668&cid=4> juin 2015.

1-3. La menace des nouveaux entrants

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché et fréquemment des ressources substantielles.

Le marché des produits laitiers est très porteur, les prix étant libres, ce marché va certainement continuer à susciter des investissements avec de nouveaux entrants ayant des équipes performantes et des politiques agressives pour s'accaparer des parts de marché. Ils vont représenter un danger s'ils s'allient à des partenaires étrangers, sources d'innovation technologique et de maîtrise du management stratégique, comme cela est déjà le cas avec la création de « Danone-Djurdjura SPA », qui se positionne comme

« Leader des produits laitiers » en Algérie, avec son unité à Akbou (Béjaia).

En ce qui concerne le lait de consommation, les opérateurs privés n'investissent pas trop ce segment, car le prix du lait de consommation est fixé par l'Etat, ce qui les dissuade de se lancer dans sa production. Il faut tout de même noter que la situation peut changer avec la libéralisation des prix.

Le marché laitier algérien connaît très peu d'entrée d'investisseurs étrangers d'issue a dés sûrement par l'instabilité de l'économie algériennes retrouvant en cette période de notre étude en phase de transition vers l'économie de marché.

Pour les fromages/camemberts industriels, la fabrication nécessite un savoir-faire qu'il faut acquérir car le consommateur demande la bonne qualité et à moindre coût.

Les barrières à l'entrée de manière générale ne constituent pas une entrave pour les nouveaux entrants vu qu'ils sont réduits. On note les barrières commerciales que les nouveaux entrants doivent avoir pour pouvoir avoir une part de marché. Les seules barrières qui peuvent empêcher des nouveaux entrant dans le secteur sont les exigences du l'activité et surtout la rude concurrence existante

1-4. L'intervention de l'Etat

L'intervention de l'Etat est très marquée dans le contexte algérien essentiellement dans le lait de consommation et principalement en maintenant des prix administrés pour des produits considérés comme étant des produits de base dont le lait. Les laits de consommation sont considérés en Algérie comme des produits de première nécessité dont les prix doivent être relativement bas, en rapport avec le pouvoir d'achat de la population.

De ce fait, les prix à la consommation fixés par l'Etat sont bien en de çà du prix du lait cru, et ne couvrent pas les coûts de revient des producteurs de lait et des transformateurs ce qui représente un des plus grands problèmes que connaît l'entreprise de transformation notamment SARL matinale Tifra-Lait.

Cette politique a obligé l'Etat à soutenir les prix de ces produits grâce à une taxe compensatoire qui transite par un compte du Trésor appelé Fonds de compensation des prix. L'objectif de ce fonds est de garantir le soutien des prix à des niveaux bas.

