

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales**



## **Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème:**

**Essai sur l'élaboration d'un diagnostic stratégique  
Cas : Deloitte Algérie**

**Elaboré par :**

BENMEHIDI Randa

**Encadré par :**

Mr BABA AHMED Hicham  
Maître assistant, HEC Alger

4<sup>ème</sup> promotion

Juin 2017



# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de**

**Master en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème:**

**Essai sur l'élaboration d'un diagnostic stratégique**

**Cas : Deloitte Algérie**

**Elaboré par :**

BENMEHIDI Randa

**Encadré par :**

Mr BABA AHMED Hicham

Maître assistant, HEC Alger

4<sup>ème</sup> promotion

Juin 2017

## Remerciements

*« S'il n'étudie pas, le sage devient sot ; en étudiant, le sot devient sage... Étudie comme si l'étude jamais ne te suffisait, comme si tu pouvais passer à côté de quelque chose ».*

Confucius (551-479BC)

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail ; famille, amis, professeurs, collaborateurs.

Je remercie tout d'abord mon encadreur et mentor Monsieur BABA AHMED Hicham pour son temps, ses conseils et sa disponibilité.

Je remercie ma famille et mes amis pour leur soutien et leur aide tout au long de mon stage et de ma préparation de ce travail de recherche.

## Résumé

L'environnement dans lequel les entreprises opèrent, ses perpétuelles mutations et changements environnementaux poussent les entreprises à avoir une réflexion de plus en plus stratégique. Cette réflexion se base sur des outils stratégiques qui aident les managers à évaluer au mieux l'environnement de l'entreprise afin d'être en mesure de prendre les meilleures décisions possibles. Un de ses outils est le diagnostic stratégique ; un processus d'évaluation de l'environnement externe et interne de l'entreprise visant à saisir les opportunités de l'environnement et à connaître les forces et faiblesses de l'entreprise. Ce mémoire a pour objectif d'étudier l'élaboration d'un diagnostic stratégique.

A partir du cas traité au sein du cabinet Deloitte Algérie, nous avons lancé une réflexion sur l'usage du diagnostic stratégique et son rôle dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. La revue de la littérature a permis de préciser et définir les principaux concepts et les principales notions utilisés dans le cadre de ce travail. Les résultats auxquels nous avons abouti contribuent à la connaissance de l'importance du diagnostic stratégique lors de l'élaboration d'une stratégie.

**Mots clés :** Diagnostic stratégique, stratégie, environnement, outils stratégiques, entreprise.

## Abstract

The environment in which firms operate, its perpetual mutations and environmental changes are pushing companies to have a more strategic thinking. This reflection is based on strategic tools that help managers have a better understanding of the business environment in order to be able to make the best decisions possible. One of these tools is the strategic diagnosis; a process of evaluation of the external and internal company's environment aiming to seize the opportunities of the environment and to know the strengths and weaknesses of the company. This dissertation aims to study the elaboration of a strategic diagnosis.

Based on the case dealt with during our internship at the firm Deloitte Algeria, we developed a reflection on the use of the strategic diagnosis and its role in the development of a business strategy. The literature review allowed us to specify and define the main concepts and the principal notions used in this work. The results found have helped us understand the importance of the strategic diagnosis in the elaboration of a strategy.

**Key words:** Strategic diagnosis, Strategy, environment, strategic tools, company

## ملخص

البيئة التي تعمل فيها الشركات في طفرات دائمة وتغيرات بيئية مستمرة مما يدفع هذه الأخيرة إلى اتخاذ تفكير استراتيجي. يعتمد هذا التفكير على الأدوات الاستراتيجية التي تساعد مديري الشركات على تقييم بيئة الأعمال من أجل أن تكون قادرة على اتخاذ أفضل القرارات الممكنة. إحدى هذه الأدوات هي التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للشركة لمساعدتها على اغتنام الفرص الموجودة في البيئة ومعرفة نقاط القوة والضعف في الشركة. هدف هذا العمل هو دراسة كيفية اعداد التشخيص الاستراتيجي.

اعتمادا على دراسة حالة مع شركة ديلويت الجزائر، أطلقنا انعكاس على استخدام التشخيص الاستراتيجي ودوره في تطوير استراتيجية الأعمال. ساعدت مراجعة الأدبيات على توضيح وتحديد المفاهيم الأساسية والرئيسية المستخدمة في هذا العمل. النتائج التي توصلنا إليها تساهم الى معرفة أهمية التشخيص الاستراتيجي عند وضع الاستراتيجية.

**الكلمات الرئيسية:** التشخيص الاستراتيجي، الاستراتيجية، البيئة، الأدوات الاستراتيجية، الشركة

## Liste des figures

### Chapitre I :

**Figure I-1** : Processus d'élaboration de la stratégie.....35

**Figure I-2** : Les trajectoires d'élaboration de la stratégie.....36

### Chapitre II :

**Figure II-1** : Modèle PESTEL.....48

**Figure II-2** : Modèle des Cinq Forces de PORTER.....53

**Figure II-3** : Chaîne de valeur de PORTER.....64

**Figure II-4** : Le système de chaînes de valeur.....70

**Figure II-5** : Matrice BCG.....74

**Figure II-6** : Matrice SWOT.....80

### Chapitre III :

**Figure III-1** : Deloitte dans le monde.....95

**Figure III-2** : 5 Forces de Porter+ 1 de l'Entreprise X.....109

**Figure III-3** : Evolution de la production et importation de ciment en Algérie.....112

**Figure III-4** : Répartition des parts de marché du secteur du ciment en Algérie en 2016..113

**Figure III-5** : Carte de l'Algérie avec la localisation des principales cimenteries.....114

**Figure III-6** : Carte de l'Algérie avec les différentes cimenteries du groupe GICA.....115

**Figure III-7** : Evolution de la production de ciment de GICA (millions de tonnes/an).....116

**Figure III-8** : Evolution des prix des différents produits de GICA (millions de DZD/tonnes).....117

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figure III-9</b> : Carte de l'Algérie avec les différentes cimenteries de Lafarge Holcim.....                                    | 118 |
| <b>Figure III-10</b> : Evolution de la production de ciment de Lafarge Holcim (millions de tonnes/an).....                          | 119 |
| <b>Figure III-11</b> : Evolution des prix des différents produits de Lafarge Holcim (millions de DZD/tonnes) .....                  | 120 |
| <b>Figure III-12</b> : Carte de l'Algérie avec les différentes cimenteries du groupe Amouri...                                      | 121 |
| <b>Figure III-13</b> : Evolution de la production de ciment du groupe Amouri (millions de tonnes/an) .....                          | 121 |
| <b>Figure III-14</b> : Evolution de la demande prévisionnelle de ciment en Algérie (millions de tonnes) .....                       | 122 |
| <b>Figure III-15</b> : Evolution de la demande de ciment par type de construction sur le marché algérien (millions de tonnes) ..... | 122 |
| <b>Figure III-16</b> : Evolution de la demande en fonctions des régions en Algérie (millions de tonnes).....                        | 123 |
| <b>Figure III-17</b> : Evolution du gap entre l'offre et la demande de ciment en Algérie.....                                       | 124 |
| <b>Figure III-18</b> : Gap entre l'offre et la demande par région en 2017 (millions de tonnes)..                                    | 125 |
| <b>Figure III-19</b> : Gap entre l'offre et la demande par région en 2018 (millions de tonnes)..                                    | 126 |
| <b>Figure III-20</b> : Gap entre l'offre et la demande par région en 2019 (millions de tonnes)..                                    | 126 |
| <b>Figure III-21</b> : Processus de fabrication de ciment.....                                                                      | 127 |
| <b>Figure III-22</b> : Chaîne de valeur de l'Entreprise X.....                                                                      | 128 |
| <b>Figure III-23</b> : Evolution du chiffre d'affaires annuel de l'Entreprise X.....                                                | 131 |
| <b>Figure III-24</b> : Evolution du résultat net annuel de l'Entreprise X.....                                                      | 132 |
| <b>Figure III-25</b> : Evolution de la rentabilité commerciale de l'Entreprise X.....                                               | 134 |
| <b>Figure III-26</b> : Evolution de la rentabilité économique de l'Entreprise X.....                                                | 136 |
| <b>Figure III-27</b> : Organisation interne de l'Entreprise X.....                                                                  | 139 |



## **Liste des tableaux**

### **Chapitre II :**

Tableau II-1 : Analyse coût/valeur d'un maillon dans la chaîne de valeur.....66

### **Chaine III :**

Tableau III-1 : Calcul de la rentabilité commerciale de l'Entreprise X.....133

Tableau III-2 : Calcul de la rentabilité économique de l'Entreprise X.....135

# Sommaire

Introduction générale

**Chapitre I : Introduction à la stratégie**.....4

Section 1 : Origines de la stratégie.....5

Section 2 : Fondamentaux de la stratégie.....17

Section 3 : Elaboration d'une stratégie.....29

**Chapitre II : Le diagnostic stratégique**.....45

Section 1 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise.....47

Section 2 : Analyse de l'environnement interne de l'entreprise.....62

Section 3 : Orientations stratégiques.....79

**Chapitre III : Elaboration du diagnostic stratégique d'une entreprise**.....93

Section 1 : Présentation de l'environnement de recherche.....95

Section 2 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise X .....102

Section 3 : Analyse de l'environnement interne de l'entreprise X.....126

Section 4 : Orientations stratégiques proposées à l'entreprise X.....140

Conclusion générale

Bibliothèque

Annexes

## **Introduction générale**

Les métiers du conseil et de la stratégie d'entreprise sont nés au moment de la seconde industrialisation et se sont particulièrement développés au cours du XXe siècle.

Au début du XXe siècle jusqu'au début des années 30, le conseil était considérablement dominé par la problématique de rationalisation du travail au travers des méthodologies de F.W.Taylor qui fut lui-même consultant. Vers les années 30, avec l'émergence de la problématique « sociale » dans les industries, des formations d'ingénieurs dédiés au conseil se sont développées.

A partir des années 1970 et jusqu'à aujourd'hui, un grand nombre d'approches et de modélisations de facteurs de réussite d'entreprise ont vu le jour, en prenant compte de plus de fonctions au sein de l'entreprise. Celle-ci a également été dans l'obligation d'affronter de nouveaux défis notamment en termes d'internationalisation. A cela s'ajoute l'accroissement de la concurrence et la transformation de l'économie en économie d'échelle, contraignant les entreprises à se remettre en question afin de rester compétitives.

En effet, actuellement, les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel, instable et en perpétuelle mutation ce qui fait que leur avenir est constamment remis en cause et leur survie n'est jamais garantie.

A partir de ce postulat, les managers sont amenés à avoir une réflexion de plus en plus stratégique et ont compris que les entreprises qui réussissent sont les entreprises qui anticipent et arrivent à maîtriser les changements afin d'être en mesure de saisir les opportunités de leur environnement et d'être les plus performantes possible.

Dans ce contexte-là, plusieurs outils ont vu le jour, parmi eux le diagnostic stratégique s'est imposé tout naturellement comme un outil d'analyse et de recherche de référence dans le but d'améliorer les performances de l'entreprise et de contribuer à leurs développement.

L'objet de ce travail de recherche sera de présenter la stratégie et ses principaux concepts, d'expliquer le diagnostic stratégique, ses conditions et son déroulement ainsi que la mise en place d'une stratégie adéquate au terme de celui-ci.

Considérée depuis maintenant plusieurs années comme valeur stratégique en raison de son importance, le diagnostic stratégique est devenu une étape incontournable pour la mise en place de stratégies d'entreprise. Il met à la disposition de l'entreprise une panoplie d'outils lui permettant l'analyse de ses ressources et de l'environnement dans lequel elle opère.

Au regard de ce qui précède, la question fondamentale à laquelle ce mémoire tentera d'apporter une réponse est la suivante: *"Comment élaborer le diagnostic stratégique d'une entreprise ?"*

Pour répondre à cette question, nous devons d'abord apporter des réponses aux questions suivantes:

- Qu'est-ce qu'un diagnostic stratégique ?
- Comment élaborer un diagnostic stratégique ?
- Quelle est son utilité pour la détermination de la stratégie de l'entreprise ?
- Est-il nécessaire d'élaborer un diagnostic stratégique afin de mettre en place une stratégie pour l'entreprise ?

Nous tenterons d'apporter des réponses à ces questions tout au long de notre mémoire qui aura pour thème : « Essai sur l'élaboration d'un diagnostic stratégique ».

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi comme démarche scientifique l'approche hypothéticodéductive, par la formulation d'un certain nombre d'hypothèses :

- Le diagnostic stratégique est un processus d'évaluation de l'environnement interne et externe de l'entreprise
- Le diagnostic stratégique est la première étape avant l'élaboration d'une stratégie
- Le diagnostic stratégique n'est pas une étape préalable à la stratégie, mais bien un processus intégré où l'action se mêle à la construction d'une interprétation, d'une représentation, elle-même source d'inspiration stratégique.
- Le diagnostic stratégique permet à l'entreprise de déterminer ses orientations stratégiques et le plan stratégique à déployer

Le choix de ce thème n'a pas été effectué de manière fortuite. Il a été choisi pour les raisons suivantes:

- L'intérêt personnel que nous portons pour la stratégie et le conseil qui constitue un domaine fondamental de notre formation spécialisée, à savoir le marketing
- L'opportunité de pouvoir utiliser tous les outils qu'il nous a été donné d'apprendre ces cinq dernières années en sciences économiques et sciences de gestion.
- L'intérêt des entreprises pour les outils stratégiques dans l'élaboration de plans et de stratégies (investissement, acquisition, plans stratégiques).
- Le caractère nouveau de la stratégie et le développement du conseil en Algérie
- Notre volonté d'enrichir la bibliothèque de notre école avec ce type de recherches.

Ainsi, la réponse à notre problématique se fera tout au long de notre stage de fin d'études d'une durée de quatre mois dans un cabinet d'Audit et de conseil. Le premier mois étant consacré à l'observation et à la recherche documentaire, le second sera consacré à des missions de conseil avec diverses entreprises, le troisième et le quatre mois seront consacrés à la réalisation d'un diagnostic stratégique complet pour une entreprise étrangère désirant investir en Algérie.

Les outils que nous utiliserons lors de notre mission seront : des recherches documentaires, des ressources internes à l'entreprise, des entretiens avec les clients, des documents internes à l'entreprise et des analyses que nous réaliserons au sein de l'équipe conseil du cabinet.

Pour tenter de répondre au mieux à ces préoccupations, nous avons structuré notre travail en deux parties distinctes composées trois chapitres:

Dans la première partie, nous présenterons une approche théorique du diagnostic stratégique en abordant tout d'abord dans le premier chapitre une introduction à la stratégie, à son histoire et à ses fondamentaux. Dans le second chapitre nous aborderont en détails les outils du diagnostic stratégique et les stratégies possibles à l'issue de ce dernier.

Dans la seconde partie, nous présenterons une approche empirique du diagnostic stratégique dans le cadre d'une entreprise étrangère de production de ciment. Dans cette partie, nous allons analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise et le secteur du ciment en Algérie, afin de proposer des orientations stratégiques à l'entreprise.

---

# **Chapitre 1 : Introduction à la stratégie**

---

## **Introduction**

A l'origine, la stratégie est un concept militaire qui date de l'époque de la Grèce antique où l'on parlait déjà de stratégie et des différentes méthodes utilisées pour la formulation de celles-ci.

A travers le temps, la stratégie s'est placée au centre de nombreux domaines : militaires, politiques, ou encore économiques. Dans son approche économique, elle est l'ensemble des méthodes qui maximisent les chances d'atteindre un objectif donné malgré les actions de l'autre.

Afin de poser les bases nécessaires pour la compréhension de notre sujet de recherche, il est important de présenter un historique de la stratégie et de ses principales influences comme objet d'étude.

Nous tenterons à travers ce chapitre de mettre la lumière sur les origines de la stratégie tant sur le plan étymologique que pratique, l'évolution du concept à travers les différents courants et écoles de pensées et sa déclinaison en entreprise.

## Section 1 : Origines de la stratégie

### 1.1. Histoire de la stratégie

Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec (stratos= armée et agos = je conduis) ; il est défini de façon assez vague comme la partie de cet art qui consiste à établir un plan de campagne pour faire intervenir des masses armées contre l'ennemi alors que la tactique consiste à combiner pour des actions spécifiques les moyens dont on dispose. <sup>1</sup>

À l'origine, la stratégie est un concept militaire. Le stratège est dans la Grèce antique « celui qui commande l'armée ». Si l'on peut trouver de très nombreux écrits sur la stratégie militaire, dans quasiment toutes les civilisations humaines et à toutes les périodes de l'histoire, deux auteurs sont le plus souvent cités.

Le premier est le Chinois **Sun Tzu**, avec son ouvrage *L'art de la guerre*, écrit en 480 avant Jésus Christ. Sun Tzu développe une vision de la stratégie centrée sur la surprise, l'espionnage et la ruse, avec des maximes telles que : « *Refusez de combattre tant que vous n'êtes pas assuré de l'emporter.* »

Néanmoins, le mot « stratégie » a été très peu utilisé dans la littérature jusqu'au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle. On ne le retrouvera qu'en 1810 dans le dictionnaire d'Oxford. <sup>2</sup>

Le second auteur de référence est le général prussien **Carl von Clausewitz** (1780-1831), adversaire mais admirateur de Napoléon. Dans son ouvrage *De la guerre* publié en 1832, il a défini la stratégie comme : « *la conjugaison de trois éléments : (1) la concentration des forces, (2) l'économie de moyens et (3) la liberté d'action.* » Adeptes de la guerre totale, il est également l'auteur du célèbre aphorisme : « *La guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens.* » <sup>3</sup>

**L. Poirier** considère que la stratégie fait référence aux actions collectives et finalisées, conçues, préparées et exécutées en milieu conflictuel et il donne de celle-ci la définition suivante « *La stratégie s'identifie à l'ensemble des opérations intellectuelles (ou mentales)*

---

<sup>1</sup> ANSOFF (H.I), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Edition Hommes et techniques, Paris, 1968, p88

<sup>2</sup> DUCREUX (J.M) et KACHANER (N), *Le grand livre de la stratégie*, Edition DUNOD, Paris, 2009, p14

<sup>3</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition PEARSON, Paris, 2014, p22



*et physiques requises pour concevoir, calculer, préparer et conduire toute action de ce type, et aux relations entre ces opérations physiques et psychologiques. »* <sup>4</sup>

Depuis l'emploi d'armes nucléaires, une extension du concept à des situations de non-guerre et des propositions de définitions plus recherchées ont été effectuées. Les concepts, outils et démarches de la stratégie se sont développés au cours des années. Dans cette partie nous allons essayer de présenter les périodes les plus marquantes :

Les années 50 : C'est dans les années 50 qu'il y a eu l'émergence de propos structurés consacré explicitement à la stratégie d'entreprise. Dans les années 50, les grandes entreprises américaines explorèrent des éléments de réflexion pour développer leur stratégie. On vit ainsi se multiplier les ouvrages sur l'art de la guerre appliqué aux affaires.

Les pionniers ont été les économistes, à la suite de **Marshall** et par les théoriciens de l'organisation. Les premiers introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable (**Chamberlain, Robinson, Clark, Coase**).

C'est à **Neumann** et **Morgestern** dont la théorie des jeux est aujourd'hui célèbre que la notion de stratégie doit son extension à toutes les situations où il y a une partie à jouer, que ce soit dans la guerre, dans la politique ou dans les affaires.

Ces mathématiciens ont établi une distinction entre les décisions de pure stratégie et celles où les considérations tactiques interviennent dans le choix de stratégie à adopter en présence d'une situation particulière.

Les théoriciens, principalement **Fayol** puis **Bernard** s'intéresseront à la fonction de direction avant que **Selznick** et **Newman** ne commencent à cerner en quoi l'activité stratégique se distingue de l'exploitation routinière. <sup>5</sup>

Les années 60 : Cette période marque la véritable émergence de la stratégie d'entreprise dans le monde académique, probablement due à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie d'offre. Elle sera caractérisée par la publication de

---

<sup>4</sup> POIRIER (L), *Le discours de la stratégie militaire*, Edition : Revue Française de gestion, 1988, pp 64-7

<sup>5</sup> MARTINET (AC), *L'évolution de la pensée stratégique: Les stratégies d'entreprises*, Edition : Cahiers français, n°275, 1996, p3

trois ouvrages devenus de grands classiques, nous jugeons qu'il est important de les citer, dans ce travail, afin de déterminer l'apport de chacun :

-En 1963, **Alfred Chandler** publie *Strategy and structure* et fait entrer le terme stratégie dans la sphère économique. Il démontre comment les managers se créent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs, l'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les permet et les supporte.

-En 1965, quatre professeurs à Harvard signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « Le modèle LCAG ». Les auteurs de cette approche ont proposé une démarche simple, très ouverte, guidant les dirigeants dans l'élaboration du diagnostic stratégique.

La grille LCAG connue pour sa logique constitue l'outil fondateur, mais « on lui reproche maintenant de l'être trop, de ne pas intégrer les comportements et les aléas, d'insister plus sur les procédures que sur les processus, de ne pas appréhender les problèmes de mise en œuvre »<sup>6</sup>. Ce cadre méthodologique a constitué la base de nombreuses procédures de planification stratégique que les grandes entreprises occidentales ont mise en place dans les années 70.

-En 1965 **Igor Ansoff** publie *Corporate Strategy* au cours de la même année. Ce professeur apporte plusieurs notions majeures. Il définit clairement la stratégie comme une règle pour prendre des décisions fondées. Il présente également une classification des décisions (stratégiques, administratives, opérationnelles) à laquelle de nombreux acteurs s'intéresseront. Il développe ainsi le concept de management stratégique. De grands cabinets américains ont également proposé des modèles tels qu'Arthur D. Little et Mc Kinsey qui ont proposé des matrices stratégiques.<sup>7</sup>

Les années 70 : Cette période est cruciale pour l'histoire de la stratégie d'entreprise, comme le souligne **R. Lochridge** « *A partir des années 70... Un ralentissement de la croissance, une concurrence de plus en plus vive dans les secteurs traditionnels de l'économie, une augmentation considérable des échanges internationaux vont modifier à nouveau les règles du jeu : la condition nécessaire au succès réside dans la capacité d'anticiper les évolutions des marchés et de se créer un avantage unique défendable par rapport aux concurrents et*

---

<sup>6</sup> MARCHESNAY (M), *Management stratégique*, Edition : DUNOD, Paris, 1997, p12

<sup>7</sup> Ibid, p4

*aux nouveaux états de l'environnement... Connaître les principes qui déterminent la dynamique concurrentielle et les possibilités de modifier les données de l'environnement, constitue le nouvel impératif de la réussite »<sup>8</sup>*

Les années 80 : Ces années ont été marquées par un jeune professeur à Harvard qui joua un rôle déterminant dans l'apparition d'une nouvelle génération de modèles d'analyse stratégique, cet auteur est l'américain **Michael Porter** connu pour avoir enrichi l'analyse concurrentielle en transposant de façon très habile les principaux concepts de l'économie industrielle.