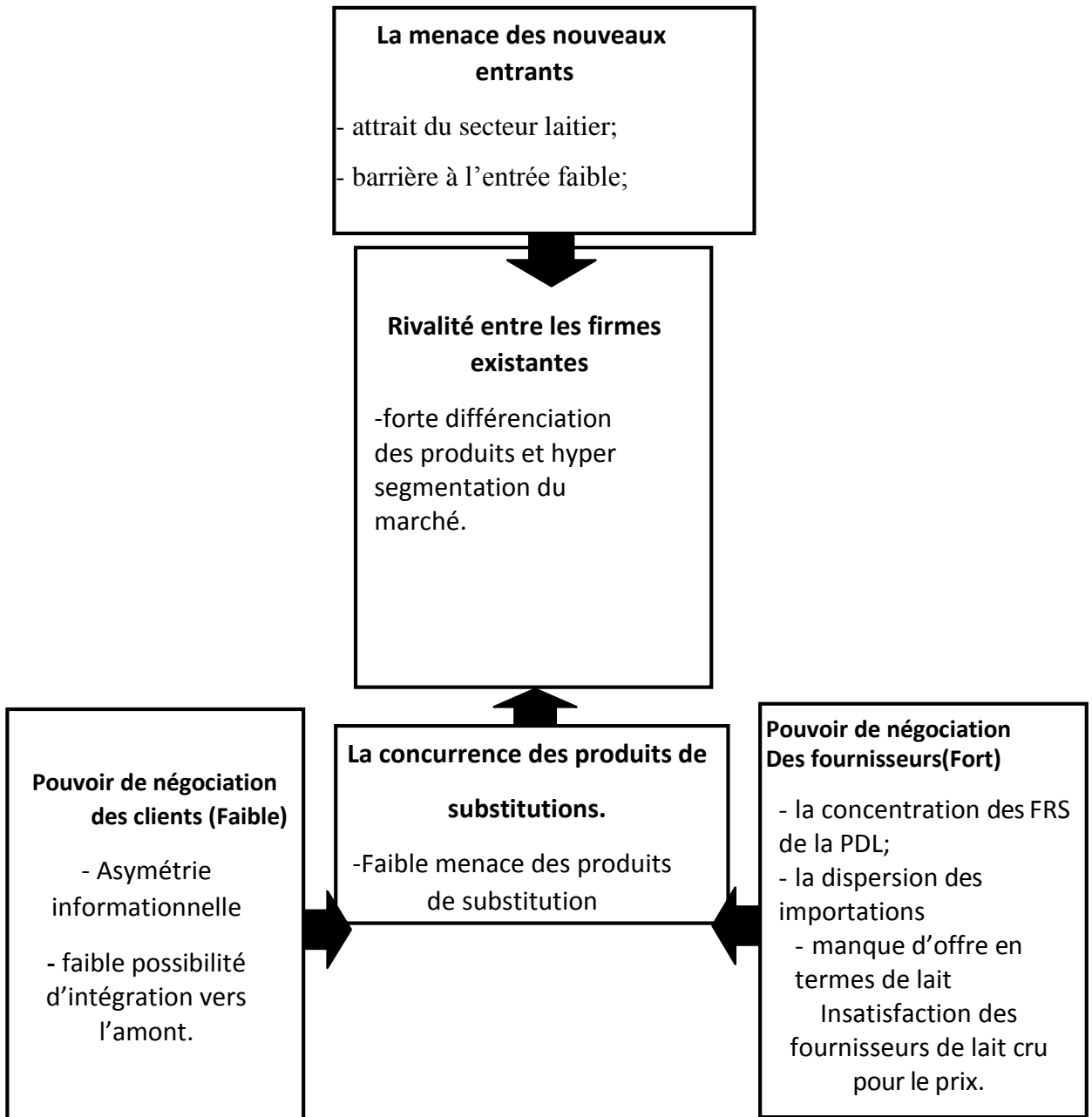
1-5. La rivalité entre les firmes

La rivalité entre firmes établie ne porte pas sur les prix (vu la faible élasticité-prix de la demande), mais sur des paramètres hors prix à savoir l'innovation produit. Celle-ci porte principalement sur l'élargissement de la gamme des produits offerts et l'adoption d'une politique de communication intensive. Les entreprises étrangères se limitent à introduire sur le marché national des gammes déjà lancées ou en phase de déclin dans les pays développés. L'évolution de la concurrence sur le plan technologique présente aussi une menace car c'est un critère par lequel la concurrence se démarque.

Le nombre de concurrent de sarl matinale Tifra-Lait avoisine une centaine de fabricants de produits laitiers et certains d'entre eux disposent d'un savoir-faire très élevé et de technologies modernes.

La matrice suivante résume les résultats des forces concurrentielles du secteur étudié :

Figure 11- Les forces concurrentielles du secteur de lait.



Source : établi par nous-même.

2- L'analyse du macro-environnement

Une entreprise qui souhaite développer ses activités dans un nouvel environnement est astreinte au fonctionnement de ce nouveau milieu. Elle doit étudier les aspects politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux (PESTEL) de l'environnement.

2-1. Environnement politique et légal

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques qui résultent soit du changement de couleur politique du gouvernement soit de modifications liées aux nationalisations, aux privatisations, ... L'influence des lois et politiques de l'Etat est plutôt favorable à l'entreprise de Tifra-Lait.

Au plan législatif, les conditions d'exercice des activités du commerce affirment les principes de liberté. L'Algérie, depuis peu, met l'accent sur la production nationale en l'encourageant par des politiques favorables aux entreprises locales.

Au plan réglementaire, les nouveaux textes⁴ simplifient les procédures d'exclusion des commerçants en rendant plus libre le commerce.

L'Etat soutient les entreprises algériennes pour le développement de l'agriculture permettant de produire localement la matière première d'où une action récente qui a mis l'accent sur les produits locaux, intitulé 'made in bladi', qui met en valeur tout ce qui est produit sur le territoire national et essaye de diminuer les importations.

2-2. Environnement économique

L'Algérie dispose du PIB par habitant le plus élevé d'Afrique du Nord (14 259 USD en parité de pouvoir d'achat) et du quatrième PIB du continent africain (214 Mds USD en 2014). Les richesses de son sous-sol génèrent 97% des recettes d'exportation (58,3 Mds USD en 2014) et 60% des recettes budgétaires. La hausse des prix des hydrocarbures sur les marchés internationaux au cours des années 2000 a donné aux autorités algériennes des moyens croissants pour la réalisation de leurs ambitions de développement économique et social.

L'Algérie dispose d'une situation macroéconomique saine avec une dette extérieure de moins de 2% du PIB et des réserves de change avoisinant les 180 Mds USD à fin décembre 2014 (couvrant 2 ans et demi d'importations). Les tensions inflationnistes observées en 2012 (8,9% d'inflation contre 4% en 2011 et 2010) se sont résorbées en 2013 avec un taux à 3,3% sur l'année en moyenne annuelle et qui s'est stabilisé à 2,9% en 2014. Parallèlement à ces indicateurs positifs, le taux de chômage en réduction en 2013 (9,3%) a augmenté de nouveau en 2014 pour atteindre les 10,6% (avec un taux de

⁴Article 04 : Les prix des biens et services sont librement déterminés par le jeu de la concurrence.

chômage des jeunes de plus de 25%), il redevient une préoccupation des autorités.

Par ailleurs, la chute des cours des hydrocarbures entamée au second semestre 2014 a négativement impacté la balance extérieure de l'Algérie, et pousse les autorités à mettre en place de nouvelles politiques. La diversification de l'économie, la modernisation et le développement des infrastructures, l'investissement et la création d'emplois sont les grands axes de la politique de développement du pays. Un vaste plan d'investissements sur la période 2009-2014 de 286 Mds USD est en voie d'achèvement tandis qu'un nouveau plan quinquennal portant sur la période 2015-2019 est en cours de finalisation. Le savoir-faire des investisseurs étrangers est apprécié, mais ne peut se mettre en place dans l'industrie et les services que sous forme de partenariat minoritaire depuis 2009 (règle des 51%/49%).⁷⁵

Il est à signaler que l'économie est plutôt hostile dans la mesure où elle est instable et fragile car elle est dépendante des importations et des mouvements du marché mondial du lait.

L'impact sur le pouvoir d'achat est évident car les fluctuations économiques exercent une pression sur les prix et la capacité du consommateur à acheter.

2-3. Environnement démographique et socioculturel

Sarl matinale Tifra-Lait évolue sur un marché à forte croissance à cause de la poussée démographique que connaît l'Algérie. Le rythme de la croissance démographique présente un intérêt pour le monde des affaires car l'augmentation de la population entraîne un accroissement de la demande et donc un développement de ce marché.

Sur le plan socioculturel, la notion de culture est complexe et déterminante pour l'entreprise. Ainsi, la culture a une influence sur les habitudes de consommation et détermine les préférences du consommateur. En Algérie, il existe une différence d'habitude de consommation des produits.

La culture de consommation en matière de lait a été longtemps et demeure influencée par les prix administrés en ce qui concerne le lait. Concernant ses dérivés, l'ouverture du marché aux marques étrangères ; la culture de consommation des médias a eu un impact important sur les pratiques de consommation. Il faut toutefois signaler que le type de produit consommé dépend du pouvoir d'achat.

Aussi une évolution de la culture de consommateurs algériens pour les produits laitiers est enregistrée ces dernières années surtout en matière de recherche de produits naturels. Le bio fait son chemin en Algérie.

3-Détection des opportunités et menaces**3-1.Opportunités**

- L'inexistence de moyens de pression par les clients de l'entreprise;
- La faible existence de produits de substitution;
- L'Etat encourage la production nationale et essaie de diminuer les importations;
- L'évolution de la culture de consommation de produits laitiers

3-2. Menaces

- La faible disponibilité des importateurs algériens, ce qui nécessite d'avoir un stock important en cas de situation défavorable;
- L'insatisfaction du besoin en lait cru par les éleveurs locaux;
- La menace des éleveurs de faire augmenter les prix du lait cru ;
- L'instabilité de l'environnement économique

4- Recommendations

Avant de passer vers les recommandations, un récapitulatif de l'analyse SWOT va être présenté dans le tableau suivant :

Tableau N°14: - Récapitulatif de l'analyse SWOT

	Forces	Faiblesses
Diagnostic interne	<ul style="list-style-type: none"> -Accès à la poudre du lait importé par l'Etat ; -campagne de sensibilisation des éleveurs ; - équipements de haute technologie datant de 2008 ; -fonctionnement à pleine capacité de l'entreprise ; - mise en œuvre de procédure de formation pour les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> -L'indisponibilité d'une comptabilité analytique qui donne des résultats détaillés ; -l'indisponibilité de la fonction marketing ; - le programme de production mensuel se fait en fonction des objectifs de production et des prévisions de collecte de lait cru.
Diagnostic externe	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> - L'inexistence de moyens de pression par les clients de l'entreprise; - la faible existence de produits de substitution; - l'encouragement par l'Etat de la production nationale ; - l'évolution de la culture de consommation des produits laitiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible disponibilité des importateurs algériens; - l'insatisfaction des besoins en lait cru par les éleveurs locaux; - la menace des éleveurs ; - l'instabilité de l'environnement économique.

Source : établi par nous-mêmes

Etablir un diagnostic stratégique n'implique pas que l'on doit se satisfaire d'une approche limitée à la recherche des causes. L'identification des leviers d'action est la raison d'être du diagnostic, la recherche des causes n'en constituant qu'une étape préalable. De même, nous pouvons affirmer que ce diagnostic contribue au pilotage et à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. C'est ainsi que le diagnostic que nous avons établi nous conduit à suggérer les orientations suivantes que l'entreprise pourra mettre en œuvre:

- Maintenir la campagne de sensibilisation des éleveurs de manière permanente afin de les intégrer davantage comme partenaires que comme simples fournisseurs
- investir de manière à accroître la taille de l'entreprise et ce pour développer les capacités de production du fait que l'entreprise fonctionne en pleine capacité, il lui sera donc plus facile de répondre au besoin du consommateur et d'augmenter sa part de marché;
- perfectionner le service comptabilité pour avoir des données plus détaillées permettant ainsi de faire la chasse aux sur coûts et de prendre les décisions financières adaptées;
- L'entreprise se doit de diversifier ses sources d'approvisionnements pour le lait cru ou d'investir dans l'intégration en amont (élevage bovin) dans le but de satisfaire les exigences en termes de matières premières;
- Créer un service marketing afin de garder le contact avec le marché en valorisant les actions marketing en investissant surtout dans la communication des produits laitiers pour faire connaître davantage les produits de l'entreprise pour épouser les caractéristiques du consommateur algérien;

Profiter de la conjoncture actuelle caractérisée par la baisse des cours du pétrole et la réorientation des politiques publiques vers les produits nationaux afin de booster la production et d'accaparer des parts de marché supplémentaires.