Selon **Porter** « *adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement »<sup>9</sup>*

Les années 90 : **M. Porter** dans son ouvrage paru en 1993, a mis l'accent sur des facteurs autres que les « cinq forces ». Il parle de l'Etat et du hasard comme deux facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. D'après cet auteur, « *le jeu économique moderne oblige les entreprises à dépasser le cadre national. Elles mettent désormais en œuvre des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays.* »<sup>10</sup>

Les années 2000 : Selon Nabyla Daidji dans son ouvrage *La gouvernance d'entreprise* : « *Depuis le début des années 2000, des changements importants dans l'environnement ont affecté les pratiques de gouvernance des entreprises partout dans le monde. La gouvernance d'entreprise se développe en réponse à des facteurs et des conditions propres à chaque pays. Les entreprises sont actuellement engagées dans une multitude de stratégies rationnelles dynamiques, telles que les réseaux inter-organisationnels, les alliances stratégiques et les conglomérats en particulier dans les secteurs de haute technologie.* »

---

<sup>8</sup> LOCHKRIDGE (RK), *The BCG Annual, The Boston Consulting Group*, 1981, p14

<sup>9</sup> PORTER (M), *Choix stratégiques et concurrence*, Edition Economica, Paris, 1990, p 426

<sup>10</sup> PORTER (M), *L'avantage concurrentiel des nations*, Edition InterEditions, 1993, p35

## 1.2. Les écoles de pensée en stratégie

Le premier chapitre du livre *Work, Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* de **Henry Mintzberg** et al. (1998) commence avec un ancien conte Sufi *L'homme aveugle et l'éléphant*. L'histoire conte le récit de six hommes aveugles qui sont allés voir un éléphant, chacun l'ayant touché ou senti, ces hommes d'Inde discutèrent longuement, chacun d'eux défendait son opinion avec force et assurance. Même si chacun avait partiellement raison, tous étaient dans l'erreur, car n'ayant eu qu'une idée sur une partie de l'éléphant, aucun ne pouvait le décrire en tant que tout.

**Mintzberg** et ses auteurs, après avoir cité le poème rendu célèbre par **John Godfrey Saxe** (1816-1887) écrivent: « *Nous (les créateurs de stratégies) sommes les personnes aveugles et l'élaboration d'une stratégie est notre éléphant. Puisque aucun de nous n'a eu la vision pour voir la bête entière, chacun s'est accroché à une partie ou une autre et a décidé d'ignorer le reste. Nous n'obtenons certainement pas un éléphant en assemblant ses parties car un éléphant est plus que ça. Ceci dit, pour comprendre le tout, nous avons également besoin de comprendre les parties.* »<sup>11</sup>

**Chandler** (stratégies et structures) définit la stratégie comme : « *La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts* ».

**Matricon** quant à lui définit la stratégie comme « *La manière donc l'entreprise compte s'y prendre pour réaliser sa vocation : c'est la procédure de réussite* »<sup>12</sup>

L'ouvrage *Strategor* dans sa 7<sup>ème</sup> édition propose la définition suivante de la stratégie : « *Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires.* »

Il fait également la distinction entre *business strategy* qui se définit au niveau d'une activité et vise à atteindre un avantage concurrentiel à travers des facteurs clés de succès et *Corporate strategy* qui quant à elle, s'intéresse aux synergies entre les différents métiers de l'entreprise

---

<sup>11</sup> MINTZBERG (H) et al, *Work, Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Edition The Free Press, New York, 1998, p3

<sup>12</sup> MATRICON Cités par SICARD CLAUDE, *Pratiques de la stratégie d'entreprise*, Edition Dunod, Paris 1986, p72

et la cohérence du portefeuille d'ensemble et définir les grandes orientations et arbitrages en termes d'investissement et de développement.<sup>13</sup>

De nombreux auteurs se sont efforcés de définir la stratégie. Mintzberg et ses coauteurs distinguent neuf écoles de pensée, organisées en deux grandes traditions. La première tend à recommander des méthodes de formulation de la stratégie. La seconde est plus rétrospective, elle décrit l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre.<sup>14</sup>

*Strategor* s'inspire de ces approches pour définir deux types de traditions : prescriptive et descriptives ;<sup>15</sup>

#### I. La tradition prescriptive

Analyse les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise afin de s'y adapter pour élaborer une stratégie et en tirer profit.

- **L'école du design ou de la conception** : la formulation de la stratégie est distincte de sa mise en œuvre car la réflexion précède et conduit obligatoirement l'action. La stratégie est considérée comme le résultat d'une démarche intellectuelle à but anticipatoire. D'abord penser, ensuite agir, il ne laissant aucune place à l'improvisation. De la qualité et de l'analyse préalable résulte la réussite d'une action. Cette école est à l'origine de l'élaboration du modèle SWOT qui sera évoqué dans le deuxième chapitre de notre étude.
- **L'école de la planification** : cette école est fondée sur le développement d'hypothèses prévisionnelles et par une formalisation rigoureuse de la stratégie par rapport à ces hypothèses. Une entité planificatrice contrôle régulièrement le bon déroulement des opérations par le biais d'indicateurs normés. Actuellement, les groupes fortement dépendants de ressources naturelles ou de minerais adoptent toujours ce genre d'approche afin de prendre en compte leurs réserves à un horizon à très long terme.
- **L'école du positionnement** : cette école pose le conflit comme postulat du développement stratégique. Les acteurs rivalisent pour l'exploitation ou le contrôle des mêmes ressources créatrices de valeur. L'avantage concurrentiel revient à

---

<sup>13</sup> LEHMANN-ORTEGA (L) et autres, *Strategor*, 7ème édition, Edition : Dunod, Paris, 2016, p18

<sup>14</sup> MINTZBERG (H) et autres, *Work, Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, opcit, p23-25

<sup>15</sup> LEHMANN-ORTEGA (L) et autres, *Strategor*, opcit, p19-21

l'entreprise qui arrive à repérer, au moment et à l'endroit favorables, un positionnement qui lui permet de créer un différentiel de quantité (volume) ou de qualité (différenciation), par rapport aux parties adverses. L'exemple le plus connu de ce courant est l'approche des « cinq forces » de Michael Porter qui sera étudié dans le second chapitre de notre exposé.

## II. La tradition descriptive

Examine les processus et les décisions stratégiques réels à partir d'analyses empiriques et/ou de méthodologies ou perspectives issues de disciplines ou de sciences fondamentales.

- **L'école entrepreneuriale** : la stratégie découle d'une vision ou d'une perspective, généralement formées dans l'esprit d'un individu isolé. Sur le terrain, les détails sont peu à peu ajustés en fonction de leur degré d'adéquation à la vision entrepreneuriale. Le stratège saisit les opportunités et n'hésite pas à s'exposer lui-même aux risques inhérents à cette démarche pragmatique et fondamentalement solitaire.
- **L'école cognitive** : la stratégie est considérée comme un processus mental mettant en perspective de multiples grilles de lecture de la réalité. Le stratège et sa représentation du monde sont au centre des préoccupations de cette école
- **L'école de l'apprentissage** : la formulation de la stratégie n'est pas séparée de son exécution. Cependant, il ne s'agit pas de s'adapter constamment à un environnement en mouvement mais de promouvoir consciemment un apprentissage collectif. Par la résolution de problèmes par des individus isolés ou des sous-entités, l'entreprise acquiert et intègre consciemment des processus actifs et des pratiques de plus en plus efficaces et de mieux en mieux explicitées
- **L'école culturelle** : ce courant postule que les membres d'une entreprise partagent une interprétation commune de la réalité qui se décline en diverses valeurs et traditions. Ceci permet de construire une forme d'identité sociale autour de valeurs partagées. Cette identité assure la cohésion du groupe, en particulier autour du dirigeant. Formulation et mise en oeuvre de la stratégie sont confondues dans le comportement collectif de ce corps social
- **L'école politique ou école du pouvoir** : ce courant de pensée estime que la stratégie d'une entreprise résulte de deux facteurs : l'interaction entre les intérêts particuliers de ses membres et l'interaction entre les intérêts de l'entreprise et ceux d'entités tierces (fournisseurs, distributeurs, actionnaires, État). À l'intérieur de l'organisation,

les décisions sont le résultat de négociations plus ou moins formelles entre acteurs. Ce processus politique interne conduit à des alliances et des coalitions

- **L'école de l'environnement** : l'environnement extérieur est considéré comme un acteur en soi et non comme une donnée passive. Les caractéristiques de l'environnement (complexité, plasticité, hostilité, dynamisme...) obligent les entreprises à acquérir un certain nombre de compétences pour survivre.

En conclusion, les écoles en stratégies ont toutes apporté quelque chose de nouveau, ont contribué de manière conséquente à formaliser d'importantes théories en stratégie et à modéliser des matrices et outils utiles au diagnostic stratégique et à l'élaboration et la mise en place de stratégies efficaces... Les concepts et théories de ces écoles doivent tous être considérés mais le tout de manière complémentaire et non pas exclusive.

### 1.3. Les jeux en stratégie

Les jeux ont toujours été une source d'inspiration pour la stratégie. En effet, historiquement, la stratégie a toujours été le mot d'ordre de plusieurs jeux. Parmi eux, nous pouvons citer :

1. les échecs : un exercice combinatoire caractérisé par la réflexion pure et caractérisé par une information complète. Ce jeu réunit les fondements de la stratégie d'entreprise : un joueur (le dirigeant), un adversaire (le concurrent), un plateau (le marché) et des pièces (les ressources de l'entreprise). Un bon stratège mène une stratégie à nombreux coups, en acceptant de faire des sacrifices dans le but d'accéder à une bonne position. Une stratégie est bonne si elle repose sur la mise en œuvre simultanée de plusieurs pièces. A la différence du jeu d'échec, en entreprise, le jeu sera différent du fait que : les règles du jeu ne sont pas stables, que l'entreprise est soumise au changement, que la valeur des ressources change et enfin que le contrôle des ressources est imparfait car la stratégie de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs d'influence.
2. Le jeu de Go : Inventé en Chine il y a environ 4 000 ans par un empereur pour former son fils à la stratégie. Le concept du jeu est que chaque joueur détient des pions noirs ou blancs qu'il place afin de conquérir le territoire le plus grand. Un territoire est acquis quand il est démarqué par une série continue de pions de même couleur. Ce jeu propose

quelques combines pour développer une bonne stratégie d'entreprise telles que ; la Coexistence car comme en entreprise il est impossible de détruire l'adversaire et le joueur devra donc apprendre à composer avec l'existence de celui-ci. L'adaptation permanente : du fait que le jeu ne soit pas un processus linéaire, le joueur doit définir des zones d'influences et faire des choix de positions et d'abandon. Enfin, l'encercllement : Le jeu de Go admet un moyen d'arriver à occuper l'espace de manière inattendue et à vaincre sans tuer.<sup>16</sup>

L'intégration de la théorie des jeux dans le management stratégique a commencé avec les travaux de Dixit (1991, 1999), de **Milgrom** (1992) et de **MacMillan** (1992).<sup>17</sup> Cependant, ce sont essentiellement les travaux de **Brandenburger** et de **Nalebuff** (1995, 1996, 1997) à qui l'on doit le rapprochement entre la théorie des jeux et le management stratégique.

Selon ces auteurs : « *la théorie des jeux élargit votre palette stratégique en facilitant l'identification des joueurs et des rapports d'interdépendance existant entre eux [...]. Elle vous aide à évaluer de façon exhaustive et donc, avec une grande sûreté, tous les changements envisagés. Elle vous incite à vous pénétrer du point de vue des autres joueurs comme moyen de comprendre les réactions qu'ils pourraient avoir face à vos stratégies futures. De cette vision globale naît un ensemble stratégique d'une richesse et d'une fiabilité remarquables* »<sup>18</sup>

La théorie des jeux est souvent utilisée pour analyser les structures de marché et les comportements des multiples acteurs qui interviennent dans l'entreprise et ce à travers une formalisation des processus d'entente, de coalition ou encore de rivalité. En effet, les jeux sont des situations d'interdépendance stratégique à travers lesquelles se mesurent des intérêts opposés. Les joueurs peuvent être individualistes, coopératifs.<sup>19</sup>

Selon **Guerrien** (1997) : « *toute décision d'ordre économique comporte une part de « jeu » importante en raison du contexte général dans lequel elle est prise (la conjoncture et ses*

---

<sup>16</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, Edition Dunod, Paris, 2010, p10-12

<sup>17</sup> MACMILLAN (J), *Games, Strategies and Managers: How Managers can Use Game Theory to Make Better Business Decisions*, Oxford University Press, Oxford, 1992

<sup>18</sup> BRANDENBURGER (A.M) et NALEBUFF (B.J), *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business*, "Strategies for the Digital Economy", *Strategy & Leadership*, Novembre-Décembre, vol. 25, n°6, pp28-33, 1997

<sup>19</sup> DAIDJ (N), HAMMOUDI (A), *Le management stratégique par la théorie des jeux*, Edition : INRA, 2015, p25-28



*aléas), de l'influence qu'elle peut avoir sur l'environnement proche du décideur, et des effets en retour qu'il peut attendre »<sup>20</sup>*

Dans la sous-section précédente, nous avons parlé des dix écoles en stratégie selon l'ouvrage *Safari en pays stratégie* de **Mintzberg, Ahlstrand et Lampel** (1999). Les auteurs ont fait une courte allusion à la théorie des jeux en la plaçant dans l'école du positionnement. *« Pour le meilleur ou pour le pire, l'école du positionnement est l'école d'une seule idée, simple et révolutionnaire. Tandis que, pour les écoles de la planification et de la conception, le nombre des stratégies possibles dans une situation donnée est illimité, l'école du positionnement considère qu'il n'existe que quelques stratégies clés (assimilables à des positions sur le marché) souhaitables dans un secteur donné et susceptibles d'être soutenues contre les concurrents présents et à venir. La « facilité de défense » signifie qu'une entreprise occupant cette position engrange des bénéfices plus importants que ceux de ses concurrents du même secteur. Ensuite, cette rentabilité constitue un réservoir de ressources favorisant l'expansion, l'élargissement et la consolidation de sa position. »<sup>21</sup>*

Nous ferons la distinction entre deux types de jeux :<sup>22</sup>

a) Les jeux simultanés : Dans lesquels les joueurs prennent leur décision en même temps. Nous retrouverons

I. « Le dilemme du prisonnier » : Deux criminels présumés sont arrêtés par la police. Le procureur leur propose un marché : celui qui dénonce l'autre échappera à toute punition, alors que l'autre sera condamné à une peine de prison. Dans le cas où deux se dénoncent alors ils risquent de passer des années en prisons. La stratégie la plus probable d'arriver est une dénonciation mutuelle, celle-ci sera « l'équilibre de Nash »

II. « bataille des sexes » : Le but des joueurs est de coordonner leurs actions tout en imposant leur point de vue. Des époux sont dans l'obligation de choisir ce qu'ils doivent faire de leur soirée. L'époux préfère aller voir un match de football alors que sa femme veut aller au théâtre. L'objectif commun aux deux sera d'être ensemble.

---

<sup>20</sup> GUERRIEN (B), *Théorie des jeux et gestion, Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 1997, pp324-336

<sup>21</sup> MINTZBERG (H.) et autres, *Work, Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, opcit, p25

<sup>22</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, p130-131

b) Les jeux séquentiels : Dans cette deuxième catégorie de jeux, les joueurs prennent leur décision tour à tour. Ces décisions sont représentées par un arbre, qui met en évidence la séquence des actions et l'information dont on dispose à chaque étape. Dans ce type de jeu, il est nécessaire de choisir sa stratégie par anticipation.

1. « monopole et entrant potentiel » : Dans ce jeu, c'est au premier joueur de décider si il souhaite ou non entrer sur un marché. Si il décide d'entrer alors le deuxième joueur devra s'en accommoder tout en maintenant ses choix et en partageant ses gains avec ce nouvel entrant ou bien de modifier les règles du marché afin de dissuader l'entrant potentiel d'entrer sur le marché.

2. « sponsoring » : Les joueurs sont amenés à choisir, chacun son tour, une équipe de football et y associer leur marque. Le gain de cette dernière dépend de la visibilité de l'équipe ainsi que du nombre de sponsors présents par équipe, être le seul présent est l'idéal pour le joueur.

En conclusion, la théorie des jeux permet de modéliser les décisions et de prévoir leur résultat dans des conditions de relations stratégiques. La compréhension de ces interactions entre différents joueurs sur un marché permet à l'entreprise de s'en inspirer pour élaborer des stratégies gagnantes. Le jeu aura les mêmes paramètres que l'entreprise : des joueurs, des règles qui seront les stratégie possibles et des gains ou pertes résultant des différentes combinaisons stratégiques.

L'apport de la théorie des jeux est non négligeable dans le domaine de la stratégie et que cette dernière s'en inspire grandement pour modéliser certains outils et matrices indispensable à l'élaboration de stratégies et à la prise de décision. Cependant, les références à la théorie des jeux dans les manuels en management stratégique restent encore imitées certainement à cause de la complexité de la théorie des jeux perçue par de nombreux auteurs en management stratégique.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>DAIDJ (N), HAMMOUDI (A), *Le management stratégique par la théorie des jeux*, opcit, pp30-33

## Section 2 : Fondamentaux de la stratégie

### 2.1. Niveaux de la stratégie

Traditionnellement, la définition de la stratégie est considérée comme relevant des tâches et missions de l'équipe dirigeante. Cependant, Gary Hamel dans son ouvrage *Strategy as Revolution* indique que les « idées stratégiques » existent à tous les niveaux de l'organisation et que le rôle de l'équipe dirigeante sera d'identifier et d'encourager ces idées au regard neuf qui peuvent être source de réelles innovations.<sup>24</sup>

En effet, la stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation. L'ouvrage de référence en stratégie *Strategor* fait la distinction entre trois niveaux distincts de stratégie organisationnelle :<sup>25</sup>

#### 2.1.1. La stratégie d'entreprise ou corporate strategy:

Le premier niveau concerne l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

Elle est définie par *Strategor* comme étant : « *C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou à se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré* »<sup>26</sup>

Ce n'est qu'au milieu des années 1960 que le terme est utilisé pour les affaires économiques, d'abord par A. Chandler dans *Strategy and structure* publié en 1963, puis en 1965 par Igor Ansoff dans *Corporate Strategy*. Ayant comme but ultime la création de valeur, « *La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents* »<sup>27</sup>

Les décisions sont prises par la direction générale et concernent les choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés en même temps et optimiser ainsi la création de valeur de l'entreprise.

---

<sup>24</sup> HAMEL (G), *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, Juillet/Aout 1996, p69-82

<sup>25</sup> JOHNSON (G), *Stratégique*, 10<sup>ème</sup> édition, Edition PEARSON, 2017, p 12

<sup>26</sup> DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2005, p11

<sup>27</sup> PORTER (M), *L'avantage concurrentiel des nations*, opcit, p8

- Définition du périmètre d'activités : L'une des questions essentielles que doit se poser la direction est la définition du périmètre d'activités de l'entreprise : le nombre d'activités qu'exerce l'entreprise,
- Allocation des ressources : Parmi les objectifs de la direction générale ; l'allocation des ressources de l'organisation de manière optimale. Si le périmètre de l'entreprise concerne plusieurs activités, l'entreprise devra trouver un moyen à travers des décisions d'arbitrages et des décisions afin de répartir ses ressources et décider des ressources qui pourront être partagées entre les différentes activités. L'entreprise devra également décider quelles sont les ressources qui peuvent être partagées entre ses activités.<sup>28</sup>

### 2.1.2. Stratégie par domaine d'activités :

*Strategor* définit ce niveau de stratégie comme étant : « Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné. »<sup>29</sup>

Si la stratégie d'entreprise implique des choix qui intègrent et engagent l'organisation dans son ensemble, le deuxième niveau qui est celui des stratégies par domaine d'activités consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Cette opération consiste à définir la manière dont un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou créés. Cette stratégie a la double obligation de répondre aux demandes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de l'entreprise tels que la rentabilité à long termes ou encore l'accroissement des parts de marché de l'entreprise.

Un domaine d'activité stratégique (DAS) – ou *strategic business unit (SBU)* – est défini comme une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'attribuer ou enlever des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Le découpage d'une organisation en DAS – qui sera abordé dans le chapitre 2 – est appelé segmentation stratégique.

---

<sup>28</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, p3-4

<sup>29</sup> LEHMANN-ORTEGA (L) et autres, *Strategor*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p11

En conclusion, il est nécessaire de lier les stratégies par domaines d'activité et la stratégie de l'entreprise dans son ensemble, car la seconde entretient et affecte directement les premières.

### **2.1.3. Stratégie opérationnelle:**

Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les stratégies opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

Elles déterminent comment les différentes composantes de l'entreprise déploient effectivement, en s'adaptant à la conjoncture, les stratégies définies au niveau du groupe et au niveau des DAS.

Ce niveau de stratégie est conçu en collaboration avec les responsables fonctionnels et opérationnels : stratégie financière, marketing, commerciale, de communication, de gestion des ressources humaines, de production. La cohésion entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue donc un point déterminant.<sup>30</sup>

En conclusion, comme le disait Confucius : « *Le tout est plus grand que la somme des parties* ». Il sera donc nécessaire à l'entreprise d'emboîter toutes les stratégies toujours en suivant l'axe directeur de la stratégie générale de l'entreprise afin d'obtenir les meilleurs résultats et d'avoir les décisions stratégiques les plus intéressantes qui lui permettront d'être performante et efficace.