Conclusion

Ce chapitre consacré au diagnostic stratégique de l'entreprise matinale Tifra Lait a permis de constater des insuffisances importantes pour les différentes fonctions de l'entreprise mais aussi des atouts.

Dans le diagnostic interne, nous avons procédé par l'analyse des diverses fonctions de l'entreprise et repéré par la suite les forces et les faiblesses où la fonction production de SARL matinale Tifra-Lait est caractérisée par une faible diversification même si la qualité des produits reste satisfaisante au regard des pratiques en matière d'approvisionnement.

Les effectifs de main-d'œuvre ont subi une légère augmentation ces trois dernières années avec un constat satisfaisant sur la qualification avec tout de même la nécessité de recruter des spécialistes en marketing à même de constituer un bloc homogène avec la fonction commerciale pour une meilleure lecture et maîtrise du marché.

L'analyse des autres fonctions telles que la comptabilité et la finances ne figure pas dans notre présent travail, du fait de l'accès limités aux informations.

Le diagnostic externe a permis de constater pour le microenvironnement que le pouvoir de négociation des fournisseurs est relativement fort, où les éleveurs de vache et les collecteurs de lait cru font pressions sur ce secteur, l'influence des clients est presque inexistante puisque l'entreprise enregistre une demande supérieure à l'offre, les barrières à l'entrée ne sont pas ru des pour empêcher les nouveaux entrants d'investir dans le secteur laitier où l'Etat encourage la production nationale.

L'influence du macro-environnement sur SARL matinale est de manière générale favorable et présente des opportunités que l'entreprise doit saisir.

Il en ressort, que même si l'entreprise fournit quelques efforts en prenant conscience de ces nouveaux concurrents, ces efforts restent vains. Elle doit répondre à l'impératif de compétitivité en termes de prix, innovation, et de maîtrise des évolutions des techniques et des marchés et surtout faire face à la demande croissante en investissant davantage.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le marché mondial en général et le marché algérien en particulier est devenu très rude et les défis auxquels sont confrontées les entreprises algériennes se multiplient en raison du passage vers l'économie de marché.

Les mutations qu'ont connues l'économie mondiale et les bouleversements qu'elles ont engendré sur les économies nationales ont montré l'importance de la stratégie d'entreprise comme un moyen de relever les défis concurrentiels. Dans ce contexte, le diagnostic stratégique peut être le moyen qui trace les voies de développement et de mise en œuvre de stratégies pertinentes.

L'objectif de notre recherche a été d'analyser les principales dimensions du diagnostic stratégique en identifiant les forces et faiblesses de l'entreprise et les opportunités et menaces de son environnement pour en suite essayer d'adopter des options stratégiques que l'entreprise pourra mettre en œuvre.

La recherche empirique effectuée au niveau de l'entreprise matinale « TIFRA-LAIT » nous a permis de recueillir des informations et de procéder à l'analyse. Pour cela, nous avons axé notre travail sur l'analyse interne de l'entreprise au travers d'une analyse fonctionnelle et sur l'analyse externe où l'influence de l'environnement a été prise en compte à partir de ses deux principales dimensions, à savoir le microenvironnement et le macro-environnement.

L'analyse faite au niveau de l'entreprise matinale Tifra lait pousse à dire que tout changement dans l'environnement aussi rapide soit-il ne peut être hostile de façon systématique. La libéralisation du marché national a permis à bon nombre d'entreprises algériennes de voir le jour et de se confronter à la concurrence positive d'autres entreprises nationales ou étrangères.

L'industrie laitière étant fortement influencée par l'Etat, le recours au diagnostic stratégique serait fortement recommandé dans le but de suivre des voies stratégiques favorables et ceci même dans des activités sensées être fortement contrôlées par l'Etat.

Les résultats de notre recherche nous ont amenés à dire que SARL Matinale évolue de manière générale dans des conditions favorables, mais il faudra tout de même signaler qu'il existe des dysfonctionnements et des insuffisances auxquelles elle devra faire face pour plus de perfectionnement. A ce titre, nous avons retenu quelques recommandations à même de constituer des leviers de développement pour l'entreprise à savoir : investir dans les capacités de production, agrandir la taille de l'entreprise du fait que la demande dépasse l'offre, avoir des services plus performants et en créer d'autres notamment en marketing et investir pour que l'amont de la production soit sécurisé.

Nous ne saurions conclure ce travail sans évoquer quelques difficultés que nous avons rencontrées et qui ont entravé le déroulement de notre recherche. La principale difficulté a été celle de trouver des informations récentes et parfois des informations tout court. En effet, sur le marché des produits laitiers, très peu d'études traitent de ce sujet. Par ailleurs, nous tenons à signaler que la période du stage a coïncidé avec des mouvements de protestation des éleveurs et des collectes urbains quel congé de notre encadreur au niveau de SARL Matinale, événements qui ont largement entravé notre travail. Nous aurions par ailleurs souhaité avoir des informations relatives à l'industrie des produits laitiers mais les documents que nous avons pu utiliser décantonnent au vol et prix administrés et leur analyse va très rarement au-delà de ce constat.

Bibliographie :

Ouvrage :

- Armand Dayan ; « Manuel de gestion » ; 2ème édition ; Ellipses ; Paris ; 2004 ; p.291
- A. Goudey, G. Bonnin ; « Marketing pour ingénieurs » ; Dunod ; Paris ; 2010.
- A. C. Martinet ; « Diagnostic stratégique » ; Librairie Vuibert ; Paris ; 1990.
- B. Bachy, C. Harache ; « Toute la fonction management » ; Dunod ; Paris ; 2010. P.62.
- Bernard Garrette et al. ; « Strategor » ; 4ème édition ; Dunod ; Paris ; 2004.
- Chandler. A, « Stratégies et structures de l'entreprise », édition organisation, 1972, P45
- DESREUMAUX.A, « Introduction à la gestion », édition : Armand colin, 1992
- Franck Brulhart ; « Les 7 points clés du diagnostic stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2009
- Gérard Garibaldi ; « Analyse stratégique » ; Eyrolles ; Paris ; 2008 ; p.39
- G. Johnson, et all.. ; « Stratégique » ; 7ème édition ; Pearson ; 2005 ; p.125.
- G. Johnson, Op.cit. p.283.
- Helfer, kalika , and al(2013) « management stratégique », édition Vuibert, P130.
- Johnson. G, et al, « stratégique », édition : Pearson Education France, 7émé édition,
- Johnson. G, et al, “stratégique”, op.cite, pp 2-3
- J-C Mathé ; « Analyse et management stratégiques » ; Harmattan ; Paris ; 2010.
- J.J.Lambin, C de Moerloose; «Marketing stratégique et opérationnel»;7^{ème}édition;Dunod;
- Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; El Dar El Othmania ; Alger ; 2007.
- Lasary ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; Collection c'est pas facile ; 2002.
- Meier. O, « le dico de manager », édition Dunod, Paris, 2009, P186
- M. Cartier, H. Delacour, O. Joffre ; « Maxi fiches de stratégies » ; Dunod ; Paris ; 2010. P34.
- M. Capet, G. Causse, J. Meunier; Diagnostic, organisation, planification de l'entreprise; formes et transformations de la firme»; 3ème édition ; Economica ; 2005 ;Pars.
- M. Cartier, Op.Cit ; p22.
- N. Claret, B. Sergot ; « Stratégie » ; Nathan ; Paris ; 2012.
- O. Meier ; « Dico du manager » ; Dunod ; Paris ; 2009 ; p.130.

- P. Kotler, B. Op.cit. p.65.
- P. Kotler, B. Dubois et al. ; « Marketing management » ; 13ème édition ; Pearson ; Paris ; 2009 ; p.63.
- Raymond-Alain Thiétart ; Op.cit ; p57.
- Serge Oréal ; « Management stratégique de l'entreprise » ; Economica ; Paris ; 1993.

Les sites internet :

- <https://www.qualtrics.com>:Analyse concurrentielle
- <http://sabbar.fr/economie-/le-diagnostic- strategique-interne/>,
- www2.ac-lyon.fr
- <http://www.lechodalgerie.com/index.php/183-l-echo-de-kabylie/5725-tizi-ouzou-les-producteurs-de->
- Lait-cru-de-vache-demandent-100-da-le-litre juin 2015.
- <http://www.lesoiralgerie.com/articles/2015/06/07/article.php?sid=179668&cid=4> juin 2015.

MEMOIRE

- « Diagnostic stratégique et performance organisationnelle DAS de SUCRECas Cevital »
MEMOIRE DE FIN DE CYCLEUniversité de Béjaia
- « La stratégie de l'extension de la gamme de produitAu sein de l'entreprise Matinale TIFRA-LAIT », T-O, UMMTO, FSECG

Liste des figures

Figure 1- Les quatre niveaux de décision.	10
Figure 2- Schéma de synthèse de la démarche stratégique	14
Figure 3- La matrice SWOT	17
Figure 4- Les stratégies génériques de M. Porter.	20
Figure 5- Objectifs du diagnostic stratégique	34
Figure 6- Chaîne de valeur de M. Porter.....	39
Figure 7- La matrice des 5 forces de M. Porter	49
Figure 8- Matrice PESTEL	54
Figure 9- présentation de l'unité tifra lait	60
Figure 10- Organigramme général de l'entreprise.....	61
Figure 11- Les forces concurrentielles du secteur de lait.....	85