## **2.2. Les parties prenantes et la gouvernance d'entreprise**

### **2.2.1. Les parties prenantes :**

Le terme *stakeholders* revient fréquemment dans les livres de stratégie dans la littérature américaine. Il est important de faire la distinction entre *shareholders* (actionnaires) et *stakeholders* (parties prenantes). La survie à long termes d'une entreprise

---

<sup>30</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p12-13

dépend fortement de sa capacité à reconnaître et à satisfaire ses parties prenantes qu'elle devra mettre au centre de ses préoccupations avant la prise de toute décision.<sup>31</sup>

Selon **S. Mercier** (1999), les parties prenantes sont « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». *E. R. Freeman* (1984) les définit comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise.* »<sup>32</sup>

Pour **T. Donaldson** et **L. E. Preston** (1995) : « *les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que : - les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés, - les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.* »<sup>33</sup>

Il est intéressant de revenir en arrière pour comprendre comment la théorie des parties prenantes s'est construite. **F. Lépineux** (2003) décrit la construction de la théorie comme étant la résultante « d'affaires ». En effet, en 1967, aux Etats-Unis, des groupes communautaires s'invitent à l'assemblée générale des actionnaires d'Eastman Kodak sur fonds de tensions raciales et de chômage massif de la population noire de la région de Cleveland.

Par la suite, en 1970, aux Etats-Unis toujours, des mouvements consuméristes s'invitent à l'assemblée générale de la General Motors en raison des défauts de sécurité des véhicules commercialisés. D'autres questions relatives aux pratiques sociales de l'entreprise sont soulevées. Les interpellations du conseil d'administration font l'objet d'une large couverture médiatique.

Enfin, en 1997 en Grande Bretagne, plusieurs actionnaires posent la question de la nature politique des relations entre l'entreprise Shell et le gouvernement nigérian de l'époque compte tenu de la question des droits de l'homme et de celle du respect de l'environnement. Cette « affaire » sera par la suite considérée comme étant le point de départ de la question de la « stakeholder governance » ou l'émergence d'un activisme actionnarial.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Yvon Pesqueux et Robert E. Freeman, *La théorie des parties prenantes en question*, Master France, 2017

<sup>32</sup> MERCIER (S), *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, collection "Repères", Paris, 1999

<sup>33</sup> DONALDSON (T) et PRESTON (L.E), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Academy of Management Review, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91

<sup>34</sup> LEPINEUX (F), « *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, C.N.A.M, Paris, 2003

On distingue aujourd'hui classiquement (**A. Carroll**, 1989)<sup>35</sup> :

- Les parties prenantes « primaires » ou contractuelles sont relatives aux acteurs qui sont en relation directe avec l'entreprise. Ces relations sont déterminées contractuellement. Elles sont les premières à avoir été mises en avant, leur rôle est décisif dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Les parties prenantes primaires englobent les actionnaires, les salariés, les distributeurs, les clients de l'entreprise. Leur objectifs et attentes envers l'entreprise sont que cette dernière génère de la valeur suivant à leurs intérêts.<sup>36</sup>

- Les parties prenantes « secondaires » ou diffuses rassemblent les acteurs localisés autour de l'entreprise dont le rôle n'est pas crucial pour la survie de l'entreprise mais qui peuvent impacter l'activité de l'entreprise indirectement qui devront être prises en compte. Parmi elles, nous pouvons citer les associations de consommateurs, les organisations non gouvernementales (ONG), les collectivités locales, les médias,... Cependant, ces acteurs peuvent épisodiquement avoir une influence et doivent également être pris en compte par les entreprises.<sup>37</sup>

D'autres classifications existent comme celles qui distinguent les parties prenantes « volontaires » ou « involontaires » (**M. B. Clarkson**<sup>38</sup>) ou encore les parties prenantes « stratégiques » ou « morales » (**K. Goodpaster**<sup>39</sup>, **J. Frooman**<sup>40</sup>). Elles insistent sur trois aspects : la nécessité de savoir qui sont les parties prenantes, ce qu'elles veulent et comment elles vont essayer de l'obtenir.

La caractéristique commune à ces classifications est que, finalement, elles reposent sur l'idée d'une différenciation possible entre des parties qui se réfèreraient à un « intérieur » et d'autres qui se réfèreraient à un « extérieur » à l'organisation.<sup>41</sup>

---

<sup>35</sup> CAROLL (A.B), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati, 1989

<sup>36</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, p18

<sup>37</sup> Ibid, p 18

<sup>38</sup> CLARKSON (MB), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 92-117

<sup>39</sup> GOODPASTER (K), « *Business and Stakeholder Analysis* », *Business Ethics Quarterly*, n° 1, 1991, pp. 53-74

<sup>40</sup> FROOMAN (J), « *Stakeholder Influence Strategie* », *Academy of Management Review*, n° 24, 1999, pp. 191-205

<sup>41</sup> Yvon Pesqueux et Robert E. Freeman, *La théorie des parties prenantes en question*, opcit

L'ouvrage de référence en stratégie *Stratégique* répartit les parties prenantes externes en trois catégories, selon la nature de leurs relations avec l'entreprise, qui détermine la manière dont elles influent sur l'échec ou le succès d'une stratégie : <sup>42</sup>

- Les parties prenantes issues de l'environnement de marché – telles que les fournisseurs, les concurrents, les distributeurs, les actionnaires – peuvent être étudiées grâce au modèle des 5 Forces de Porter et de la chaîne de valeur de Porter (étudiés dans le chapitre 2 de notre travail). Ces parties prenantes développent une relation économique avec l'entreprise et influencent les processus de création de valeur.
- Les parties prenantes issues de l'environnement politique et social tels que les pouvoirs publics, les régulateurs ou les agences gouvernementales, qui déterminent la légitimité sociale de la stratégie.
- Les parties prenantes issues de l'environnement technologique, comme les clients innovateurs ou les détenteurs de brevets qui vont influencer la diffusion de nouvelles technologies et standards.

### **2.2.2. La gouvernance d'entreprise :**

C'est au milieu des années 1980, à la même période de la montée en puissance des actionnaires que l'intérêt pour les questions de gouvernance commence à s'exprimer aux États-Unis, tandis qu'une suite d'événements contribue à remettre en cause les marges de manœuvre des dirigeants. <sup>43</sup>

En théorie, la notion de gouvernance s'inspire grandement de la théorie de l'agence de Jensen et Meckling qui définit l'entreprise comme : « *Un réseau de contrats permettant de gérer l'ensemble des relations entre les individus qui concourent à son activité.* » Selon les auteurs : « *La firme [...] est une fiction légale qui sert de lieu de réalisation à un processus complexe amenant l'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus [...] à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles* ». La relation d'agence est donc « *un contrat dans lequel une personne (le principal) a recours aux services d'une autre personne (l'agent)* »

---

<sup>42</sup> JOHNSON (G), *Stratégique*, 10<sup>ème</sup> édition, opcit, p215

<sup>43</sup> LEHMANN-ORTEGA (L) et autres, *Strategor*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit



*pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent».*<sup>44</sup>

La gouvernance d'entreprise a pour rôle l'analyse des moyens dont disposent les parties prenantes d'une entreprise pour avoir une influence sur les décisions des dirigeants. Nous pouvons faire la distinction entre deux modèles de gouvernance, chacun disposant de moyens et méthodes propres à lui ;<sup>45</sup>

a) Le modèle de gouvernance centré sur l'actionnaire

Dans une optique de maximisation de profit, les actionnaires (*shareholders*) vont contrôler les dirigeants à l'aide de quatre mécanismes de gouvernance :

- **Le contrôle par le conseil d'administration** : Dans les sociétés anonymes, le conseil d'administration nommé par l'assemblée des actionnaires, est responsable de l'évaluation de la gestion des dirigeants. Il est chargé de les nommer et a le pouvoir de les révoquer.
- **Le droit de vote des actionnaires lors des assemblées générales** : Les actionnaires sont conviés lors des assemblées générales annuelles, à voter l'approbation des comptes ainsi que diverses décisions. De ce fait, ils sont en mesure de condamner la politique menée par les dirigeants.
- **L'intéressement du dirigeant** : En liant la rémunération des dirigeants au résultat de l'entreprise, les actionnaires ont la volonté de les inciter à maximiser la valeur de l'entreprise.
- **La surveillance mutuelle** : Les dirigeants de l'entreprise sont constamment évalués sur le marché du travail et leur valeur sur ce marché est d'une certaine manière liée aux résultats

b) Le modèle de gouvernance étendu à une pluralité de parties prenantes :

Si des dispositions sont prévues par la loi afin d'obliger l'entreprise à prendre en compte les intérêts de certaines parties prenantes (ONG...), les obligations restent essentiellement

---

<sup>44</sup> JENSEN (M.C) et MECKLING (W.H), *Theory of the firm, Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, vol.3, n°4, 1976, p310

<sup>45</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, p19-20

informatives. A partir de cela, chaque partie prenante aura tout intérêt de mobiliser des moyens qui lui sont propres.

- **Le droit de grève des salariés** : En France, par exemple, ce mode d'action est reconnu dans la Constitution depuis 1946. La grève des salariés peut dans certains cas faire pression sur les dirigeants en bloquant l'activité de l'entreprise.
- **La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE)** : La loi de mai 2001 prie les entreprises cotées de communiquer dans leur rapport annuel les informations *relatives aux conséquences sociales et environnementales de leur activité*. Cependant, à défaut de sanctions prévues par la réglementation, la responsabilité sociétale ne présente pas de réel caractère obligatoire.
- **L'appel à l'opinion publique** : Dans les cas où les parties prenantes ne détiennent pas de moyens de pression prévus par la loi, il leur est possible de mener des actions spectaculaires dans le but de sensibiliser la société civile et les pouvoirs publics.

### 2.3. Les décisions stratégiques

D'après le dictionnaire **Larousse** : « *La décision est l'acte par lequel quelqu'un opte pour une solution, décide quelque chose ; résolution, choix.* »<sup>46</sup>

Selon **Woodman** et al (1976) « *La décision est un acte par lequel un ou plusieurs individus opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel l'individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création, l'exploitation et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition.* »<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210?q=d%C3%A9cision+#22092> le 01<sup>er</sup> mai 2017 à 14 :21

<sup>47</sup> WOODMAN et al, « *créativité et identité organisationnelle* », Academy of Management Review, 1976, p22

Selon le groupe *Strategor*: « la décision est un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle " autrement dit "les décisions sont les processus par lesquels on effectue des choix permettant d'apporter des changements à une stratégie entre un instant  $T$  et un  $T+1$ ". »<sup>48</sup>

En résumé, nous pouvons dire qu'une décision est un choix entre une série de possibilités ou d'options données permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné, à un moment donné.

**Igor Ansoff** (1999) fait la distinction entre 3 types de décisions ;

- 1) Décision stratégique : Fondamentale et essentielle, qui engage l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme et doit être longuement réfléchie. Ce type de décision relève du domaine de la direction générale ou du conseil d'administration.
- 2) Décision opérationnelle : Opération de routine qui se prend au bas de la pyramide hiérarchique, et qui consiste à assurer le fonctionnement courant et constant de l'entreprise.
- 3) Décision tactique : Assure la réalisation des décisions stratégiques à moyen et court terme. Ce type de décision se prend au niveau moyen de la hiérarchie.

Dans cette partie nous allons nous intéresser tout particulièrement au premier type de décisions qui sont les décisions stratégiques.

Selon le site anglais **BBC**: « Les décisions stratégiques sont des décisions à long termes. Elles sont complexes et sont prises par le senior management. Ces décisions affectent la direction de la firme toute entière. »<sup>49</sup>

Selon **Boudeville Jacky et Meyer Jean** « Parler de décision stratégique, c'est évoquer les allocations volontaires de ressources au portefeuille d'activités de l'entreprise. »<sup>50</sup>

Quant à **Saporta Bertrand** : « Les décisions stratégiques sont en général plurifonctionnelles, ont un horizon à long terme, sont difficilement réversibles, et sont prises au niveau le plus élevé de la hiérarchie. »<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, opcit, p595

<sup>49</sup> [http://www.bbc.co.uk/bitesize/higher/business\\_management/business\\_enterprise/decision\\_making\\_business\\_revision/1/](http://www.bbc.co.uk/bitesize/higher/business_management/business_enterprise/decision_making_business_revision/1/) le Lundi 01<sup>er</sup> Mai 2017 à 14 :08

<sup>50</sup> BOUDEVILLE (J) et MEYER (J), *Stratégies d'entreprise*, PUF, 1986, p83

<sup>51</sup> SAPORTA (B), *Stratégies pour la PME*, Edition Montchrestien, 1986, p87

Nous pouvons donc définir les décisions stratégiques comme les décisions que prennent les directeurs et managers de l'entreprise dans une optique long terme. Ces décisions sont complexes et affectent l'entreprise dans son intégralité.

En effet, les décisions stratégiques se distinguent des autres types de décisions prises dans l'entreprise, principalement en raison de leur orientation long terme et de leur complexité. Il sera important de comprendre la nature des décisions stratégiques et ce qui les distingue des autres types de décisions.<sup>52</sup>

1. Orientation à long terme : Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période en termes d'allocation des ressources (matérielles, financières, humaines, technologiques...) à l'opposé des décisions tactiques qui sont dans une optique court terme.
2. Complexité et globalité : Les décisions stratégiques sont caractérisées par leur nature complexe. Effectivement, elles s'appuient 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.
3. Satisfaction des parties prenantes : Les décisions stratégiques doivent dans leur recherche de développement d'un avantage concurrentiel et sa préservation satisfaire les besoins et attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise.
4. Situation d'incertitude : La multiplicité des acteurs sur un marché, la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les organisations et les changements perpétuels des variables de l'environnement font que les décisions stratégiques sont prises en situation d'incertitude.
5. Introduction de changement : Suite à une décision stratégique, des changements tant au niveau interne tels que des changements organisationnels ou culturels ainsi qu'au niveau externe en modifiant les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs ou ces clients.

Pour **Herbert Simon** (Prix Nobel d'économie en 1978) « *la prise de décision face à un problème suppose d'envisager toutes les actions matériellement possibles, de déterminer les conséquences de chacune d'elles et de les évaluer pour déterminer celle qui sera la plus*

---

<sup>52</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, p2-3

*satisfaisante. L'action choisie n'est que la meilleure solution dans des circonstances données. »*

L'auteur du livre *Le nouveau management* fait la distinction entre 3 types de décisions stratégiques.<sup>53</sup>

### **2.3.1. Les décisions programmées**

Pour la prise de ce type de décision, le problème à résoudre est préalablement délimité et on dispose des informations nécessaires pour aboutir à une solution. Nous avons recours à un modèle rationnel et logique qui propose la solution optimale. Ces décisions sont les décisions courantes et répétitives de l'entreprise, elle nécessite des informations peu complexes pour aboutir à des choix clairs et précis. La rationalité de ces décisions est plus instrumentale que logique telles qu'une opération bancaire. Il s'agira de procéder selon une séquence « IMC » :

- Intelligence du problème et recueil des informations pertinentes
- Modélisation du problème avec les choix du modèle de décision
- Choix optimal, résultat de l'utilisation du modèle.

### **2.3.2. Les décisions semi programmées :**

Ce type de décisions est souvent rencontré par les cadres d'entreprise au quotidien telle que le choix d'un fournisseur et la négociation d'un achat auprès de ce dernier. Il faudra au décideur passer par 3 étapes qui sont :

- Le recueil d'informations sur les fournisseurs, leurs prix, leurs délais... En précisant ce que l'on recherche exactement.
- La structure d l'information selon des grilles d'analyse logiques
- Le choix entre plusieurs solutions selon des critères de décisions pertinents

---

<sup>53</sup> Simon (H), *Le nouveau Management*, Edition Economica, 1980, Chapitre II

Les spécialistes des systèmes d'informations développent des systèmes experts et des systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD) dont l'objectif est de formuler des algorithmes qui facilitent le processus de décision.

Dans les décisions semi programmées, le rôle du jugement et de l'expérience passée sont d'une importance primordiale car la plupart de ces décisions sont routinières et répétitives et suffisamment précises en ce qui concerne la nature du choix qu'elles peuvent tendre vers la programmation.

### **2.3.3. Les décisions non programmables :**

Ce type de décision présente un caractère de forte incertitude dont les informations logiques pour prendre une décision rationnelle sont soit insuffisante soit biaisées soit impossibles à obtenir car elles touchent à l'avenir ou sont dans l'obligation de tenir compte de plusieurs acteurs.

Ces décisions présentent également un important degré de complexité car elles mettent en jeu plusieurs variables et ne sont donc pas linéaires. De plus, elles présentent un grand degré d'indécision dans la nature du problème. Il est souvent nécessaire de trouver le problème essentiel avant de s'interroger sur les choix.

Ce type de décisions s'appuiera donc essentiellement sur le processus mental du décideur qui choisira les informations selon leurs pertinentes et devra détecter les problèmes et décrypter les situations afin de faire les choix qui lui semblent les plus pertinents et logiques. Elles reposent énormément sur l'intuition et impliquent un processus complexe fait d'essais et d'erreur et de centrage progressif sur le problème et de rétrospectives. Ce processus est largement dû à l'apprentissage.

Pour résumer les 3 types de décisions stratégiques selon **H. Simon**, nous pouvons dire que les décisions programmables s'appuient sur une rationalité substantive et reposent sur des relations linéaires de cause à effet débouchant sur une solution optimale.

Les décisions non programmables reposent sur une rationalité limitée et passent beaucoup de temps à rechercher le problème plutôt que sa solution qui sera satisfaisante et non maximisante.

## Section 3 : Elaboration d'une stratégie

### 3.1. Les stratèges :

Le stratège est défini par le dictionnaire *oxford* comme : *« Quelqu'un avec beaucoup de compétences et d'expérience en planification, spécialement dans les domaines militaires, politique et des affaires. »*<sup>54</sup>

La stratégie peut être élaborée par plusieurs personnes au sein de l'entreprise, selon leur fonction, leur rôle dans l'entreprise ou leur pouvoir au sein de celle-ci.

#### 3.1.1. Les dirigeants

Selon la vision conventionnelle, la stratégie est le domaine des dirigeants. Suivant cette optique, il est nécessaire que les dirigeants soient clairement séparés des responsabilités opérationnelles afin de pouvoir se concentrer sur la stratégie globale. Cette vision classique défend l'idée selon laquelle les dirigeants donnent des directives et les managers s'occupent de les mettre en place et de les gérer.

Ceci dit, en réalité le rôle des dirigeants ou top management en anglais ne se limite souvent pas à donner des directives seulement. Ils peuvent avoir plusieurs rôles au sein de l'équipe :

A. Le directeur général : Considéré comme le « stratège en chef », il consacre à l'élaboration de la stratégie le tiers de son temps au minimum.

Michael Porter insiste sur la valeur d'un leader stratégique clair, capable de mettre en place une approche disciplinée qui sait ce qui va et ce qui ne va pas avec la stratégie globale.

Cette vision implique que le directeur général (*CEO en anglais*) possède la stratégie et il est responsable de son succès ou de son échec. Le danger pour la stratégie est la personnalisation en excès de cette dernière car chaque dirigeant aura envie de laisser sa marque sur la stratégie de l'entreprise.<sup>55</sup>

B. Le comité de direction : Contribuent à la réflexion du directeur général en mettant à l'épreuve sa vision stratégique. Ils ont généralement des responsabilités d'ordre opérationnel qui peuvent parfois les distraire ou biaiser leurs réflexions stratégiques. Ils sont généralement

---

<sup>54</sup> <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/strategist> le 05 Mai 2017 à 11:24

<sup>55</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, pp110-112

dépendants du directeur général et ce manque d'indépendance peut les freiner dans leurs décisions. Enfin ils font souvent preuve de « réflexion de groupe » spécialement quand les membres du comité de direction ont le même parcours et ont tendance à vouloir constamment atteindre des consensus au sein de l'équipe pour éviter les conflits internes.<sup>56</sup>

Le comité de direction peut minimiser les réflexions de groupe notamment en encourageant la diversité des membres (différences d'âge, de parcours, de genres...) et en étant ouvert aux visions extérieures telles que celles fournies par les administrateurs indépendants.<sup>57</sup>

C. Les administrateurs indépendants : Ils forment le conseil d'administration des sociétés anonymes. L'avantage de cette catégorie de stratège est qu'ils ont une vision plus objective de la stratégie du fait qu'ils n'ont pas de responsabilités internes. Leur rôle a un caractère plus consultatif, ils devront s'assurer que l'organisation a mis en place un système rigoureux pour l'élaboration et le renouvellement de la stratégie. Ils devront également être indépendants des managers exécutifs et devront être informée de manière complète avant les réunions du conseil d'administration.<sup>58</sup>

### **3.1.2. La direction de la stratégie :**

Composée de personnes dont la responsabilité première est de participer au processus stratégique. Ils élaborent généralement les stratégies à trois ans, font de la veille et contribuent à aider les directions locales à trouver des déclinaisons à la stratégie générale.

Si les petites entreprises ont rarement des directeurs ou planificateurs de stratégie à plein temps, ces postes sont assez communs dans les grandes entreprises et se développent dans le secteur public et les organisations à but non lucratif. Cette catégorie de stratège ne s'occupe pas seulement de l'élaboration de la stratégie mais il contribue également à aider les autres départements à développer leurs propres compétences en stratégie.

---

<sup>56</sup> JANIS (J), *Victims of groupthink: A psychological Study of Foreign Policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, 1972, pp15-19

<sup>57</sup> BOONE (C), VON OLFFEN (W) et autres, "the genesis of top management team diversity: selective turnover among top management", *Academy of Management Journal*, vol 47, no 5, 2004, pp 633-656

<sup>58</sup> STILES (P) et TAYLOR (B), *Boards at work: how directors view their roles and responsibilities*, Oxford University press, 2001



Le raisonnement stratégiques et les compétences analytiques sont très importants et la capacité à communiquer clairement à des audiences variée et de pouvoir travailler de manière efficace avec des équipes est importante. Les directeurs de la stratégie ont un réel avantage pour l'entreprise, du fait qu'ils soient internes à l'entreprise, ils apportent une compréhension intuitive des affaires, du réseau avec les personnes clés et de la crédibilité avec les personnes internes à l'entreprise. De plus l'accès à des postes de planification stratégique peut représenter une étape de développement pour les manager en voie d'atteindre le top management en leurs permettant d'avoir une vision plus large et globale de l'organisation comme un tout.

Les personnes chargées de la planification stratégique ne prennent pas les décisions stratégiques seules, cependant ils ont trois taches importantes :

- Collecter l'information et l'analyser: Le rôle de ces stratèges sera de fournir l'information et l'analyse de manière clair et compréhensive aux les principaux décideurs en utilisant le temps, les capacités et les ressources mis à leur disposition. Une entreprise qui possède les bonnes informations et les bonnes analyses de celle-ci peut être préparée à répondre rapidement et de manière confiante aux imprévus qui peuvent arriver.
- Manager du processus stratégique : Les directeurs ou planificateurs de la stratégie peuvent assister et guider les autres managers à travers leurs cycles de planification stratégique. Ils peuvent fournir des modèles, des techniques analytiques et des formations en stratégie afin de soutenir les managers aux niveaux des business units qui doivent élaborer des stratégies pour leurs départements.
- Projets spéciaux : Les directeurs de la stratégie peuvent être une ressource utile afin de soutenir le top management dans le cadre de projets spéciaux tels que des acquisitions ou fusions avec d'autres entreprises ou des changements organisationnels. Ils seront amenés à travailler en équipes de projet avec le middle management de l'entreprise et souvent avec des consultants externes.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> JOHNSON (G), *Exploring corporeate strategy*, Edition Paperback, London, 2007, pp561-563

### 3.1.3. Les managers intermédiaires :

La décentralisation des structures permet de s'adapter à un environnement turbulent et engendre de ce fait une stratégie bottom-up qui émerge des acteurs opérationnels eux-mêmes. Par la suite, ça sera leur rôle dans l'entreprise qui rendra leur participation à l'élaboration de la stratégie nécessaire et les rendra plus impliqué dans l'élaboration de celle-ci.

Les managers intermédiaires sont perçus comme n'ayant pas de perspective à long terme et qu'ils manquent d'objectivité du fait qu'ils soient trop impliqués dans les opérations de l'entreprise. Selon cette vision les managers intermédiaires ne font qu'appliquer la stratégie. Ceci dit, l'implication des managers intermédiaires dans l'élaboration de la stratégie peut mener à de meilleures décisions stratégiques car les managers intermédiaires ont une expérience directe et à jour des réalités de l'organisation et de son marché, contrairement au top management.<sup>60</sup>

En second lieu, inclure les managers intermédiaires dans l'élaboration de la stratégie peut améliorer l'implantation de celle-ci en ayant une plus grande habilité à interpréter les intentions stratégiques et les transformer en actions, en ayant un fort engagement personnel vis-à-vis des objectifs stratégiques et en communiquant la stratégie de manière plus efficace à leurs équipes.<sup>61</sup>

De nos jours, trois principales tendances mènent à augmenter l'implication du management intermédiaire dans l'élaboration de la stratégie :<sup>62</sup>

-Plusieurs organisations décentralisent leurs structures organisationnelles afin d'augmenter les responsabilités et la réactivité dans les environnements compétitifs en changement perpétuel. Les responsabilités stratégiques sont donc réparties tout le long de la hiérarchie organisationnelle

-La montée en puissance de l'éducation au monde des affaires, ce qui implique que les managers intermédiaires sont désormais mieux formés et plus confiants en matière de stratégie qu'ils ne l'étaient avant.

---

<sup>60</sup> CHANDLER (A), *strategy and structure: Chapters in the history of American Enterprise*, MIT Press, 1962

<sup>61</sup> FLOYD (S) and WOOLDRIDGE (B), *Building Strategy from the middle*, Sage, 2000, p60

<sup>62</sup> JOHNSON (G) et autres, "Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view", *Journal of management studies*, vol 40, no 1, 2003, pp3-22

-L'éloignement de l'économie industrielle traditionnelle et l'orientation vers une nouvelle économie basée sur les services ce qui implique que les ressources clés traditionnelles telles que les capitaux... ont laissé place à de nouvelles ressources qui sont le savoir et les connaissances des individus impliqués dans les opérations de l'entreprise. Les managers intermédiaires peuvent comprendre et influencer ces bases de connaissances de manière plus efficace que le top management.

#### **3.1.4. Les consultants :**

Les grands cabinets spécialisés en stratégie tels que McKinsey et BCG contribuent grandement à l'élaboration de stratégie d'entreprise notamment à travers :

- ✓ La définition des objectifs et des priorités : Les problèmes stratégiques sont parfois identifiés par les employés ou les managers mais ils sont souvent trop nombreux ou sont sources de désaccord quant à la manière de les gérer poussant l'entreprise à faire face à un manque de clarté sur la manière d'avancer et de gérer ces situations. Les consultants auront pour rôle l'analyse de tels problèmes avec un œil extérieur et objectif et en aidant les dirigeants à définir des priorités ou générer des options et alternatives pour les dirigeants qui devront considérer celles-ci pour l'élaboration ou la modification de leur stratégie.
- ✓ Au transfert de connaissances : Les consultants peuvent avoir un réel rôle d'éducateurs en partageant leurs expériences dans d'autres missions et les bonnes pratiques à développer en entreprise.
- ✓ A la promulgation des décisions stratégiques : en influençant par la même occasion les décisions prises par l'organisation. Ce qui peut comprendre un risque pour les entreprises et les cabinets de conseils qui peuvent être critiqués pour avoir eu une influence négative sur les entreprises conseillées en les poussant vers de nouveaux problèmes.

- ✓ A l'implémentation d'un changement stratégique : Les consultants jouent un rôle significatif dans la planification des projets, la formation et le coaching des employés de l'entreprise.<sup>63</sup>

### 3.2. Processus stratégiques

Cette sous-section traitera des processus stratégiques qui catégorisent les stratégies en deux ; les stratégies délibérées et les stratégies émergentes. La compréhension de ces dernières nous permettra de mieux apprécier l'élaboration de la stratégie et de pouvoir utiliser de la meilleure manière possible les outils et méthodes abordés dans le chapitre deux.

Selon stratégique « *La stratégie a été souvent décrite comme le résultat d'une action concertée, intentionnelle et planifiée de la part des managers. La stratégie délibérée est l'expression de cette orientation intentionnellement formulée par les managers. Son déploiement peut être spécifique en termes d'allocations de ressources, de systèmes de contrôle, d'évolution de la structure...* ».

Ceci dit, un plan irréalisable ou des évolutions environnementales peuvent amener un grand nombre d'organisations qui tentent de formuler leurs orientations de manière systématique finissent à finir par suivre la trajectoire 2 du schéma et finissent par ne pas être déployée en pratique.

La stratégie effectivement suivie en pratique est la stratégie réalisée et celle-ci n'est pas forcément la stratégie délibérée qui se veut planifiée et systématique. En effet, si la définition générale de la stratégie est « *l'orientation à long terme d'une organisation qui se construit au cours du temps* » elle peut apparaître comme émergente résultant de processus et d'activités routinières de l'entreprise.<sup>64</sup>

Mintzberg fait la distinction entre les stratégies délibérées et les stratégies émergentes qui ne sont pas exclusives et peuvent même être complémentaires.

Selon Mintzberg, la stratégie est délibérée lorsqu'elle est élaborée à partir d'un plan d'action pour atteindre une situation future déterminée quant à la stratégie émergente, elle implique

---

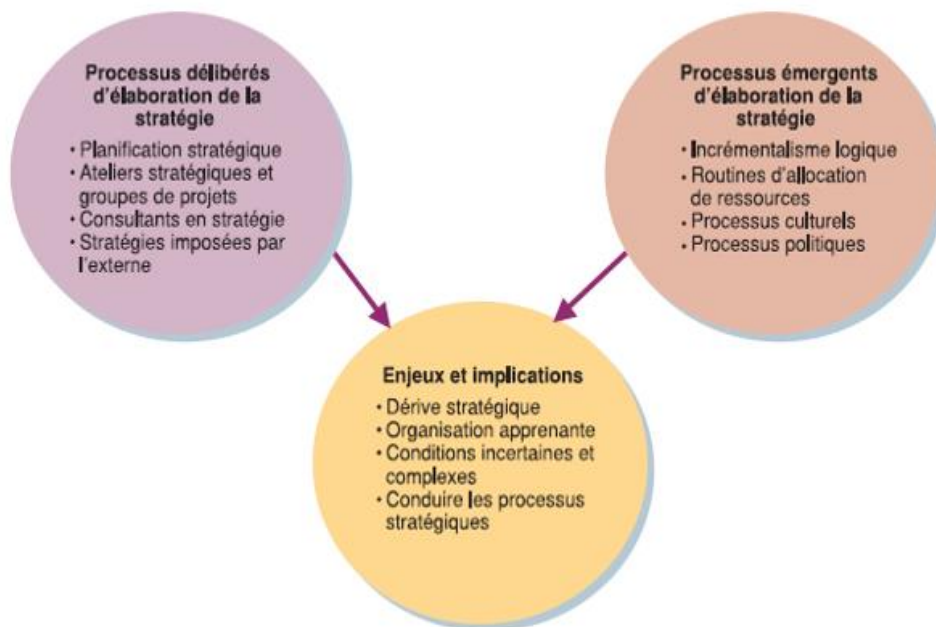
<sup>63</sup> ARENDT (L) et autres, "A CEO-Adviser model of strategic decision making", Journal of management, vol.31, no 5, 2005, pp 680-699

<sup>64</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégie*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p 667

de l'entreprise qu'elle apprenne rapidement de l'évolution de son environnement et qu'elle s'adapte.<sup>65</sup>

Il est intéressant de commencer cette section par une compréhension des processus stratégiques. La figure ci-dessous représente les processus d'élaboration de la stratégie, qui se font à partir de processus délibérés et de processus émergents et les différents moyens utilisés pour élaborer une stratégie, en prenant compte des enjeux et implications possibles.

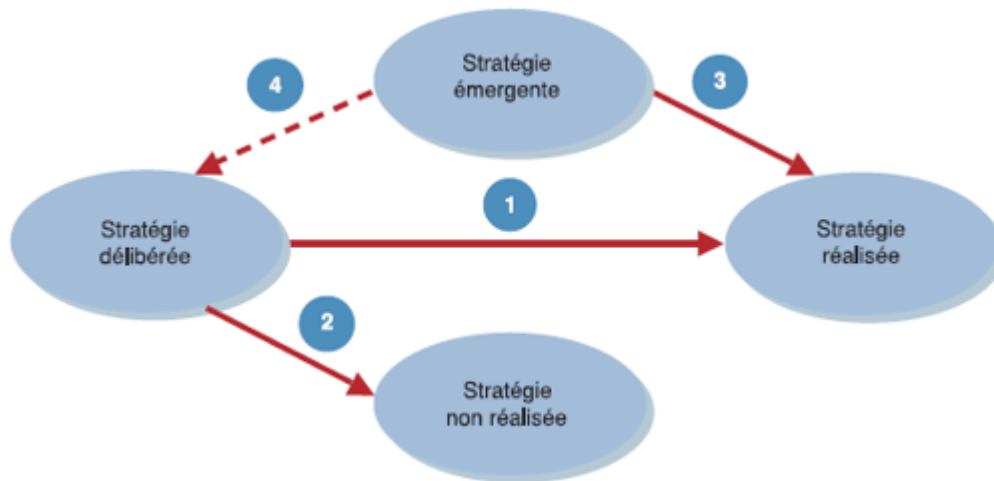
**Figure I-1 : Les processus d'élaboration de la stratégie**



Source : JOHNSON (G) et autres, *Stratégie*, opcit, p666

Le schéma ci-dessous représente les différentes trajectoires possibles lors de l'élaboration d'une stratégie. Il existe deux catégories de stratégie ; la stratégie émergente et la stratégie délibérée. Les deux peuvent mener à la réalisation ou la non réalisation d'une stratégie et peuvent être interdépendantes.

<sup>65</sup> MINTZBERG (H), *The fall and rise of strategic planning*, Edition Paperback, Londres, 1994, pp40-45

**Figure I-2 : Les trajectoires d'élaboration de la stratégie**

Source : JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, opcit, p666

### 3.2.1. Les processus stratégiques délibérés <sup>66</sup>

#### a) Les systèmes de planification stratégique

La planification stratégique a comme but l'élaboration et la coordination de la stratégie d'une organisation en mettant en œuvre des procédures systématisées, ordonnées et séquentielles. Rob Grant dans une étude sur les systèmes de planification stratégiques dans les grandes compagnies pétrolières a identifié 4 étapes : <sup>67</sup>

-L'étape une est la formulation d'un ensemble d'hypothèses sur l'environnement externe telles que les niveaux de prix ou les conditions de l'offre et la demande, ainsi que les priorités globales et les attentes de la direction générale.

-La seconde étape est l'élaboration de plans stratégiques par les unités opérationnelles. Les managers de la direction générale organisent par la suite des réunions avec les responsables de chaque unité pour discuter de ces plans qui seront modifiés à la suite de ses discussions.

-La troisième étape est la consolidation des plans des unités opérationnelles par un département central de planification stratégique qui jouera un rôle de coordinateur. Ce plan d'ensemble devra ensuite être approuvé par le conseil d'administration.

<sup>66</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, pp668-679

<sup>67</sup> GRANT (R), « *Strategic planning in a turbulent environment : evidence from the oil majors* », *Strategic management journal*, Vol 24, 2003, pp 491- 517

-La quatrième et dernière étape consiste à fixer des objectifs financiers et stratégiques afin de permettre un contrôle de la performance des unités sur la base de priorités stratégiques clés extraites du plan.

Ces étapes, plutôt classiques peuvent permettre être très utiles à l'organisation en fournissant un cadre de réflexion et d'analyse structuré pour les problèmes stratégiques complexes, en poussant les managers à remettre en questions leurs schémas de pensée établis et en encourageant une vision à très long termes de la stratégie mais aussi en permettant la coordination des choix stratégiques des sous parties de l'entreprises afin de rester cohérent avec l'orientation générale.

Un système de planification peut également contribuer à déployer une stratégie délibérée à travers des actions telles que la communication de la stratégie souhaitée par la direction générale ou en l'utilisant comme moyen de contrôle en faisant des comparaison entre les résultats et les objectifs ou encore en l'utilisant pour assurer la coordination des ressources nécessaires.

#### **b) Les ateliers stratégiques et les groupes de projets :**

Qu'ils rassemblent des dirigeants de l'entreprise ou des directeurs fonctionnels ou encore des individus issus de plusieurs parties et niveaux hiérarchiques de l'organisation, les groupes de projets responsables de la résolution de problèmes définies auront pour but de formuler ou reconsidérer la stratégie délibérée de l'organisation en jouant un rôle de département de planification.

Ils peuvent contester des schémas de pensée implicites de la stratégie actuelle, d'examiner les blocages au changement stratégiques en faisant participer différents individus de l'entreprises ou encore en menant une analyse stratégique telles qu'une analyse des compétences ou du tissu culturel de l'entreprise.

Ce groupe de projet peut également planifier le déploiement stratégique en traduisant la stratégie délibérée en actions exécuté par les différents niveaux opérationnels ou encore en générant de nouvelles idées et solutions en faisant preuve de réflexion et d'innovation.

#### **c) Les consultants en stratégie :**

Des cabinets spécialisés en stratégie tels que McKinsey, Boston Consulting Group, Mercer... peuvent être sollicité par les entreprises afin de fournir un point de vue extérieur et une vision plus objective sur la stratégie de l'entreprise.

Les consultants peuvent jouer plusieurs rôles dans les processus stratégique:

- Analyser, définir des options et fixer des priorités en apportant un regard neuf et objectif et parfois en obligeant les dirigeants à reconsidérer leurs idées préconçues.
- Transférer des connaissances en répandant des idées et des conclusions issues de leurs diverses missions.
- Promouvoir des décisions stratégiques en influençant les décisions des dirigeants
- Déployer le changement stratégique en contribuant à la planification de projets et de sessions de formation et d'accompagnement qui contribue au changement stratégique.<sup>68</sup>

**d) La stratégie imposée par l'externe :**

Dans certains cas la stratégie est imposée par l'extérieur, prenant la forme d'organismes ou de parties prenantes extérieures à l'entreprise ou encore de gouvernement qui dicte une trajectoire ou une orientation stratégique donnée. Ces orientations peuvent être contraires aux choix des managers<sup>69</sup>

**3.2.2. Les processus stratégiques émergents :<sup>70</sup>**

Les stratégies sont souvent le résultat d'un processus d'incrémentation et peuvent donc se modifier au fil du temps.

- **L'incrémentalisme logique** : consiste à élaborer une stratégie à travers l'expérimentation et l'apprentissage issu d'engagements ponctuels plutôt que d'une formulation globale de la stratégie. Les managers ont généralement une certaine idée de ce que doit être leur entreprise et ils essaient d'atteindre cet objectif à travers une série d'évolutions incrémentales, ils savent qu'il est impossible de se débarrasser de l'incertitude liée à l'environnement et essaient de prévoir son évolution en restant à l'écoute des signaux de ce dernier.<sup>71</sup>
- **Les routines d'allocation des ressources** : Le modèle Bower-Burgelman développé par les chercheurs Joe Bower et Robert Burgelman qui constatent que

---

<sup>68</sup> SCHWARTZ (M), « *The role and contribution of consultants in strategic making- how consultants and managers work together in strategy making* », Les actes de la conférence EGOS, Copenhague, 2003

<sup>69</sup> PETTIGREW (A), *The Awakening giant*, Blackwell, Londres, 1985, p11

<sup>70</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p700

<sup>71</sup> QUINN (J.B), *Strategies for change*, Edition Irwin, New York, 1980, p41



toutes les entreprises et organisations mettent en place des systèmes de routines afin d'assurer leur fonctionnement quotidien telle que l'utilisation de programmes comptables pour l'allocation des ressources.<sup>72</sup>

- **Les processus culturel** : Nous pouvons parler d'interprétation culturelle de l'émergence de la stratégie qui suppose que la stratégie résulte d'hypothèses implicites et de comportements communs aux membres de l'organisation.<sup>73</sup>
- **Les processus politiques** : L'interprétation politique affirme que la stratégie est le résultat de marchandages et de négociations entre des groupes d'intérêts internes ou externes à l'organisation.<sup>74</sup>

### 3.3. Les enjeux de l'élaboration de la stratégie

#### 3.3.1. Le risque de dérive stratégique

Ce sont souvent des événements dramatiques tels que des échecs, des pertes... qui font apparaître la dérive stratégique qui débouche sur des changements radicaux. Au sein de l'entreprise, des acteurs internes et externes tels que les actionnaires ou les parties prenantes saisissent l'opportunité de provoquer des changements qu'ils désirent voir arriver. Une révolution stratégique s'enclenche alors et de ce fait la totalité des principes qui définissent l'organisation est remise en cause.<sup>75</sup>

La dérive stratégique est définie comme « *la tendance qu'ont les stratégies à se développer de manière incrémentale sur la base d'influences historiques et culturelles, mais où elles n'arrivent pas à gérer leur environnement changeant* »<sup>76</sup>

Comme discuté dans la sous-section 1 de cette section, les stratégies de l'entreprise ont tendance à changer graduellement. Elles se développent sur la base de ce que l'organisation a pu faire dans le passé, spécialement si ce qui a été fait a connu un grand succès.<sup>77</sup>

---

<sup>72</sup> BOWER (J.L), *Managing the resource allocation process : A study of corporate Planning and investment*, Edition Irwin, New York, 1972, p18

<sup>73</sup> JOHNSON (G), « *Rethinking incrementalism* » *Strategic Management Journal*, Vol 9, 1988, pp75-91

<sup>74</sup> MILLER, *Le paradoxe d'Icare*, Edition ESKA, Paris, 1993, pp51-53

<sup>75</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégie*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p759

<sup>76</sup> JOHNSON (G), « *Rethinking incrementalism* », opcit, pp75-91

<sup>77</sup> MILLER (D) et FRIESEN (P), « *Momentum and revolution in organisational adaptation* », *Academy of management journal*, vol. 23, no. 4, 1980, pp591-614

La stratégie reste souvent inchangée ou change de manière incrémentale. En voici les trois principales raisons : <sup>78</sup>

- Un alignement avec le changement environnemental : l'environnement et le marché ont tendance à évoluer poussant l'entreprise à changer graduellement afin de pouvoir les suivre.
- Un succès passé : Les managers n'auront pas forcément le réflexe de changer leur stratégie si elle a été substantiellement réussite par le passé surtout si elle a été bâtie sur des capacités qui ont fait l'avantage compétitif de l'entreprise.
- L'expérimentation autour d'un thème : Les managers ont appris à bâtir des variations de leur formule de succès. Ils arrivent donc à expérimenter de nouvelles stratégies sans trop s'éloigner de leur stratégie de base et de leurs capacités clés.

Si la dérive stratégique n'est pas correctement gérée et qu'elle continue à travers le temps, de sérieuses conséquences apparaîtront tels qu'une perte des parts de marché au profit des concurrents, une chute des actions, une baisse de la performance... Ces conséquences peuvent apparaître très rapidement et la chute peut s'avérer brutale pour l'entreprise. En effet, il existe une tendance que Danny Miller a appelé « Le paradoxe d'Icare » pour les entreprises de devenir les victimes de leur propre succès passé, prisonnières de la formule qui leur a fourni ce succès. <sup>79</sup>

La période qui suit la dérive stratégique est une période de flux qui peut être déclenchée par une chute de la performance. Les stratégies peuvent changer mais dans une direction pas très claire et des décisions et changements peuvent être imposés par les parties prenantes ou les actionnaires ajoutant une pression supplémentaire à l'entreprise ce qui ne contribuera qu'à créer des tensions au sein de l'entreprise et parfois une plus grande baisse de la performance, des actions et des difficultés à recruter des managers de qualité ou encore la perte de la loyauté des clients.

L'entreprise aura enfin trois possibilités : -l'organisation peut périr-elle peut être rachetée ou absorbée par une autre organisation -elle peut traverser une période de changement

---

<sup>78</sup> JOHNSON (G), *Exploring corporate strategy*, opcit, p180

<sup>79</sup> MILLER, *Le paradoxe d'Icare*, opcit, pp62-64

transformationnel : un changement dans ses produits, son marché, ses capacités de base, son management, sa structure organisationnelle...