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1- Les éléments de base de la stratégie.....	09
Tableau 2- Les différents niveaux de décision	13
Tableau 3- les activités de la chaîne de valeur	38
Tableau 4- Les activités primaires	39
Tableau 5- Les informations concurrentielles	48
Tableau 6- Origines des approvisionnements.....	68
Tableau 7- Les services de la fonction production	71
Tableau 8- Evolution du personnel de la SARL Laiterie Matinale (2018-2021)	72
Tableau 9- Evolution du CA de la SARL Laiterie Matinale (2018-2021)	73
Tableau 10- La comparaison des prix entre SARL Matinale et SOUMMAM.....	76
Tableau 11- Evolution des taux de croissance des ventes.....	76
Tableau 12- Evolution des prix du lait fermenté.....	77
Tableau 13- Structure des clients	77
Tableau 14- Récapitulatif de l'analyse SWOT	89

Table des matières

Tables des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Les aspects théoriques de la stratégie	
Introduction	05
Section 1 : Définition et différents niveaux de la stratégie et la décision stratégique.....	05
1- Evolution, définitions et éléments de la stratégie.....	05
1-1- Evolution de la notion de stratégie d'entreprise.....	05
1-2- Définition de la stratégie.....	07
1-3- Le vocabulaire de la stratégie.....	08
2- Niveaux de la stratégie et niveaux de la décision stratégique.....	10
2-1- Les niveaux de la stratégie.....	10
a) Le niveau politique.....	11
b) Le niveau stratégique.....	11
c) Le niveau tactique.....	12
d) Le niveau opérationnel.....	12
Section 2 : La démarche stratégique.....	14
1- Les différentes étapes de la démarche stratégique.....	14
2- La démarche à suivre pour le modèle stratégique.....	15
2.1.Etape 01 : Le diagnostic stratégique.....	15
2-2-Etape 02 : Les choix stratégiques	15
2-3-Etape 03 : le déploiement stratégique	15
3- Réalisation du diagnostic stratégique.....	16
3-1- L'analyse externe (Opportunités et menaces).....	17
3-1-1. Les opportunités.....	18
3-1-2. Les menaces.....	18

Table des matières

3-2- L'analyse interne : (forces et faiblesses).....	19
3-3- Les choix stratégiques.....	19
3-3-1- Les trois stratégies génériques de Porter.....	19
3-3-1-1. Domination globale par les coûts (sur le plan large).....	21
3-3-1-2. Stratégies de différenciation (sur le plan large).....	21
3-3-1-3. Stratégie de concentration et de focalisation.....	22
3-3-2- Croissance interne ou externe.....	22
3-3-2-1. Croissance interne.....	22
A. Principe et objectifs stratégiques.....	22
B. Les risques de la croissance interne.....	23
3-3-2-2. Croissance externe.....	23
A. Principe et objectifs stratégiques.....	23
B. Les risques de la croissance externe.....	23
3-3-3- Intégration et/ou externalisation.....	24
3-3-3-1. Intégration.....	24
A. Principe et objectifs.....	24
B. Les risques de l'intégration :.....	24
3-3-3-2. Externalisation.....	24
A. Principe et objectifs.....	25
B. Les risques de l'externalisation.....	25
3-3-3-3. Intégration et externalisation.....	25
3-3-4- Spécialisation et/ou diversification	25
3-3-4-1. Spécialisation.....	25
A. Principe et objectifs :.....	26
B. Les risques de la spécialisation.....	26

Table des matières

3-3-4-2. Diversification.....	26
A. Principe et objectifs.....	26
B. Les risques de la diversification.....	27
3-3-4-3. Spécialisation et diversification.....	27
3-4- Le déploiement de la stratégie.....	27
3-4-1- Expression de la stratégie.....	27
3-4-2- Alignement de l'organisation.....	28
3-4-3- Déploiement des ressources.....	28
3-5- Contrôle.....	28
Conclusion	30
Chapitre II : Cadre conceptuel sur le diagnostic stratégique	
Introduction	32
Section 1 : Généralités sur le diagnostic stratégique.....	33
1- Définitions du diagnostic stratégique.....	33
2- Objectifs du diagnostic stratégique.....	34
3-Acteurs du diagnostic stratégique.....	35
4-Contexte du diagnostic stratégique.....	35
4-1- Fonction occasionnelle ou permanente.....	35
4-2- But de management ou but d'intervention externe sur l'entreprise.....	36
4-3- Situation normale et situation exceptionnelle.....	36
5- Démarches générales du diagnostic stratégique.....	36
5-1- Démarches descriptives.....	36
5-1-1. Présentation.....	36
Section 2- Diagnostic interne, présentation et outils utilisés.....	37