Le changement transformationnel n'arrive pas souvent dans les organisations, il est souvent le résultat d'une grosse perte de performance. Ceci dit, ce sont souvent les changements transformationnels qui font les *success stories* des managers et les situations où ils ont l'occasion de faire la différence de par leur vision.<sup>80</sup>

La dérive stratégique peut être déjouée en évitant de tomber dans des schémas tels que :

- ✓ Eviter de trop utiliser l'expérience organisationnelle des managers : les managers passent souvent plusieurs années dans une organisation ou une industrie. L'expérience qu'ils utilisent pour prendre leurs décisions peut être largement influencée par cette histoire ne donnant pas forcément les meilleures orientations.
- ✓ Eviter d'avoir une vision biaisée : les managers doivent éviter de donner trop d'importances aux événements récents ou à la performance actuelle, oubliant les résultats passés. La situation actuelle doit être appréciée en tenant compte du passé afin de pouvoir en tirer des leçons utiles (comment est-ce que les concurrents ont réagi à une stratégie par le passé ? y-a-t-il eu des tendances historiques qui sont aptes à se répéter ?)
- ✓ Eviter une mauvaise attribution du succès : L'entreprise attribue parfois son succès à un événement ou une décision alors que l'origine de celui-ci est souvent issue d'un autre événement ou simplement le fruit du hasard. Une mauvaise attribution pourrait mener l'entreprise à un renforcement de mauvaises pratiques.
- ✓ Se poser des questions « dans le cas où » (*what if questions*) : L'histoire peut encourager les managers à se demander ce qui arriverait dans le cas où... Les encourageant à imaginer ce qui aurait pu arriver si certaines influences avaient eu lieu sur l'environnement ou si les consommateurs ou les concurrents avaient eu des réponses différentes... Ce qui rend le présent simplement le produit de circonstances et de ce fait moins fixe. Ce qui peut ouvrir des possibilités de changements dans le futur.
- ✓ Détecter et éviter la dérive stratégique : Si les managers sont sensibles à l'influence historique de leur organisation, ils ont de meilleures chances si ils considèrent la

---

<sup>80</sup> JOHNSON (G), *Exploring corporate strategy*, opcit, p183

stratégie actuelle comme **Henry Mintzberg** la décrit telle qu'un « *Modèle dans un flot de décisions* »<sup>81</sup>. Au final, les managers sont plus aptes à se demander quel changement est intéressant pour l'entreprise selon ce qu'elle a l'intention de développer, en tenant compte de l'historique de l'entreprise sans pour autant en être prisonnière.<sup>82</sup>

En effet, lorsque la vitesse d'évolution de l'environnement est supérieure à celle de l'évolution incrémentale interne, les trajectoires finissent par diverger. Les processus de développement stratégique auront comme mission d'encourager les individus à remettre en cause leurs schémas de pensée implicites et leurs comportements quotidiens. Ce postulat nous fait aboutir à la notion d'« organisation apprenante »<sup>83</sup>

### 3.3.2. L'organisation apprenante

L'importance de l'apprentissage a été souligné pour la première fois par le philosophe chinois Confucius (551-479BC) : « *S'il n'étudie pas, le sage devient sot ; en étudiant, le sot devient sage... Étudie comme si l'étude jamais ne te suffisait, comme si tu pouvais passer à côté de quelque chose* ».

**Peter Senge** (1990) définit les organisations apprenantes comme « *des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire des résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble* ».<sup>84</sup>

Stratégique définit l'organisation apprenante comme : « *capable de se régénérer continûment grâce à la variété des connaissances, des expériences et des compétences individuelles et à une culture qui encourage les débats et les défis au travers d'une vision commune ou d'une intention partagée* »<sup>85</sup>

Étant donné qu'une organisation apprenante est en perpétuelle évolution, elle est beaucoup plus considérée comme une philosophie que comme un programme. Une organisation apprenante est une conception du développement continu d'une organisation, de ses

---

<sup>81</sup> MINTZBERG (H), « *Patterns in strategy formation* », Management science, May 1978, pp 934-948

<sup>82</sup> JOHNSON (G), *Exploring corporate strategy*, opcit, p183-185

<sup>83</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p692

<sup>84</sup> SENGE (P), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Hardcover, New York, 1990, p3

<sup>85</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p692

membres, de ses capacités et de ses compétences afin d'améliorer ou de créer son propre avenir (**Kofman & Senge**, 1993)<sup>86</sup>

Les partisans de l'organisation apprenante insistent sur l'importance des connaissances collectives que tous les individus apportent à l'organisation et affirment que les structures formelles étouffent les connaissances organisationnelles et diminuent la créativité. Ils sont convaincus que l'objectif du management devrait être l'encouragement des processus qui visent la libération des connaissances individuelles et le partage d'information afin que chaque membre puisse être sensible aux évolutions de son environnement et par conséquent apte à identifier les besoins de changement et les opportunités que présente celui-ci.<sup>87</sup>

Il est également important de rappeler que la circulation des informations et les relations entre les différents individus de l'entreprise ne se limite pas à une ligne hiérarchique verticale, ce qui donne un aspect « réseaux social » à l'entreprise, du fait qu'elle doit considérer les différents groupes d'intérêts qui peuvent coopérer et partager des connaissances. Les managers devront jouer le rôle de facilitateurs et non pas de simples supérieurs.<sup>88</sup>

De plusieurs manières, l'apprentissage organisationnel rejoint l'incrémentalisme logique discutée dans la sous-section 1 du fait que tous les deux défendent l'idée selon laquelle l'incertitude et la complexité des organisations ne peuvent pas être appréhendées à travers une approche purement et exclusivement analytique.<sup>89</sup>

Les organisations seront dans l'obligation de se réinventer et de s'adapter à leur environnement. **Gary Hamel** introduira le concept des « organisations résilientes » qui refusent de se reposer sur leurs succès et ne cessent de se réinventer à travers le développement de nouveaux modèles économiques.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> KOFMAN (F) et SENGE (P.M), *Communities of commitment: The Heart of learning organization, Organizational Dynamics*, American Management Association, 1993, pp14-18

<sup>87</sup> COOPEY (J), « *the learning organization, power, politics and ideology* », *management learning*, vol. 26, no 2, 1995, pp 193-213

<sup>88</sup> JOHNSON (G), « *Rethinking incrementalism* », *opcit*, pp75-91

<sup>89</sup> SENGE (P), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, *opcit*, p22

<sup>90</sup> HAMEL (G) et VALIKANGAS (L), « *The quest for resilience* », *Harvard Business Review*, vol. 81, no.9, 2003, pp 52-63

Le challenge pour les entreprises sera de construire une organisation apprenante qui arrive à s'adapter à un environnement changeant tout en développant des processus plus formel d'analyse lorsque besoin est.<sup>91</sup>

## **Conclusion**

En conclusion, la recherche historique et conceptuelle de la stratégie nous a permis de voir comment les sciences économiques et sciences de gestion ont tiré parti de ce concept à la base militaire.

Nous avons observé dans ce chapitre quelles options stratégiques peuvent se présenter aux entreprises et comment celles-ci peuvent les utiliser afin de tirer parti des opportunités et d'éviter de tomber dans certains pièges.

Une fois que l'origine du concept de stratégie, son évolution et les acteurs qui en sont concernés ont été défini, nous allons dans le chapitre qui suit, définir le processus qui précède l'élaboration de la stratégie et qui concerne le diagnostic stratégique et la manière et les conditions pour le mettre en place, pour arriver à élaborer une stratégie.

---

<sup>91</sup> SZULANKSKY (G) et AMIN (K), « *Learning to make strategy : balancing discipline and imagination* », Long range planning, vol 34, 2001, pp 537-556

---

# **Chapitre 02 : Le diagnostic stratégique**

---

## Introduction

La capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de sa réussite. L'analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise ainsi que ses évolutions est une question centrale pour la détermination de la stratégie d'entreprise.

Tous les ouvrages de références en stratégies ainsi que les experts dans le domaine s'accordent à dire que la première étape avant l'élaboration d'une stratégie, quelle qu'elle soit est le diagnostic stratégique. Celui-ci consistera à analyser l'environnement externe dans lequel opère l'entreprise ainsi que l'environnement interne de celle-ci et son fonctionnement.

Si l'environnement, décrit au sens large, recouvre de très nombreuses dimensions difficiles à analyser de manière distinctes, le travail d'analyse qu'est le diagnostic stratégique reste indispensable étant donné que l'environnement est source d'influences, de contraintes et d'opportunités qui ont un impact sur la stratégie et la performance de l'entreprise.

Dans l'élaboration d'un diagnostic stratégique, nous pourrions distinguer trois niveaux d'analyse de l'environnement : une analyse large du macro environnement, qui va s'efforcer d'aborder les facteurs environnementaux externes qui affectent l'entreprise de manière significative, une analyse du micro environnement qui se concentrera sur l'environnement concurrentiel plus direct de l'entreprise et les acteurs ayant une influence directe sur son fonctionnement, enfin une analyse comparative qui permettra de comparer l'entreprise à d'autres organisations. A l'issue de ces analyses, nous présenteront les orientations stratégiques auxquelles l'entreprises sera confrontée ainsi que les choix stratégiques qu'elle sera amenée à prendre.

Nous présentons dans ce chapitre ces trois niveaux d'analyse ainsi que les orientations stratégiques que devra choisir l'entreprise.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, opcit, p48



## Section 1 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise

En pratique, les responsables d'entreprise ont généralement tendance à se focaliser sur l'environnement concurrentiel immédiat en analysant les concurrents, les clients et autres acteurs en interaction directe avec l'entreprise. Cela est compréhensible étant donné que ces facteurs sont ceux qui affectent la rentabilité de l'entreprise de manière directe. Ceci dit, il est important de ne pas omettre d'autres facteurs puisque la stratégie d'une entreprise est aussi soumise à de nombreuses influences et contraintes telles que ; l'État, les évolutions technologiques, culturelles, sociales, les relations et rapports de force entre les états ou les groupes de pression.<sup>93</sup>

### 1.1. Analyser le macro-environnement : le modèle PESTEL

Le schéma ci-dessous, présenté dans l'ouvrage de référence en stratégie *Strategor* détaille le modèle PESTEL, qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Il représente une synthèse des principales tendances du macro-environnement. Ces facteurs sont interdépendants. De ce fait, les évolutions technologiques influencent les procédés de travail, les styles de vie et les interactions sociales, tout comme la pression écologique peut conduire à modifier certaines technologies de procédés.

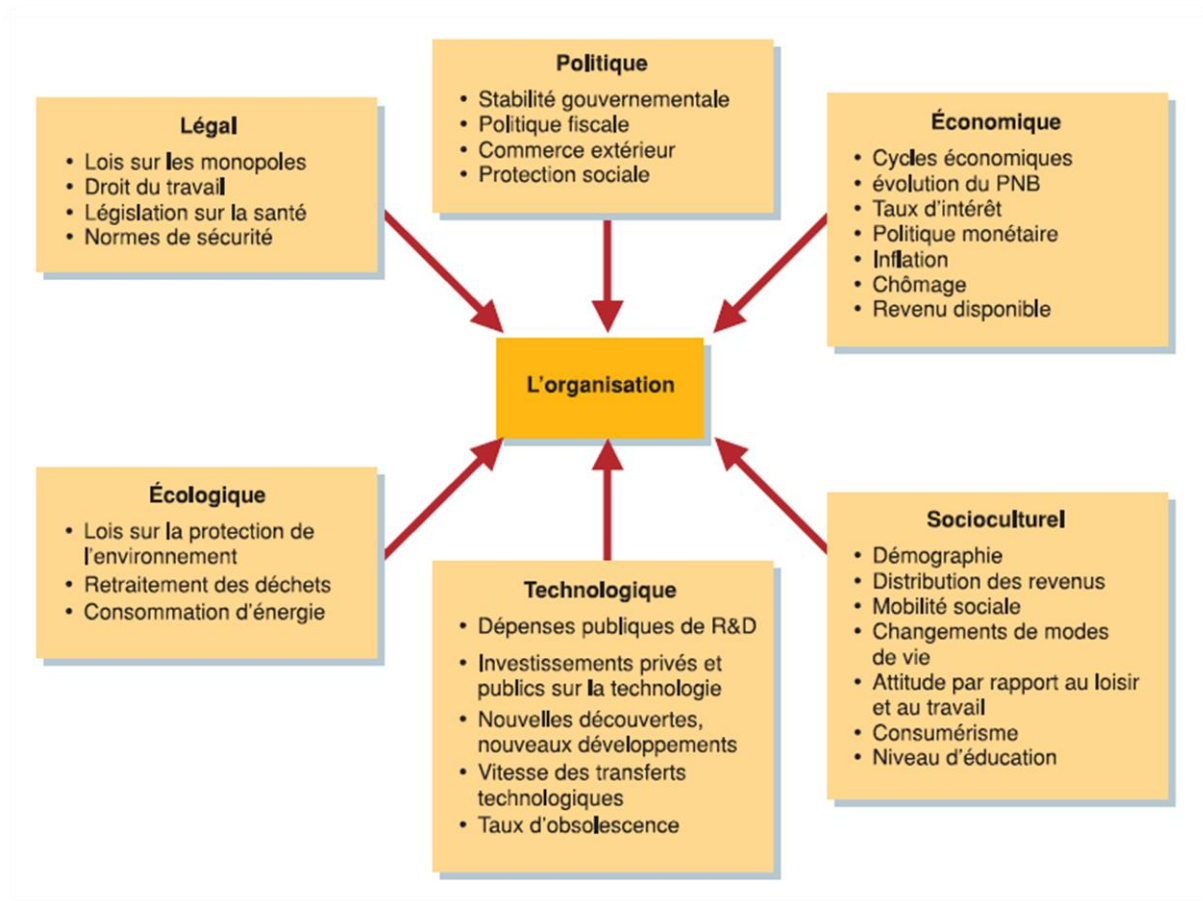
Chaque fois que l'un de ces facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modifié. La construction d'un modèle PESTEL n'est donc en général que le point de départ de l'analyse de l'environnement. Il sera ensuite nécessaire d'identifier les tendances structurelles et l'impact distinctif de chacune des forces sur l'industrie, le marché et l'organisation elle-même.<sup>94</sup>

La figure ci-dessous représente les six éléments du modèle PESTEL selon *Stratégique*. L'ouvrage propose une liste de critères à évaluer lors de l'analyse de chacune des composantes du modèle.

---

<sup>93</sup>Ibid, p48

<sup>94</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p95

**Figure II-1 : Modèle PESTEL**

Source : JOHNSON (G), *Stratégie*, opcit, p322

### 1.1.1. Politique

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales, plusieurs éléments sont à prendre en compte, les plus importants sont :

1. Relations entre l'État et les entreprises : L'État peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises.
2. Stabilité gouvernementale : Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale.
3. Contraintes réglementaires : L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères (la libre circulation des hommes et des marchandises, stratégies de lobbying afin d'orienter l'élaboration des textes en leur faveur...)

4. Politique fiscale : Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses comme la réduction du taux d'impôts fédéral sur les sociétés pour certains pays.<sup>95</sup>

### **1.1.2. Économique**

Le deuxième élément concerne le climat économique, c'est-à-dire l'état de santé général du système économique dans lequel l'entreprise évolue. On identifie les principaux indicateurs à prendre en compte pour l'évaluation de ce facteur :

1. PIB : Le produit intérieur brut est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays. Un pays est considéré comme « développé » lorsqu'il dépasse les 20 000 dollars US de PIB par an et par habitant.
2. Taux d'intérêt et inflation : Afin de lutter contre une hausse des prix (des prix pétroliers, par exemple) qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie.
3. Taux de change : Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise.
4. Coûts salariaux : Les coûts salariaux vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et de ses coûts de production.
5. Revenu disponible : Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays.

### **1.1.3. Socio-culturel**

Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel. Les principaux facteurs à étudier sont :

1. Démographie : La distribution des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat.
2. Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique : Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes,

---

<sup>95</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit ,p22

l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services.

3. Comportement par rapport au consumérisme ou à l'environnement : La prise de conscience et la sensibilisation des individus aux questions environnementales et à leur mode de consommation favorisent le développement de certains marchés et produits
4. Temps et argent accordés au loisir et niveau d'éducation : La répartition entre le temps de travail et de loisir et le niveau d'éducation dans une société orientent les individus vers la consommation de certains biens.

#### **1.1.4. Technologique**

Le quatrième élément à prendre en compte concerne la dimension technologique, celle-ci s'intéressera à trois dimensions auxquelles il sera nécessaire de s'intéresser :

1. Lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence : Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé car usagé. La situation idéale correspond à une égalité parfaite entre le taux d'obsolescence et le taux de remplacement des équipements, ce qui peut être perturbé par des lancements soutenus de nouveaux produits.
2. Investissement public et privé en R&D : Le niveau d'investissement en R&D, public ou privé, est un indicateur du niveau de compétitivité d'un pays ou d'une entreprise et illustre sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel.
3. Vitesse de transfert des technologies : Le développement des technologies de l'information et de la communication a rapidement permis des délocalisations en réduisant les distances et le temps.<sup>96</sup>

#### **1.1.5. Ecologique :**

Le cinquième élément concerne la dimension écologique. En effet, la détérioration de l'environnement est aujourd'hui une préoccupation majeure de la population. Les entreprises

---

<sup>96</sup> CARTIER (M), Maxi fiches stratégie, opcit , pp23-24

doivent intégrer à leurs raisonnements plusieurs tendances d'évolution de l'environnement naturel :

1. La pénurie de matières premières : On répartit les ressources de la Terre en trois groupes, selon qu'elles sont illimitées, renouvelables ou limitées. La pénurie d'eau affecte fortement certaines régions du monde et la sensibilisation au gaspillage est devenue un sujet important...
2. Le coût de l'énergie : Les entreprises qui utilisent des ressources limitées telles que le pétrole, le charbon, le zinc... et qui pourraient faire l'objet de pénuries dans les années à venir doivent s'attendre à d'importantes hausses de prix qui seront difficiles à récupérer, il leur faudra diversifier leurs approvisionnements et trouver de nouvelles sources d'énergie (solaire, éolienne, carburant agricole...)
3. La pollution : L'activité industrielle ne peut manquer d'affecter la qualité de l'environnement. La sensibilité croissante aux problèmes de pollution représente une source d'opportunités pour le responsable marketing dans la mesure où elle crée un marché pour les dispositifs anti polluants, stimule la recherche pour d'autres produits et peut
4. L'intervention croissante de l'Etat dans la gestion des ressources naturelles : Le souci grandissant de la détérioration des ressources naturelles a conduit les pouvoirs publics à jouer un rôle actif dans la régulation de ces ressources et la lutte contre la pollution. L'initiative publique est en fait diffusée à de multiples niveaux, depuis l'échelon gouvernementale jusqu'au commissariat de quartier. Un responsable marketing doit surveiller de près l'évolution des attitudes des pouvoirs publics dans ce domaine de façon à tirer parti des opportunités offertes.<sup>97</sup>

#### **1.1.6. Legal**

Le sixième et dernier élément à prendre en compte est l'environnement réglementaire qui affecte fortement les décisions commerciales et définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. Ce dernier est dominé par deux acteurs : l'Etat et les groupes d'intérêt :

---

<sup>97</sup> KOTLER (P), *Marketing management*, 13<sup>ème</sup> édition, , Edition Pearson, Paris, 2009, pp100-102

1. Les domaines d'intervention de l'Etat : L'Etat cherche traditionnellement à empêcher la concurrence déloyale, à protéger les consommateurs de pratiques abusives, à défendre les intérêts de la société face à certaines pratiques commerciales condamnables, et à faire assumer aux entreprises les coûts sociaux de leurs processus de production et de leurs produits.
2. Les groupes d'intérêt : Les décisions marketing sont également influencées par les associations de consommateurs, les groupes de défense de l'environnement, les comités d'usagers et autres groupements. De nombreuses entreprises ont mis en place des services de relations publiques chargés de gérer les relations avec les groupes d'intérêt afin de traiter les plaintes des clients et éviter la diffusion d'informations défavorables dans les médias.<sup>98</sup>

## 1.2. Analyser le micro environnement : Le modèle des 5 Forces de Porter

Successeur de l'économie industrielle, **Michael Porter**, professeur à la Harvard Business School, propose dans son ouvrage intitulé *Competitive Strategy* une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence. Cette méthode, résumée dans le schéma dit « des cinq forces », est inéluctable pour étudier la structure d'une industrie, c'est-à-dire la nature et l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent sa rentabilité à long terme.