Table des matières

1. Définition de diagnostic interne	37
2. Le repérage des fonctions, processus et critères d'évaluation.....	37
2.1. La chaine de valeur.....	37
2.1.1. Les activités de soutiens.....	38
2.1.2. Les activités primaires.....	39
2.2 L'analyse des ressources et compétences.....	40
2-2-1. En quoi consiste un diagnostic interne des ressources ?.....	40
2-2-1.1. les ressources humaines.....	40
2-2-1.2. les ressources financières	40
2-2-1.3. les ressources techniques.....	41
2-2-1.4. les ressources intangibles.....	41
2-2-2. En quoi consiste un diagnostic interne des compétences ?.....	41
A- Les compétences distinctives.....	41
B- Les compétences managériales.....	42
Section 3- Le diagnostic externe, présentation et outils.....	42
1- Présentation.....	42
1-1. L'environnement de l'entreprise.....	43
1-1.1. La diversité environnementale.....	43
1-1.2. La segmentation économique.....	43
1-2 L'analyse concurrentielle.....	43
1.2.1 Définition de l'analyse concurrentielle.....	44
1.2.2. Objectif de l'analyse de concurrence	44
A- Démarche de l'analyse concurrentielle	45
3-1-Étape 1 : déterminer ses objectifs.....	45
3-2- Étape 2 : identifier les concurrents à analyser.....	45
3-3-Étape 3 : étudier chaque concurrent sélectionné.....	45
3-4-Étape 4 : regrouper les informations et les analyser.....	46
B-Types des concurrents à analyser.....	46

Table des matières

1-La concurrence directe.....	46
2- la concurrence indirecte.....	46
3- Les concurrence potentielle.....	46
C- Comment analyser la concurrence ?.....	46
D- Les points d'analyses de la concurrence.....	47
1-les produits concurrents.....	47
2-les canaux de vente de la concurrence.....	47
3-la stratégie marketing de vos concurrents.....	47
E- Méthodes de collecte d'informations sur les concurrents.....	47
F- Analyse des données de la concurrence.....	48
2- Outil du diagnostic externe.	49
2-1. L'analyse du microenvironnement par la matrice des 5 forces de M. Porter.....	49
2-1.1. La rivalité intra-sectorielle.....	50
A. La concentration de l'industrie.....	50
B. La croissance de l'activité.....	50
C. La diversité des concurrents.....	50
D. La différenciation des produits.....	50
E. La part de coûts fixes et les difficultés de stockage.....	51
F. Les barrières à la sortie.....	51
2-1.2. La menace des nouveaux entrants.....	51
2-1.3. La pression des produits et services de substitution.....	51
A. Substitution et élasticité-prix.....	52
B. Substitution et innovation.....	52
2-1.4. Le pouvoir de négociation des clients.....	52
A. Le degré de concentration relative.....	52
B. La facilité de transfert.....	52

Table des matières

C. La capacité d'intégration amont.....	52
D. Le degré de qualité liée.....	53
E. Le décalage entre l'offre et la demande.....	53
2-1.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	53
2-2. Analyse du macro-environnement (Matrice PESTEL).....	53
2-2.1. L'importance de l'environnement technologique.....	54
A. Cycle de vie des technologies et innovation.....	54
Conclusion.....	55
CHAPITRE III- Diagnostic stratégique de L'entreprise matinale « TIFRA-LAIT »	
Introduction	57
Section 1- Présentation générale de l'entreprise.....	57
1. Présentation générale de l'entreprise SARL Laiterie Matinale.....	57
1.1. Historique de l'entreprise Matinale.....	57
1-1-1- La présentation de l'organigramme de la Laiterie.....	60
1.2. Présentation générale du marché des produits laitiers en Algérie.....	63
1.2.1. La Filière lait et les produits laitiers en Algérie.....	63
1.2.2. L'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur.....	64
1.2.3. Le marché vu par la Laiterie Matinale.....	64
1.3. La position de TIFRA LAIT sur le marché.....	65
1.3.1 Le leader.....	65
1.3.2. Le Challenger.....	65
1.3.3. Suiveur.....	65
1.4. Les objectifs de Laiterie Matinale.....	65
1.4.1. L'innovation, l'amélioration et la création des produits.....	65

Table des matières

1.4.2. Croissance de production.....	66
1.4.3. Management de leurs coûts fixes.....	66
Section 2- Processus de diagnostic interne au sein de L'entreprise matinale « TIFRA-LAIT »...66	
1- Fonction approvisionnement ou achats	66
1-1. Mise en œuvre de la procédure d'achat.....	66
1-2. Approvisionnement en eau.....	67
1-3. La collecte du lait cru.....	67
2- Fonction production.....	69
2-1. Gamme des produits.....	69
2-2. Mise en œuvre de la production.....	69
3-Procédure de ressources humaines (recrutement et formation ressources humaines)...72	
3-1. L'évolution de l'effectif global.....	72
3-2.Mise en œuvre de la procédure de recrutement et de formation.....	74
4- La fonction commerciale.....	75
4-1. le processus de fabrication des produits de a laiterie.....	75
A- Le lait pasteurisé.....	75
B- Le lait fermenté.....	75
4-2. L'évolution des prix des produits.....	77
4-3. Portefeuille client.....	77
4-4. Mise en œuvre de la procédure commerciale pour les produits.....	77
4-5. Gestion des stocks et traitement des réclamations clients.....	78
4-6. Supervision et mesure de la satisfaction clients.....	78
5- La Fonction comptabilité et finance.....	78
6-Détection de forces et faiblesses.....	79
6-1. Forces.....	79