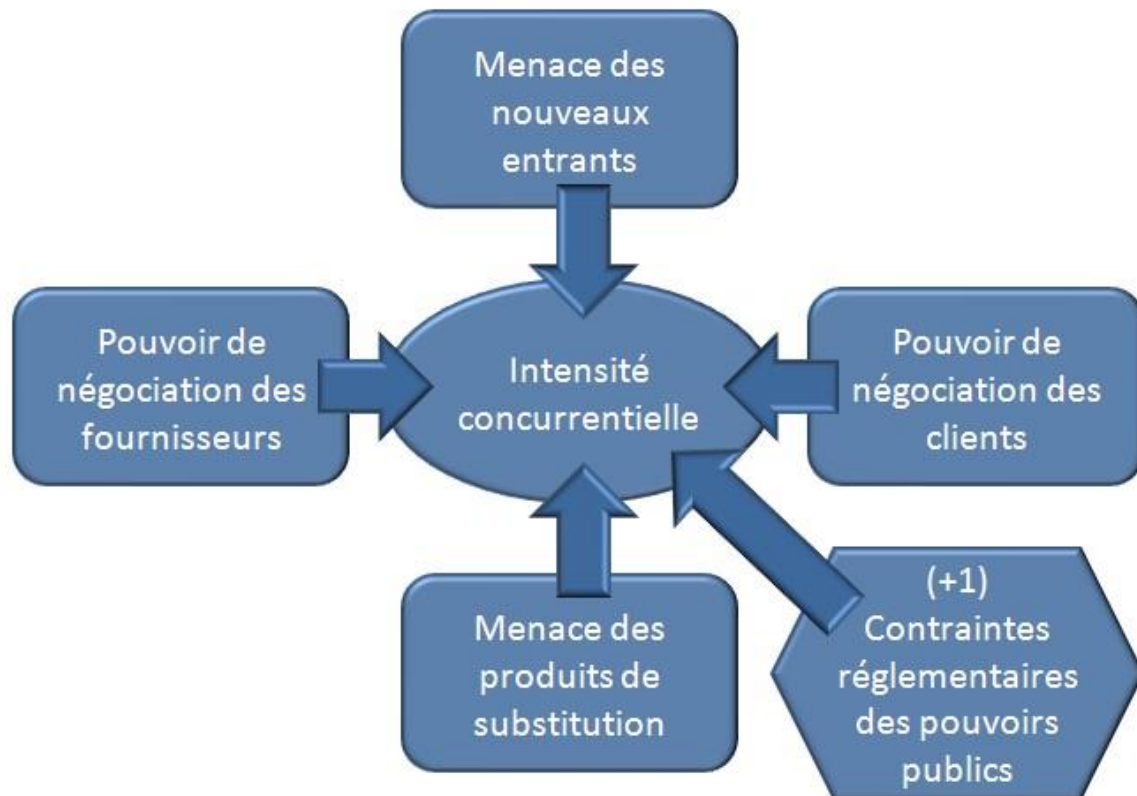
Le but de l'analyse est double. Il s'agit d'une part d'évaluer l'attractivité, ou plus précisément le potentiel de rentabilité de l'industrie à long terme, et, d'autre part, d'identifier et de comprendre les cinq forces structurelles qui pèsent sur cette rentabilité. Après avoir mené l'analyse, l'entreprise est censée être en mesure d'élaborer une stratégie pour se défendre contre ces cinq forces, voire les infléchir en sa faveur.<sup>99</sup>

Ces cinq forces, représentées dans le schéma ci-dessous sont les suivantes :

---

<sup>98</sup> KOTLER (P), Marketing management, 13ème édition, , Edition Pearson, Paris, 2009, pp106-107

<sup>99</sup> DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, opcit, p59

**Figure II-2 : Modèle des cinq forces de Porter**

Source : <http://www.marense.com/>

### 1.2.1. La rivalité entre concurrents directs

La rivalité entre concurrents directes ou intra-sectorielle renvoie à l'intensité de la concurrence au sein du secteur. La concurrence directe que se livrent les entreprises d'un secteur tend à réduire leur rentabilité. Une forte concurrence se manifeste souvent par l'agressivité des politiques commerciales: promotions, investissements publicitaires massifs, multiplication de lancements de nouveaux produits...<sup>100</sup>

La rivalité entre concurrents directs dépend de plusieurs facteurs :

<sup>100</sup>BRULHART (F), *Les 7 points du diagnostic stratégique*, Edition Eyrolles, Paris, 2009, p55

**a) Le taux de croissance de l'activité :**

Sur un secteur en déclin, la conquête de parts de marché va se faire au détriment des concurrents. Par exemple, la baisse de la demande sur un marché génère une concurrence accrue qui se traduit par des remises importantes, ainsi que des offres spectaculaires.

**b) La structure concurrentielle :**

Lorsque les concurrents sont nombreux et de taille comparable, on assiste généralement à une vive concurrence.

**c) La différenciation des produits :**

Plus les concurrents proposent des produits ou des services similaires, plus la concurrence est forte.

**d) Les barrières à la sortie :**

La présence d'actifs irrécupérables peut provoquer une crise de surcapacité au sein d'un secteur (ex. : sidérurgie).<sup>101</sup>

**1.2.2. Le pouvoir de négociation des clients**

Le pouvoir de négociation des clients renvoie à la capacité de ces derniers d'influencer à leur avantage la relation avec les entreprises d'un secteur. Le client se définit ici comme un maillon de la filière situé en aval du secteur qui fait l'objet de l'analyse ; il peut donc s'agir d'un client final consommateur, d'un intermédiaire ou d'un distributeur, par exemple. Le pouvoir de négociation des clients leur offre la possibilité de s'approprier la valeur générée par le secteur en captant plus de marge aux dépens des entreprises du secteur.

Cinq facteurs principaux permettent d'évaluer le pouvoir relatif des clients :

**a) Le degré de concentration relative :**

La notion de concentration relative fait référence à la différence de degré de concentration entre le secteur qui fait l'objet de l'analyse et celui des clients. Un secteur concentré se caractérise par un nombre limité d'entreprises qui réalisent une grande partie du chiffre d'affaires de l'activité (aéronautique ou automobile par exemple), par opposition à un secteur atomisé ou fragmenté.

---

<sup>101</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie, opcit*, pp26-27



Si le secteur des clients présente une structure très concentrée, ceux-ci peuvent profiter d'une position favorable.

**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. La facilité de transfert dépend à la fois 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 (le client devient alors un nouvel entrant). Si le coût induit par cette intégration est faible, le client augmente son pouvoir de négociation face aux entreprises du secteur.

**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 :**

En cas de ralentissement massif de la demande par rapport à l'offre présente sur le marché, la surcapacité ainsi générée permet aux clients d'obtenir une position de force dans la négociation. À l'inverse, dans une situation caractérisée par une demande pléthorique par rapport à l'offre, le pouvoir de négociation du client est réduit.<sup>102</sup>

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

La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché, en termes de coût, de qualité ou de délai impacte directement la marge de manœuvre et la rentabilité des entreprises engagées sur celui-ci. En effet, les fournisseurs peuvent disposer d'un pouvoir de négociation à l'égard des firmes d'un secteur, ils ont de ce fait la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, si ce dernier est incapable de répercuter dans ses prix les hausses

---

<sup>102</sup> BRULHART (F), *Les 7 points du diagnostic stratégique*, opcit, p 52-54

de coût. Les fournisseurs peuvent exercer une pression considérable lorsqu'ils sont en situation de quasi monopole. Il sera important de déterminer certains indices :

- Nombre de fournisseurs, coût de changement de fournisseur.
- Importance de la marque (marque forte).
- Différenciation produits.
- Présence de produits de substitution et leurs différences.<sup>103</sup>

#### **1.2.4. La menace des nouveaux entrants**

La menace de nouveaux entrants dans le secteur dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire d'obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents :

- 1) Barrières financières : L'intensité capitalistique, qui correspond à la masse critique en capitaux nécessaire pour exercer l'activité peut constituer un obstacle considérable.
- 2) Barrières techniques : Les entreprises en place peuvent préempter des ressources rares, comme l'accès à certaines matières premières.
- 3) Barrières commerciales : Dans des secteurs où l'image de marque est déterminante pour fidéliser les clients, les entreprises investissent des sommes considérables en publicité et en promotion. L'accès aux canaux de distribution peut également être problématique pour un nouvel entrant qui doit, par exemple dans la grande distribution, consentir des remises supplémentaires pour prendre la place d'un fournisseur concurrent.

Pour des entreprises menant des stratégies d'internationalisation, des mesures protectionnistes (quotas, droits de douane) et des barrières légales peuvent bloquer l'accès à un marché national.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> VAN LAETHEM (N), La boîte à outils du responsable marketing, Edition Dunod, Paris, 2007, p35

<sup>104</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, p27

### 1.2.5. La menace des substituts

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. Très souvent, les nouveaux entrants sont donc amenés à s'appuyer sur l'innovation pour renouveler la manière dont les clients satisfont traditionnellement leurs besoins. Le risque existe alors d'un transfert de chiffre d'affaires du secteur du produit principal vers le secteur du produit de substitution.

La pression des prestations de substitution sera d'autant plus forte que le ratio prix/performance leur sera favorable, que les coûts de changement de produits/services seront faibles et que la propension des clients à accepter les substituts sera forte.<sup>105</sup>

### 1.2.6. L'Etat et le hasard

Si Porter a pu délimiter le champ concurrentiel de l'entreprise en affirmant que le jeu concurrentiel résultait de cinq forces citées ci-dessus, il a pu par la suite, dans son ouvrage paru en 1993 ; identifier d'autres facteurs qu'il est nécessaire de prendre en considération lors de l'identification de l'environnement de l'entreprise et de leur avantage à un niveau national et international. Ces deux facteurs sont le hasard et l'Etat <sup>106</sup>

Porter entend par le hasard : « *Des événements qui n'ont que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouvernements* » tels que les guerres, le gonflement soudain d'une demande régionale ou mondiale, des décisions politiques de gouvernements ou de pays.

Selon Porter, le hasard peut annuler complètement les avantages des concurrents en place et ce en imposant des conditions différentes. Il peut ainsi offrir à d'autres industries l'occasion de surpasser les leaders installés en ayant une meilleure réaction à un nouvel environnement.

Mintzberg notera la gravité de la situation lorsque l'environnement est brusquement modifié, selon lui « *suivre un parcours préétabli sans bien connaître la rivière sur laquelle on navigue, est la méthode parfaite pour faire naufrage* »<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> BRULHART (F), *Les 7 points du diagnostic stratégique*, opcit, p51

<sup>106</sup> PORTER (M), *L'avantage concurrentiel des nations*, opcit, pp137-139

<sup>107</sup> MINTZBERG, *Les organisations ont-elles besoin de stratégies*, Gestion, HEC Montreal, 2002, p6

Ainsi, la politique gouvernementale oriente la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises à travers la réglementation des marchés de capitaux, la politique fiscale et la législation sur la concurrence.

La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché (les lois européennes sont un exemple dans le domaine de l'agriculture, on pourrait retrouver aussi des éléments très impactant au niveau du développement durable).<sup>108</sup>

### 1.3. Analyse comparative : Benchmark ou étalonnage

« Si tu connais ton ennemi et toi-même, tu n'auras jamais peur du résultat de tes prochaines batailles » **Sun Tzu** (500 av. J.C)

L'origine de du benchmarking ou étalonnage en français remonte à plusieurs siècles. Des documents datant de l'ancienne Égypte indiquaient déjà l'utilisation du benchmarking dans le travail de construction. Les Égyptiens entaillaient un bloc de pierre à une hauteur bien déterminée et plaçaient un bout de fer plat horizontalement dans l'incision pour servir d'appui (bench) à une mire de nivellement. Ils utilisaient cela comme référence (mark) pour mesurer les hauteurs et les distances. Les outils se sont développés et les technologies ont changé, mais le mot « benchmark » a conservé la même signification dans la construction jusqu'à nos jours.<sup>109</sup>

C'est vers la fin des années 1970 que la compagnie américaine **Xerox** a commencé à faire de l'analyse comparative telle que nous la connaissons aujourd'hui en comparant son entreprise aux entreprises du modèles japonais et en s'inspirant de leurs bonnes pratiques. Le benchmark se présentant comme un véritable outil de gestion, allant au-delà des simples comparaisons, l'entreprise a alors commencé à se soucier des pratiques et façons de faire à adopter afin d'améliorer sa situation.

Après le succès de la démarche menée par **Xerox**, pionnière dans la démarche, d'autres grandes compagnies, comme **IBM**, **Motorola**, ou encore **3M**, ont rapidement intégré le

---

<sup>108</sup> VAN LAETHEM (N), La boîte à outils du responsable marketing, opcit, p3

<sup>109</sup> CODLING (S), *Best practice benchmarking*, Gulph Pub, Houston, Texas, 1996, p177

benchmarking parmi leurs démarches d'amélioration de la performance. Aujourd'hui, on estime à un tiers le nombre des entreprises américaines qui utilisent le benchmarking,<sup>110</sup>

Il existe un grand nombre de définition du benchmarking provenant des spécialistes tous plus éminents les uns que les autres.

L'ex-président de la société **Xerox**, **David T.Kearns** le définit comme étant : « *Un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises les plus reconnues comme leaders ou chef de file* ».

*Strategor* dans sa 4<sup>ème</sup> édition définit le benchmarking comme : « *le benchmarking vise à étalonner une ou plusieurs des ressources et aptitudes de l'entreprise par rapport à des firmes références dans le domaine (généralement extérieures) à l'industrie d'appartenance de l'entreprise) et l'autre – la position concurrentielle– a pour objectif d'évaluer l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents directs sur les facteurs clés de succès d'une activité donnée. Dans les deux cas, il s'agit donc de se mesurer pour mieux gérer, exploiter et valoriser son portefeuille de compétences.* »

Le dictionnaire Webster définit le mot benchmark comme : « *un repère de géomètre marquant une position et utilisé comme point de référence, norme d'après laquelle quelque chose peut être mesuré ou évalué* »<sup>111</sup>

Comme le souligne **Laurent Maruani**, Professeur de Marketing à HEC et Directeur de l'Institut des Stratégies Industrielles « *Le benchmarking va à l'encontre de bien des idées reçues puisqu'il implique la transgression d'une règle fondamentale apprise dès les premières années d'école: l'interdiction de « copier sur le voisin ». A cette différence que le benchmarking se fixe pour objectif de ne copier que les bons élèves.* »

---

<sup>110</sup> BALM (G.J), *Évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking*, Éditions AFNOR, Paris, 1994, p67

<sup>111</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmark> le 24 Avril 2017 à 14 :02

**Stratégique** dans sa 7<sup>ème</sup> édition définit le benchmarking comme : « *L'étalonnage – ou benchmarking – consiste à comparer la performance d'une organisation avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son industrie* »

**Gerald J. Balm**, en 1994, dans son ouvrage évaluer et améliorer ses performances définit le benchmarking comme : « *Une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs, en un temps raisonnable.* »

Autrement dit, nous pouvons définir le benchmarking comme étant une analyse comparative interne ou externe qui permet une remise en question constante de perfectionnement des produits et services de façon structurée et organisée qui permet d'identifier les meilleures pratiques chez les leaders et les mesurer afin de ressortir les différences et les écarts et d'en identifier les causes et de valider les progrès réalisés. Il peut être appliqué à toutes les structures d'une organisation et ne confronte pas nécessairement l'entreprise aux concurrents directs mais peut se faire avec des entreprises d'un autre secteur ou avec l'entreprise elle-même à un instant T.

L'ouvrage de référence en stratégie *Stratégique* fait la distinction entre quatre niveaux de benchmark, ces niveaux sont les suivant: <sup>112</sup>

### **1.3.1. Le benchmark historique :**

Les organisations doivent constamment améliorer leur performance, au risque de perdre leur avantage concurrentiel, voire d'être exclues de leur marché lorsque les attentes des clients évoluent et que la performance des concurrents augmente. Il est donc nécessaire de définir dans quelle mesure une organisation s'améliore au cours du temps.

Le plus souvent, on observe la variation de ratios financiers tels que chiffre d'affaires sur capitaux propres ou chiffre d'affaires sur nombre d'employés, ainsi que celle de la répartition des ressources entre chacune des activités de l'organisation. Cette opération permettant de révéler les tendances qui ont pu passer inaperçues ou qui ont pu être négligées. Cependant

---

<sup>112</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p173-175

ce type de benchmark reste insuffisant car ce qui importe réellement sur un marché est le degré d'amélioration par rapport aux concurrents.

### **1.3.2. Le benchmark interne :**

Il est parfois intéressant de comparer la performance de plusieurs unités ou divisions d'activités au sein d'une seule et même organisation dans le but de pouvoir étendre les bonnes pratiques locales à l'ensemble des activités de la structure. Les grands groupes industriels ainsi que les banques utilisent cette méthode afin de comparer leurs différents sites ou agences et d'étalonner par rapports aux résultats de certains de leurs sites pilote. Cependant, le problème sera de s'assurer que l'on compare des entités comparables. Le benchmark interne présente les mêmes limites que le benchmark historique du fait que ce n'est qu'en se comparant à d'autres que l'on prend réellement la mesure de sa propre valeur.

### **1.3.3. Le benchmark avec les concurrents :**

Il est très important de compléter l'analyse historique par une comparaison avec des entreprises concurrentes ou des services publics analogues. Les normes sectorielles comparent la performance des organisations d'une même industrie ou d'un même secteur par rapport à un jeu d'indicateurs prédéfinis.

Cette approche aide à mettre en perspective les ressources et la performance d'une organisation, tout en insistant sur le fait que c'est bien la position relative qui importe lorsqu'on souhaite évaluer telles que dans certains services publics comme les hôpitaux où les autorités de tutelle ont mis en place des procédures systématiques de comparaison permettant de définir des normes de progrès. Cependant, un des risques des normes sectorielles réside dans le fait que l'industrie dans son ensemble peut souffrir d'un niveau de performance très insuffisant, au point d'être sévèrement concurrencée par des produits ou services de substitution qui répondent mieux aux attentes des clients et dans ce cas si la comparaison avec les concurrents directs sera insuffisante et il sera nécessaire de mesurer l'utilisation des ressources et compétences par rapport à ces substituts. Ce type de benchmark présentera comme inconvénient la difficulté de définir les frontières des industries auxquelles l'entreprise devra se comparer du fait de l'existence de substituts

#### **1.3.4. Le benchmark avec les meilleures pratiques :**

Les déficiences de l'analyse des normes sectorielles ont poussé les organisations à examiner des comparaisons plus larges, de manière à repérer les meilleures pratiques, par-delà les frontières de leur industrie. En effet, l'intérêt du benchmark ne réside pas seulement dans des comparaisons inter sectorielles, mais plutôt dans la contestation des schémas de pensée établis.

Un benchmark sur les meilleures pratiques permet ainsi de contester les standards de performance établis et peut être utilisé pour repérer des opportunités permettant de surpasser largement les concurrents établis en s'appuyant sur certaines activités ou certains processus jugés distinctifs. Cependant, le benchmark se limite souvent à cette prise de conscience de la nécessité de décupler la capacité stratégique, il est ensuite indispensable de comprendre comment la situation peut être améliorée.

## **Section 2 : Analyse de l'environnement interne**

### **2.1. Chaîne de valeur de Porter**

Il est difficile en regardant une Entreprise dans son ensemble de déterminer ses réels moyens de réussite de telle ou telle stratégie générique : la domination par les coûts ou la différenciation ainsi que ses possibilités de la mettre en œuvre sur tout le champ de bataille ou seulement sur une niche ou un créneau.

Il semblera donc naturel que la construction de l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire la mise en place de la stratégie adoptée par l'entreprise, se réalise par la manière qu'a cette firme d'exercer ses activités de façon différente comparée aux autres entreprises.

De ce fait il est impératif de bien comprendre le fonctionnement d'une Entreprise. Pour ce faire, il sera nécessaire de posséder une méthodologie permettant de la décomposer en activités pertinentes quant à la stratégie.

Cette décomposition doit nous permettre de voir :

- Quel est le comportement de l'Entreprise quant aux coûts ?



- Quelles sont ses sources existantes et potentielles de différenciation ?<sup>113</sup>

### 2.1.1. Structure de la chaîne de valeur

« L'analyse de la chaîne de valeur » est une méthodologie développée par **Michael Porter** dans son ouvrage intitulé *L'Avantage concurrentiel* (1986). Selon l'auteur « Cette méthodologie permet de décrire et de décomposer l'activité d'une entreprise dans une industrie donnée et ce en analysant de manière systématique l'ensemble des fonctions (ou activités) assurées par l'entreprise ainsi que les interactions entre ces fonctions (ou activités), il est possible d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel » (Porter, 1986).

Selon **Porter** (1986), la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à dégager des économies pour la firme (domination par les coûts). Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximum à un coût minimum.

En effet, **Michael Porter** (1986) considère l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et distribuer une offre commerciale. L'objet de la chaîne de valeur est précisément de représenter l'ensemble de ces activités (voir Figure 1). Pour cela, on décompose l'entreprise en deux types d'activités (ou de fonctions) : les activités principales et de soutien.

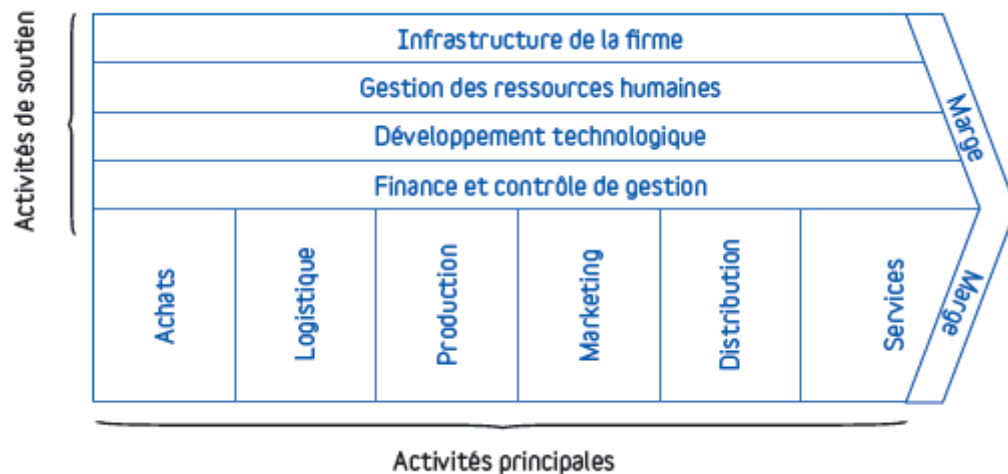
Autrement dit, la chaîne de valeur indique le positionnement de chaque stade de production tout en donnant un aperçu global de l'entreprise.<sup>114</sup>

La figure ci-dessous représente la structure de la chaîne de valeur de PORTER.

---

<sup>113</sup> JEANBLANC (P), *Analyse stratégique*, Edition Dunod, Paris, 2011, p324

<sup>114</sup> BRULHART (F), *Les 7 points du diagnostic stratégique*, opcit, p73- 74

**Figure II-3 : Chaîne de valeur de PORTER**

**Source :** BRULHART (F), *Les 7 Points du diagnostic stratégique*, opcit, p74

D'après la figure ci-dessus, nous pourrions alors distinguer deux types d'activités, les activités principales ou fonctions opérationnelles et les activités de soutien ou fonctions supports. Celles-ci représentent ;

#### **a) Les activités principales**

Les activités principales (ou fonctions opérationnelles) servent à délivrer le produit ou service au client sont directement créatrices de valeur et incluent généralement les fonctions achats, logistique, production ou commercialisation.

1. Logistique interne et externe : Cela concerne le transport, la distribution, la réception, le stockage ou la manutention tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, chez le client.
2. Production : La maîtrise de la fabrication, de l'assemblage ou de l'emballage peut permettre à une entreprise de créer de la valeur pour son client.
3. Marketing et commercialisation : La force de vente ou la publicité sont des moyens utilisés par les entreprises pour présenter leur offre aux consommateurs et construire une image de marque.
4. Service : Afin de créer de la valeur, une entreprise peut s'appuyer sur son service après-vente (installation, réparation, formation, pièces détachées, suivi).