Table des matières

6-2. Faiblesses.....	79
Section 3- Présentation du diagnostic externe de SARL matinale Tifra-Lait.....	81
1- L'analyse du microenvironnement.....	81
1-1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	81
1-2. Le pouvoir de négociation des clients.....	82
1-3. La menace des nouveaux entrants.....	83
1-4. L'intervention de l'Etat.....	83
1-6. La rivalité entre les firmes.....	84
2- L'analyse du macro-environnement.....	86
2-1. Environnement politique et légal.....	86
2-2. Environnement économique.....	86
2-3. Environnement démographique et socioculturel.....	87
3-Détection des opportunités et menaces	88
3-1.Opportunités.....	88
3-2. Menaces.....	88
4- Recommandations.....	88
Conclusion.....	91
Conclusion générale	93

Bibliographie

Liste des figures

Liste des tableaux

Annexes

Table des matières

Guide d'entretien :

- 1-Est-ce-que vous réalisez un diagnostic stratégique sur la production du lait ?
- 2-Est-ce que c'est l'entreprise matinal qui réalise ce diagnostic par ses propres moyens ?
- 3- Sur combien de temps faites-vous ce diagnostic?
- 4-Est-ce-que il est couteux lorsque vous –le confier à des bureaux de conseils ?
- 5-Quelle est votre objectif de réaliser un diagnostic stratégique ?
- 6-Est-ce que vous effectuez les différentes matrices d'analyses de portefeuille d'activité (BCG, mac-kinsey, ADL)?
- 7-Est-ce que vous prenez en considération l'outil d'analyse de l'environnement PESTEL?
- 8-Est-ce que vous réalisez la chaine de valeur ?
- 9-Est-ce que vous réalisez la matrice SWOT ?
- 10-le diagnostic stratégique est-il formalisé ?

Axe 01 : Profil du répondant

1-Quelle est votre position au sein de l'entreprise matinale ?

.....

2- Avez -vous fait des études en science de gestion ?

Oui Non

3-Avez-vous déjà participé au processus d'élaboration d'un diagnostic stratégique ?

Oui Non

Axe 02 : le diagnostic interne

1-Est- ce que vous réalisez une chaine de valeur ?

Oui Non

2-Est-ce que vous décomposer vos fonctions en activités créatrices de valeur et moins créatrices de valeur ? Oui Non

3-Selon les propositions suivantes, Comment faites-vous pour renforcer les activités les plus créatrices de valeur ?

-Ressources financières

-Ressources matérielles

-Développement des compétences

4-Toute les ressources n'ont pas le même poids, est- ce que le facteur humain est qualifié de ressources stratégiques ?

Oui Non

5-Parmi les ressources financières suivantes ; qu'elle ressource utilisez-vous pour le financement de vos activités ?

- Autofinancement
- L'emprunt
- Augmentation du capital
- La cession d'actif

6-Est-ce que vous disposez d'une bonne qualité des équipements? Oui Non

7-quel est le degré de satisfaction de vos employés au sein de l'entreprise ?

-Très faible

-Faible

-Moyen

-Fort

-Très fort

8-Est-ce que les nouvelles recrues sont qualifiées et répondent à vos exigences ?

Oui Non

- Si oui, quel est le degré de satisfaction de nouvelles recrues ?

-Très faible

-Faible

-Moyen

-Fort

-Très fort

9- Face aux perturbations de l'environnement affecte-t-il l'évolution de la demande en sucre ?

Oui Non

10-Est-ce que votre appareil productif permet d'atteindre un niveau de production supérieur à celui de vos concurrents ? Oui non

Axe 02 : le diagnostic externe

1-Est-ce que vous faites une veille concurrentielle ? Non

2-Le secteur de votre activité de lait à une concurrence :

Très faible Faible Moyenne forte très forte

3-Quelle est le degré du pouvoir de négociation des fournisseurs sur le prix et la qualité de la matière première ?

Très faible Faible Moyenne forte très forte

4-Quel est le degré de prise en compte pour les produits de substitution ?

Très faible Faible Moyen fort très forte

5-Quel est le degré du pouvoir de négociation des clients sur la qualité et le prix du produit ?

Très faible Faible Moyen fort très fort

6-y a-t-il des barrières qui vous protègent contre les nouveaux entrants ? Oui Non

7-Est-ce-que l'état exerce une influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise ?

Oui Non

8- Est-ce-que vous prenez en considération les tendances économiques du pays ?

Oui Non

9-Prenez-vous en considération l'évolution de la population dans la définition de la stratégie ?

Oui Non

10-Est-ce-que le comportement du consommateur à une influence sur votre activité ?

Oui Non

• Si, c'est oui quel est le degré d'influence sur votre activité ?

-Faible

-Très faible

-Moyen

-Fort

-Très fort

11- Accordez-vous d'importance à la recherche et développement concernant le lait ?

Oui

Non

12- Est-ce que vous participez à des campagnes de sensibilisation pour la protection de l'environnement? Oui Non

13- Est-ce que vous réalisez une matrice de BCG ?

Oui

Non

14- Est-ce que l'entreprise matinale détient une ressource rare par rapport à ses concurrents ?

Oui

Non

15- Le diagnostic stratégique est-il formalisé ?

Oui

Non