**b) Les activités de soutien**

Les activités de soutien ou fonctions supports permettent aux activités principales de fonctionner de manière efficace et efficiente. Elles sont au service des activités principales et facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles.

1. Approvisionnement : L'achat de certains actifs dont les matières premières sont source de création de valeur pour une entreprise.
2. Recherche et développement : La technologie, à travers la conception et le développement de nouveaux produits permet à l'entreprise d'être toujours innovante.
3. Gestion des ressources humaines : Le recrutement, la formation, la rémunération ou la progression des individus dans l'entreprise peuvent générer de la valeur.
4. Infrastructures et systèmes : Ce sont les systèmes de gestion de la qualité, de traitement de l'information, de planification, de contrôle tels que l'introduction de progiciel, comme l'Enterprise Resource Planning (ERP) qui permettent aux entreprises d'avoir un suivi en temps réel des stocks, d'optimiser le calcul des coûts de revient, d'améliorer son système de traçabilité et, ainsi, d'améliorer sa compétitivité en ayant un modèle de production plus performant.<sup>115</sup>

**2.1.2. Analyse de la chaîne de valeur**

À la recherche de marge et de rentabilité, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel solide. Celui-ci peut s'appuyer sur une capacité à proposer au client une offre à moindre coût et/ou une offre génératrice de plus de valeur par rapport à ses concurrents. Selon Michael Porter (1986), la force et la solidité de cet avantage concurrentiel (qu'il soit de coût capacité de la firme à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur, mais aussi de sa capacité à harmoniser l'enchaînement et la coordination de chacune de ces étapes.

Dans son nom même, le concept de chaîne de valeur fait référence à des notions comptables et plus particulièrement à la notion de valeur ajoutée.

La valeur ajoutée est le supplément de valeur créé par l'entreprise, dans sa propre activité, par rapport aux biens et aux services en provenance des tiers qu'elle utilise. La valeur est donc une dimension essentielle de l'outil élaboré par Porter. Et l'on cherchera toujours à

---

<sup>115</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie, opcit*, p34

estimer dans quelle mesure et dans quelle proportion un maillon concourt spécifiquement à la valeur créée et perçue par le client (chaîne de valeur) ou le consommateur final (chaîne de business).

La compétitivité optimale peut être recherchée en analysant pour chaque activité de la chaîne les actions à mener sur les fonctions qui la concernent. Une entreprise dont les ressources sont naturellement limitées ne peut être performante sur l'ensemble des maillons de sa chaîne de valeur. Elle doit se concentrer sur les deux zones clés dénommées :

- « gâchis » où la règle est clairement de pouvoir baisser les coûts : en éliminant certaines des fonctions et ressources non valorisées par exemple, en reconfigurant (nouveaux processus) cette phase, voire, en dernier lieu, bien que cela soit la solution de facilité la plus couramment utilisée car la plus simple à court terme, en externalisant la fonction ;
- « Sirène » qui présente une situation paradoxale qu'il convient de soigner en essayant en premier lieu de protéger cet avantage des copies (brevet, marque, communication...) et/ou en renforçant les fondements de la valeur perçue afin de lui donner plus de réalité et de défendable.<sup>116</sup>

Le tableau ci-dessous représente la synthèse des différentes situations possibles après analyse du coût/valeur d'un maillon dans la chaîne de valeur.

**Tableau II-1 : Analyse coût-valeur d'un maillon dans la chaîne de valeur/business**

| Effet sur la valeur perçue par le client<br>Coût (en % coût total) | Fort                                                                                                                                                 | Faible                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Élevé                                                              | <b>Normal</b><br><b>Non prioritaire</b><br>Améliorer la valeur perçue                                                                                | <b>Gâchis</b><br>Diminuer les coûts : <ul style="list-style-type: none"> <li>• éliminer des fonctions</li> <li>• réaménager la chaîne</li> <li>• externaliser</li> </ul> |
| Faible                                                             | <b>Sirène</b><br>Conserver et soigner : <ul style="list-style-type: none"> <li>• + de coûts si + de valeur</li> <li>• protéger des copies</li> </ul> | <b>Normal</b><br><b>Non prioritaire</b><br>Éliminer des fonctionnalités et des coûts                                                                                     |

**Source :** DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, opcit, p85

<sup>116</sup> DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, opcit, pp83-85

L'entreprise examine ses coûts et ses performances dans tous ces domaines en recherchant des améliorations. Elle apprécie identiquement les coûts et les performances de ses concurrents. A partir du moment où elle aperçoit un écart en sa faveur, elle dispose d'un avantage concurrentiel. En de plus, l'entreprise peut étudier les pratiques des meilleurs dans chaque domaine, même s'ils appartiennent à d'autres secteurs et s'en inspirer

Le rôle de la chaîne de valeur en tant qu'outil du diagnostic stratégique interne consiste en premier lieu à découper l'activité de l'entreprise en étapes pertinentes sur le plan de la stratégie (fonctions principales et fonctions de soutien).

En second lieu, l'avantage concurrentiel devra compter sur l'existence de capacités organisationnelles secondaires, visant à étendre au mieux les compétences au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi à l'intérieur d'un système de valeur composé des chaînes de valeur de tous les partenaires de la firme (fournisseurs, concurrents, sous-traitants, clients, etc.).

1/ En termes de montant de ressources dont elle dispose, que l'on appellera la capacité-potentiel (*capacity* en anglais)

2/ En termes d'aptitudes particulières, de compétences distinctives, qui rendent l'entreprise compétitive et qui résultent de l'affectation judicieuse des ressources dans l'organisation, au travers des activités telles que la capacité d'innovation ou de réaction, celle-ci sera appelé capacité-compétence (*capability* en anglais).

En conclusion, la chaîne de valeur permet à l'entreprise de repérer les activités pour lesquelles la valeur perçue par l'utilisateur est forte mais aussi pour lesquelles la valeur relative est forte, c'est-à-dire que l'entreprise est plus compétente que les autres. Si la valeur perçue est jugée insuffisante ou trop coûteuse, il faudra renforcer l'activité si elle est idiosyncrasique ou au contraire l'abandonner, quitte à la faire à l'extérieur et opter pour de la sous-traitance.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> MARCHESNAY (M), *Management stratégique*, opcit, p175-176

### 2.1.3. Le système de chaînes de valeur

Une seule organisation possède rarement toutes les activités, du design jusqu'à la livraison du produit ou service final au consommateur. Il y a habituellement une spécialisation pour chaque rôle de façon à ce que chaque organisation fasse partie d'un plus grand système de valeur. Le système de chaînes de valeur est la rencontre des liens inter organisationnels et décrit les relations qui sont nécessaires pour créer un produit ou service. De ce fait, une organisation doit être claire en ce qui concerne ses activités afin de savoir ce qu'elle est capable de faire et ce qu'elle doit sous-traiter auprès de tiers.

Les managers doivent comprendre ce processus de création de valeur et comment ils peuvent gérer les liens et les relations entre les différents intervenants dans le processus de création de valeur afin d'améliorer leur valeur client et pour ce faire, il n'est pas suffisant de d'apprécier l'organisation seule,

Par exemple, la qualité d'un cuisinier quand elle atteint le consommateur final est non seulement influencé par les activités de l'entreprise de fabrication mais aussi par la qualité des ingrédients que l'entreprise utilise et la performance des distributeurs.

Il est donc important pour les managers de comprendre les bases des capacités et des compétences de leurs stratégies organisationnelles en relation avec le système de valeur. Quatre problèmes clés sont à évaluer :

- Quelles activités sont centralement importante pour définir la capacité stratégique de l'organisation ? Quelles activités sont moins centrales ? Une entreprise sur un marché hyper compétitif peut devoir éliminer certains coûts dans des zones clés et décider qu'elle ne peut mener son activité qu'en sous-traitant à coût moindre au risque de perdre le contrôle totale sur les activités. Une autre entreprise peut décider qu'il est important de garder le contrôle direct sur les capacités essentielles spécialement si elles sont reliées aux activités et processus que l'entreprise considère comme principaux.
- Où se trouvent les gisements de valeur ? Quelques parties du système de valeur peuvent être considérablement plus profitable que d'autres à cause des différences d'intensité compétitive. La question stratégique sera s'il est possible de se concentrer sur les zones à fort potentiel en termes de profit.
- Les partenariats ? Qui pourraient être les meilleurs partenaires dans le système de valeur de l'entreprise? Quelles sont les relations que l'entreprise devra développer avec chaque

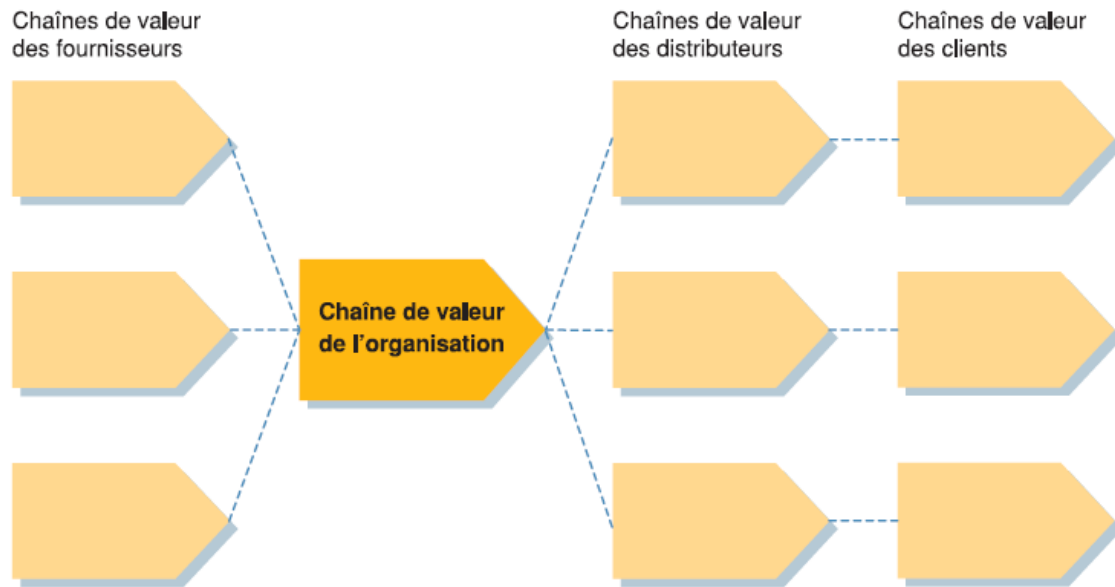
partenaire ? Devra-t-elle les considérer comme des fournisseurs ou plutôt comme des partenaires alliés ? Certaines entreprises ont su profiter de leurs bonnes relations avec leurs fournisseurs ce qui leur a permis de coopérer dans des domaines tels que l'intelligence marketing, le design de produit ou encore la recherche et le développement.

Les décideurs trouvent souvent difficile d'identifier avec clarté les capacités stratégiques de leur organisation. Trop souvent ils mettent en évidence des capacités à faible valeur pour le client mais considérées comme importantes au sein de l'organisation ou décident de mettre en évidence des facteurs clés de succès tels que les bons services ou la livraison sûre, tandis que la capacité stratégique est beaucoup plus concernée par les ressources, les processus et les activités qui permettent d'atteindre cette capacité à réaliser de telles facteurs clés de succès. Il leur sera important d'identifier et de comprendre les capacités stratégiques et les liens qui vont caractériser ses compétences. Un des moyens de les distinguer et de mettre en place une cartographie d'activité qui montre comment les différentes activités d'une organisation sont liées.

Dans l'illustration ci-dessous la représentation d'un système de chaînes de valeur qui prend en compte la chaîne de valeur de l'entreprise, des fournisseurs, des distributeurs et des clients.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> JOHNSON (G), *Exploring corporate strategy*, opcit, p111 à 116

**Figure II-4 : Le système de chaîne de valeur**

**Source:** JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p167

## 2.2. Domaines d'activités stratégiques et matrice BCG :

Selon **Kotler** dans son ouvrage *Marketing management*, 13<sup>ème</sup> édition « On peut définir un domaine d'activité à partir de trois dimensions : la clientèle à laquelle on s'adresse, les besoins que l'on cherche à satisfaire et la technologie privilégiée. Les grandes entreprises ont souvent plusieurs domaines d'activités relativement différents qui suivent des stratégies spécifiques. Elles s'organisent alors en domaines d'activités stratégiques ou DAS, en anglais *Strategic Business Units* ou *SBU* ».

Selon Kotler, toujours, « Un domaine d'activité stratégique rassemble trois caractéristiques :

- Il correspond à une activité (ou à un ensemble d'activités liées entre elles) qui peut faire l'objet d'une planification autonome, indépendamment du reste de l'entreprise.
- Il a ses propres concurrents
- Il a un responsable clairement identifié en charge de la planification et du contrôle des principaux facteurs ayant une incidence sur le profit »<sup>119</sup>

<sup>119</sup> KOTLER(P), *Marketing Management*, opcit p241-248



### 2.2.1. La Matrice :

Dans les années 1970, les grands cabinets de conseil en stratégie (McKinsey, BCG, Arthur D. Little), en collaboration avec certains de leurs clients (notamment Shell et General Electric pour McKinsey), ont tenté de modéliser les décisions d'allocations de ressources au sein d'un portefeuille d'activités diversifié.

À l'époque le modèle d'entreprise « gagnant » était le grand groupe diversifié, structuré en divisions, chacune devait adapter les contours d'un domaine d'activité stratégique, avoir une grande autonomie de gestion et être dirigée par un « patron » entièrement responsable des résultats. Dans le contexte de l'époque, les « bonnes pratiques » de management étaient considérées comme autonomes des savoir-faire liés aux activités. Ainsi, la *corporate strategy* consistait à décider où se diversifier et comment allouer les ressources (essentiellement le cash-flow) entre les différents domaines d'activités du portefeuille. Le but de la *corporate strategy* étant de croître et non de créer de la valeur et la clé du succès était d'avoir un portefeuille d'activités équilibré, c'est-à-dire au maximum autofinancé.

C'est donc à McKinsey, au Boston Consulting Group et à leurs grands groupes clients des années 1960-1970 (avant la crise de l'énergie) que l'on doit les modèles de *corporate strategy* qui ont dominé la pensée stratégique pratiquement jusqu'à la fin des années quatre-vingt.

La méthode, commune à tous ces modèles, peut se résumer en quatre phases :

- Premièrement, segmenter l'entreprise en domaines d'activité constituant des segments stratégiques indépendants ;
- En second lieu, évaluer chaque segment stratégique retenu selon deux critères de base, la position concurrentielle de l'entreprise, c'est-à-dire sa compétitivité et la rentabilité du segment pour l'entreprise et l'attractivité du segment c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à attirer des investissements ;
- La troisième étape consiste à positionner ces segments, représentés par des cercles de surface proportionnelle à leur part dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise dans une matrice, dont chacun des axes correspond à un des critères cités (position concurrentielle et attractivité).

Cette grille permet d'identifier le niveau de risque et la situation financière de chacune des activités, et détermine en conséquence la prescription stratégique à suivre (investissement, rentabilisation ou désinvestissement) pour chaque segment ;

- La dernière étape consiste à analyser la structure globale du portefeuille dans le but de déterminer la stratégie optimale d'allocation de ressources.<sup>120</sup>

Si presque chaque cabinet de conseil a proposé son propre modèle d'analyse de portefeuille, le plus célèbre reste celui du Boston Consulting Group. Développé dans les années 1960, le principe de la matrice BCG consiste à positionner chacun des DAS selon deux axes : la part de marché relative du DAS et le taux de croissance du marché.

- Une étoile (ou star) est un domaine d'activité leader sur un marché en croissance. Il est nécessaire d'investir lourdement pour obtenir et conserver cette position. Le gain d'expérience généré par des volumes supérieurs impliquent que les coûts décroissent plus rapidement que ceux des concurrents (réalisation d'économies d'échelles) ;
- Un dilemme est un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance. Il est possible d'investir massivement pour accroître la part de marché afin de le transformer en étoile, mais il n'est pas certain que cette politique ait des résultats visibles avant que le marché n'atteigne sa phase de maturité.
- Une vache à lait est un domaine d'activité leader sur un marché mature. Étant donné, la faible et la stabilité des conditions du marché, le besoin d'investissement est généralement limité. Tout comme les étoiles, les volumes générés par les vaches à lait étant supérieurs à ceux de la concurrence, ils arrivent à réduire leurs coûts et à dégager des marges plus élevées. En somme, les vaches à lait sont utilisées pour financer d'autres activités, en particulier les dilemmes.
- Un poids mort est un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin, ce qui présente la pire des situations, pouvant mener à une consommation excessive de temps et de ressources.<sup>121</sup>

En conclusion, la matrice BCG est un outil ayant pour objectif de gérer l'équilibre d'un portefeuille de produits ou d'activités dans une entreprise, en positionnant les différents

---

<sup>120</sup> DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, opcit, pp267-270

<sup>121</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, pp382-385

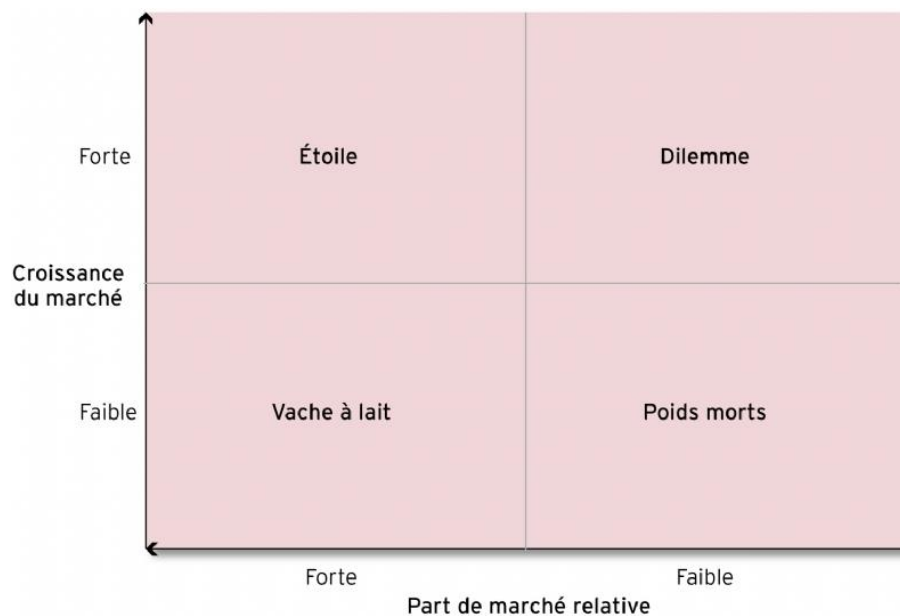
produits selon la croissance de leur segment du marché et leur part de marché relatives dans le but d'éclairer les grandes entreprises aux portefeuilles d'activités diversifiés sur la manière de planifier leurs besoins en liquidités au sein de leur portefeuille d'activités et à allouer les ressources en conséquence.

Les vaches à lait sont supposées générer les liquidités nécessaires à la création et au développement des étoiles et des dilemmes, les poids morts sont des produits que l'entreprise devra choisir de sacrifier ou d'investir dans le but de les développer.

Lors du plan marketing annuel, l'utilisation de la matrice donne une idée de l'évolution des produits et lors d'une analyse stratégique en vue d'une diversification, cette matrice apporte une analyse aidant la prise de décision.<sup>122</sup>

Ci-dessous une représentation de la matrice BCG et ses différents domaines d'activités stratégiques :

**Figure II-5 : Matrice BCG**



Source : <http://www.e-marketing.fr/>

---

<sup>122</sup> VAN LAETHEM (N), *La boîte à outils du responsable marketing*, opcit, p113

### 2.2.2. Les critères de segmentation stratégique

La segmentation stratégique doit respecter un certains nombres de critères qui peuvent être classés en deux catégories ; critères externes et internes :

#### a) Critères externes

Une première série de critères est externe à l'organisation :

Ces critères indiquent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès

- **Même clientèle** : On peut distinguer par exemple les clients individuels et les clients institutionnels ou encore les administrations et les entreprises... Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent s'adresser à la même clientèle.
- **Même marché pertinent** : Le marché pertinent est l'échelle géographique à laquelle les produits ou services peuvent être proposés. Dans les grandes entreprises, on distingue généralement le niveau local (un pays), le niveau régional (l'Union européenne) et le niveau global (le monde). Dans une organisation de plus petite taille le niveau local correspond généralement à une zone géographique très réduite, alors que le plus haut niveau de découpage dépasse rarement celui d'un pays. Pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent intervenir au même niveau de marché pertinent.
- **Mêmes réseaux de distribution** : Si deux sous-parties de l'organisation mobilisent des réseaux de distribution distincts (distributeurs, grossistes, vente directe, vente en ligne, équipes commerciales intégrées, etc.), on peut considérer qu'elles n'appartiennent pas au même DAS.
- **Mêmes concurrents** : Deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents. On peut d'ailleurs considérer que l'existence de concurrents spécialisés est un signe probant d'existence d'un DAS autonome

#### b) Critères internes :

Une seconde série de critères est interne à l'organisation :

Il s'agit ici de diviser l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres mais en adéquation avec l'environnement concurrentiel:

- **Mêmes technologies** : Si les technologies utilisées par deux sous-parties de l'organisation sont trop différentes, elles ne dépendent pas du même DAS. Néanmoins, si l'emploi de technologies similaires est un indicateur d'appartenance à un même DAS, il reste nécessaire de souligner que certaines organisations peuvent appuyer l'ensemble de leurs activités sur des technologies partagées
- **Mêmes compétences** : De manière plus générale, si les compétences mobilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, il s'agira alors de deux DAS singuliers. À contrario, si les deux sous parties partagent les mêmes compétences, on peut considérer qu'elles appartiennent même DAS.
- **Synergies** : Plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS. Les synergies peuvent concerner n'importe laquelle des étapes de la chaîne de valeur.
- **Coûts partagés prépondérants** : Si deux sous-parties de l'organisation présentent des structures de coûts distinctes, elles ont peu de chance d'appartenir au même DAS. On parle alors de prépondérance de coûts spécifiques : les seuls coûts partagés par les deux activités seront des frais de structure liés au fonctionnement de la direction générale ou à une série de fonctions centrales (recherche et développement, gestion de trésorerie, gestion des ressources humaines, communication institutionnelle, etc.). À l'inverse, si deux sous parties de l'organisation partagent de nombreux coûts, liés par exemple à l'utilisation de technologies identiques, à un réseau de distribution commun ou plus globalement à de mêmes ressources et compétences, il est probable qu'elles relèvent du même DAS.

Au travers de ces différents critères, on retrouve l'idée qu'un DAS correspond à une chaîne de valeur spécifique. De fait, l'image de triplet marché/concurrent/technologie distinctive de chaque DAS ne fait que recouvrir celle de chaîne de valeur indépendante, chaque DAS pourrait devenir une entreprise autonome, avec ses propres ressources et compétences et son propre marché.<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, pp286-288

### 2.3. Ressources de l'entreprise :

Afin de réaliser une analyse interne de l'entreprise, il est important d'analyser ses ressources. Celles-ci sont les actifs spécifiques possédés par une entreprise. Elles doivent être valorisables, rares, non substituables et surtout difficiles à imiter.

Le site financier **MATAF** définit les ressources de l'entreprise comme : *«Les ressources sont l'ensemble des capitaux dont dispose un agent économique afin de financer ses différents besoins. Les ressources d'une entreprise peuvent être d'origine interne (bénéfices réalisés) ou d'origine externe en sollicitant le crédit bancaire, ou pour les plus grandes d'entre-elles, par l'émission de titres (actions ou titres de créances négociables) sur les marchés de capitaux. »*<sup>124</sup>

Les ressources de l'entreprise peuvent être tangibles ou intangibles ; les ressources tangibles sont les actifs physiques d'une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements. Les ressources intangibles sont les actifs immatériels comme l'information, la réputation et les connaissances.

L'ouvrage de stratégie *Stratégique* classe les ressources en quatre catégories : physiques, financières, humaines, capital intellectuel : <sup>125</sup>

#### 2.3.1. Ressources physiques :

Ce sont les ressources tangibles de l'entreprise, telles que les équipements, les bâtiments ou la capacité de production qu'elle possède. La nature de ces ressources, leur âge, leur condition, leur localisation ou leur potentiel déterminent leur utilité en termes d'avantage concurrentiel.

#### 2.3.2. Ressources financières :

Ce sont les sources de liquidités de l'entreprise : l'augmentation de capital, la gestion de trésoreries, la gestion des dettes et des créances ou encore les avantages fiscaux. C'est ce que l'entreprise possède en termes de moyens financiers qui lui permettent d'acquérir des ressources et de se développer.

---

<sup>124</sup> <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ressources> le 24 Avril 2017 à 14 :44

<sup>125</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p132

### 2.3.3. Ressources humaines :

Selon Henry Mintzberg : « *Une organisation saine n'est pas un assemblage de ressources humaines divisées qui ne se préoccupent que de leurs affaires ; c'est une communauté d'êtres humains responsables qui ont à cœur le système entier et sa survie à long terme.* »

Elles représentent la capacité de l'entreprise à attirer des talents, les retenir et les développer. Ce sont le nombre et le profil des personnes employées dans l'entreprise, leurs savoirs faire, leurs capacité d'innovation ou encore leurs connaissances. Cette ressource est souvent présentée comme l'actif le plus précieux pour une entreprise.

### 2.3.4. Capital intellectuel :

« *C'est la combinaison unique des ressources et des compétences de l'entreprise associée à leurs caractéristiques intrinsèques qui est à l'origine de l'avantage concurrentiel.* »— Demil et al. (2013, p. 83)

Le capital intellectuel de l'entreprise englobe les brevets, marques, systèmes de gestions et bases de données qu'elle détient. Le capital intellectuel représente l'actif clé de beaucoup d'organisations et d'industrie telles que les produits de luxe ou le conseil.

D'autres ressources peuvent être évaluées telles que :

#### 1. Ressources organisationnelles :

Routines opérationnelles, fortement codifiées, permettant un lien de continuité dans les activités de l'entreprise (ex. : dans un hôpital, un acte médical repose sur l'expérience partagée par le corps médical, infirmier et administratif).

#### 2. Ressources réputationnelles :

Image de marque pour les consommateurs, légitimité pour les distributeurs ou signal pour les concurrents<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, pp38-39

### 3. Les ressources technologiques :

Ce sont les logiciels et les technologies dont dispose une entreprise. Ces ressources sont aujourd'hui au cœur de la stratégie de différenciation des entreprises et un véritable facteur clé de succès qui peut faire toute la différence. L'entreprise doit constamment surveiller et s'approprier les dernières technologies avant ses concurrents.

« *Votre entreprise risque plus d'être dépassée par une nouvelle technologie que par ses concurrents.* » — Philip Kotler (2003, p. 178)

« *Les technologies informatiques et les affaires sont inextricablement liées. Je ne pense pas qu'on puisse parler des unes sans évoquer les autres.* » — Bill Gates (1999, p. 21)

### 4. La ressource temps :

Peter Drucker a dit... « *Le temps est la ressource la plus rare. S'il n'est pas géré, rien d'autre ne peut l'être.* »

La ressource du temps est probablement la plus précieuse pour l'entreprise, car une entreprise qui se distingue des autres est une entreprise qui arrive à satisfaire les besoins avant même leur apparition et être premier.<sup>127</sup>

## Section 3 : Orientations stratégiques

### 3.1. Analyse SWOT

Développé à Harvard au milieu des années 1960, le modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), permet de synthétiser l'analyse interne et l'analyse externe.<sup>128</sup>

Cette étape est appelée Analyse SWOT en référence aux initiales des termes en anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Elle consiste à analyser l'environnement externe et interne de l'entreprise.

L'analyse SWOT est un outil très souvent utilisé comme aide à la compréhension des marchés et à la prise de décisions. Un des facteurs clés de succès est d'identifier le sujet de

---

<sup>127</sup> <http://www.hrimag.com/LES-10-CATEGORIES-DE-RESSOURCES-CLES-DES-ENTREPRISES-DE-RESTAURATION-POUR> le 15 Avril à 18h40

<sup>128</sup> DUCREUX (J.M) et KACHANER (N), *Le grand livre de la stratégie*, Edition Pearson, Paris, 2009, p355

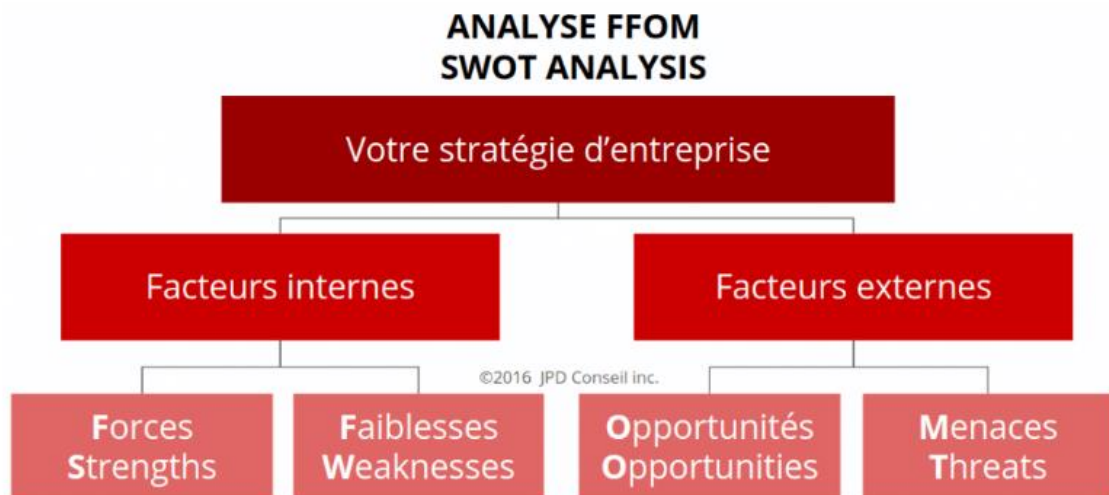


l'analyse et ses enjeux afin que la mise en perspective des forces, faiblesses, menaces et opportunités soit plus efficace. L'analyse SWOT s'utilise autant pour une ligne de produit, un produit ou une marque et facilite la prise de décision :

- forces : maintenir, construire ou développer ;
- faiblesses : y remédier ;
- opportunités : les saisir en priorisant ;
- menaces : les contrer.

Il s'agira de reprendre les faits significatifs de l'analyse externe : marché, demande, concurrence, environnement et les classer en opportunités ou menaces Reprendre les faits significatifs de l'analyse interne, spécifiques à l'organisation, aux produits ou à la marque et les classer en forces ou faiblesses Synthétiser en quelques lignes l'analyse globale SWOT et les liens importants à comprendre.<sup>129</sup>

**Figure II-6 : Matrice SWOT**



Source : [www.jpdcconseil.com](http://www.jpdcconseil.com)

<sup>129</sup> VAN LAETHEM (N), La boîte à outils du responsable marketing, opcit, p49

### 3.1.1. L'analyse externe (opportunités et menaces)

L'entreprise doit analyser à la fois le macro environnement (environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire et socioculturel ayant un impact sur l'activité) et le microenvironnement (clients, concurrents, circuit de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité.

#### a) Les opportunités :

Selon **Kotler** : « 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 telles que l'évolution de la réglementation fiscale qui suggère de nouveaux produits aux sociétés financières

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, on peut identifier des segments de clientèle non ou mal servis ou qui aimeraient acheter ou consommer autrement ; on peut identifier de nouveaux modes de distribution pour un produit existant en lui associant des services spécifiques ; on peut développer une offre innovante ou plus performante qui couvrira des besoins non satisfaits.

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.<sup>130</sup>

#### b) Les menaces :

Inversement, **Kotler** définit une menace comme étant : « 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 »<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup>KOTLER (P), *Marketing management*, opcit, pp62-64

<sup>131</sup> Ibid, p64

Selon *Le grand livre de la stratégie* de BCG : Les opportunités et menaces peuvent être évaluées en analysant les caractéristiques de l'offre et de la demande du marché concerné :

- caractéristique du secteur : taille, croissance, nature de la demande, barrière d'entrée, poids relatif produit/service, phénomènes de substitution, etc. ;
- capacité de production : structure de coûts, c'est-à-dire main d'œuvre et investissements, ticket d'entrée, effet d'échelle, surcapacité ou sous-capacité ;
- technologie : rythme d'innovation, brevets, rapidité des renouvellements technologiques, rôle de l'information, vitesse de propagation de l'information ;
- distribution : spécificité des réseaux, stabilité, phénomènes de substitution, nouveaux modèles économiques...
- concurrence : concentration, intégration, forces et faiblesses de la concurrence, vitalité des nouveaux modèles économiques, nouveaux entrants, concurrents directs et indirects ;
- impact des méga-tendances : les 2-3 méga-tendances les plus impactantes, capacité de l'entreprise à en tirer parti ou à en déjouer les menaces, etc.<sup>132</sup>

### 3.1.2. L'analyse interne (forces et faiblesses)

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses. On examine les compétences dans les différents domaines (marketing, finance, production et ressource humaines) en notant chaque facteur sur une échelle et en faisant des pondérations en fonction de l'importance des facteurs.<sup>133</sup>

L'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés. Ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire, les ressources et les actifs qui la différencient significativement et durablement de ses concurrents.

Cette analyse doit permettre d'estimer si l'entreprise peut remplir les facteurs clés de succès et même si elle peut les modifier et créer de nouvelles règles du jeu concurrentiel.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> DUCREUX (J.M) et KACHANER (N), *Le grand livre de la stratégie*, opcit, p355

<sup>133</sup> KOTLER (P), *Marketing management*, opcit, p65

<sup>134</sup> DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, opcit, p35

Selon Investopedia : <sup>135</sup>

**a) Les forces :**

*« Les forces représente ce en quoi une organisation excelle et qui la différencie de ses concurrents : une marque solide, des consommateurs fidèles, une technologie unique ou encore une forte balance financière »*

**b) Les faiblesses:**

*« Les faiblesses sont ce qui empêche l'entreprise d'avoir une performance à un niveau optimum. Ce sont des zones et des domaines où l'entreprise a besoin de s'améliorer afin de rester compétitive : un haut niveau de dettes, un supply chain inadéquat ou encore un manque de capitaux. »*

Selon *Le grand livre de la stratégie de BCG* : Les forces et faiblesses de l'entreprise peuvent être analysées en fonction de critères tels que :

- Principales bases d'expérience et position concurrentielle relative ;
- Puissance du portefeuille, portefeuille vieillissant ou jeune, déséquilibre potentiel ; client : connaissance clients, veille marketing et concurrentielle, part de marché, existence de marques et valorisation, fidélité des clients à l'entreprise, qualité des produits, niveaux de prix, taille des clients, force de réseau commerciale, savoir-faire marketing, etc. ;
- Production : délai de réaction, flexibilité, capacité de réaction, fiabilité, niveau de coûts, compétitivité, etc. ;
- R & D et propriété intellectuelle : hit ratio, lead time (temps de gestation), brevets, potentiel et flux, protection juridique, etc. ;
- Compétences : gestion des ressources humaines, risques de perte de compétences, systèmes de promotion, transferts et formation, existence d'une université d'entreprise, gestion des hauts potentiels, taux de départ (attrition rate), etc. ;
- Capacité de l'entreprise à tirer parti des méga-tendances les plus impactantes, ouverture, diversité culturelle, dispersion des âges, etc. ;
- Objectifs poursuivis, stabilité, comité de direction et actionnariat, ressources financières, mobilité...

---

<sup>135</sup> <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> le 22 Avril 2017 à 21h18

- Puissance et valeur de la vision existante <sup>136</sup>

### 3.1.3. Le diagnostic

Une fois l'analyse SWOT complète, il est possible de dégager les points essentiels de l'analyse interne et externe, puis de les confronter afin d'identifier les enjeux majeurs qui se posent et de savoir si les forces de l'entreprise lui permettront de profiter des opportunités et de résister aux menaces de l'environnement externe et si ses faiblesses sont amenées à se réduire ou à s'aggraver dans le futur compte tenu de l'environnement.

Une fois achevée, l'analyse SWOT permettra au responsable marketing de déterminer si l'entreprise a en sa possession les capacités stratégiques lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement et si elle doit chercher à acquérir de nouvelles ressources ou même se réorienter vers de nouveaux marchés.

L'environnement externe peut être source de menaces ou d'opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces et à compenser ses faiblesses. Une innovation de rupture dans certains procédés tels que la digitalisation des services bancaires peut représenter une menace pour une entreprise incapable d'adopter un tel niveau de technologie, mais elle peut représenter une opportunité pour l'entreprise qui désire accroître sa part de marché en utilisant cette nouvelle technologie. Il en va de même pour les forces et faiblesses qui varient selon la stratégie de l'entreprise et les évolutions environnementales. Par exemple, Une banque ne disposant pas d'un réseau d'agence constitue une faiblesse.<sup>137</sup>

## 3.2. Les stratégies de croissance

Il existe plusieurs stratégies possibles selon que l'activité est en développement, fortement concurrencée ou arrivée à maturité. Différents auteurs et experts ont pu à travers le temps élaborer un certain nombre de classifications. Ces stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent être combinées. Les quatre types les plus courants sont :

- ✓ Les trois stratégies de base de **Porter**
- ✓ Les quatre stratégies concurrentielles de **Kotler**

---

<sup>136</sup> DUCREUX (J.M) et KACHANER (N), *Le grand livre de la stratégie*, opcit, p356

<sup>137</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p126, 127

- ✓ Les stratégies de globalisation
- ✓ Les cinq stratégies de croissance<sup>138</sup>

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons nous intéresser aux cinq stratégies de croissance que nous serons amenés à étudier de plus près dans notre cas pratique. Ces cinq stratégies sont :

### **3.2.1. La stratégie de pénétration du marché**

Cette stratégie vise à développer le chiffre d'affaires des produits actuels sur les marchés actuels. Plusieurs actions sont possibles:

- augmenter les quantités consommées par les clients : fréquence d'achat, quantités achetées;
- Repositionner le produit par l'ajout d'offres ou de services ou par le choix d'une nouvelle image ;
- Augmenter l'activité promotionnelle;
- élargir le réseau de distribution;
- Aligner les prix sur le concurrent direct.<sup>139</sup>

### **3.2.2. La stratégie d'extension de marché**

L'entreprise cherche à augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés. Cela peut se faire sur des marchés régionaux, nationaux ou internationaux. Plusieurs axes sont envisageables :

- S'adresser à de nouveaux segments de clientèle en développant des produits adaptés à leurs besoins.
- Utiliser un nouveau circuit de distribution.
- S'étendre géographiquement.

---

<sup>138</sup> VAN LAETHEM (N), *Toute la fonction marketing*, Edition Dunod, Paris, 2005, p34

<sup>139</sup> GOINARD (F) et autres, *Toute la fonction management*, Edition Dunod, Paris, 2010, p64

Cette stratégie pourrait permettre d'augmenter les profits de l'entreprises ainsi que sa notoriété, lui permettre de réaliser des économies d'échelle et accroître ses parts de marché.<sup>140</sup>

### **3.2.3. La stratégie de développement de produits :**

Les bouleversements de l'environnement concurrentiel peuvent faire apparaître une demande pour de nouveaux produits ou services. Le développement de produits consiste à proposer une offre nouvelle sur les marchés existants. En effet, les entreprises doivent constamment suivre l'évolution des besoins de leurs clients en introduisant de nouvelles références et en adaptant leur offre en fonction des évolutions de la société (vieillessement de la population, nouveaux modes de vies et habitudes de consommation...).

Dans certaines industries, telles que l'électronique, lorsque les cycles de vie des produits sont courts, le développement de produits devient une nécessité stratégique. L'avantage concurrentiel d'une organisation peut ainsi reposer sur ses processus de création et d'intégration des connaissances

Etant donné la rapidité dont les clients font preuve pour modifier leur perception sur l'offre et donner plus d'importance à certaines caractéristiques qui n'était pas valorisées, le développement de produits peut également nécessiter le développement de nouvelles capacités telles que la récolte d'informations et le développement des systèmes d'informations afin de suivre l'évolution des besoins des clients et pouvoir proposer les produits adéquats.<sup>141</sup>

### **3.2.4. La stratégie de diversification :**

Cette stratégie est intéressante lorsque le potentiel existant en dehors des domaines d'activités actuels de l'entreprise est très attractif et que l'entreprise dispose des forces nécessaires pour s'y développer de manière efficace. Trois grandes approches sont possibles :

---

<sup>140</sup> KOTLER (P), *Marketing, management*, opcit, p57

<sup>141</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégie*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, pp416-417

- La diversification concentrique : Consiste pour l'entreprise à introduire de nouvelles activités qui permettent des synergies en matière de technologie et de marketing et qui peuvent s'adresser au même segment de clientèle.
- La diversification horizontale : Consiste pour l'entreprise à introduire de nouvelles activités qui n'ont pas de rapport avec le métier actuel de l'entreprise du point de vue technologique, mais qui sont potentiellement susceptibles de satisfaire la même clientèle.
- La diversification par conglomérat : Consiste pour l'entreprise à introduire de nouvelles activités qui n'ont pas ou peu de rapport avec les clients et la technologie existants.<sup>142</sup>

### 3.2.5. La stratégie d'intégration

Une entreprise choisit une stratégie d'intégration quand elle veut contrôler un facteur clé de succès de son activité, quand elle souhaite améliorer sa rentabilité et que le domaine d'activité sur lequel elle agit a un fort taux de croissance. Elle a alors trois types d'intégration possibles :

- L'intégration vers l'amont : Consiste pour l'entreprise à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs dans le but de sécuriser une source d'approvisionnement d'importance stratégique, de contrôler ses coûts et d'acquérir une nouvelle technologie indispensable à son activité de base.
- L'intégration vers l'aval : Consiste pour l'entreprise à racheter ou à contrôler son ou ses distributeurs. Cette stratégie vise à maîtriser les débouchés de l'entreprise par souci de sécurisation mais aussi de promotion et développement de l'activité de base et par l'importance de l'activité de distribution pour l'entreprise.
- L'intégration horizontale : Consiste pour l'entreprise à accroître sa position concurrentielle en rachetant ou en contrôlant un concurrent. Cette stratégie permet d'avoir des économies d'échelle, de gagner du temps, d'accéder à un nouveau

---

<sup>142</sup> KOTLER (P), *Marketing, management*, opcit, p59



segment de clientèle, à un nouveau réseau de distribution, de neutraliser un concurrent encombrant.<sup>143</sup>

L'entreprise peut opter pour de nombreux autres types de stratégies telles que la stratégie de recentrage qui lui permet de se focaliser sur son cœur de métier ou encore la stratégie de diversification pour cibler de nouveaux clients et élargir son champs d'activités.

### 3.3. Critères de réussite d'une stratégie

Certaines stratégies réussissent mieux que d'autres. Les causes peuvent être multiples. Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux facteurs qui peuvent permettre à une stratégie d'être réussie :

L'ouvrage *Stratégique* propose trois critères qui seraient source de réussite pour une stratégie :

- La pertinence : Concerne la cohérence d'une stratégie avec la situation dans laquelle l'organisation évolue
- L'acceptabilité : Concerne la performance attendue d'une stratégie (gain ou de risque) et sa cohérence avec les attentes des parties prenantes.
- La faisabilité : Concerne la capacité d'une stratégie à être effectivement déployée.

#### 3.3.1. La pertinence :

Selon *Stratégique* : « La pertinence désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'organisation. Afin d'évaluer la pertinence d'une stratégie, il convient de déterminer dans quelle mesure celle-ci correspond aux tendances et aux évolutions futures de l'environnement, exploite la capacité stratégique de l'organisation et répond aux attentes des parties prenantes. »

La pertinence s'évalue en termes relatifs et non absolus. Certains outils et méthodes peuvent aider à évaluer la pertinence et déterminer les options stratégiques les plus pertinentes. Parmi ces outils :

---

<sup>143</sup> VAN LAETHEM (N), *Toute la fonction marketing*, opcit, pp36-37

- ✓ Le classement des options stratégiques par rapport à des facteurs clés obtenus grâce au diagnostic stratégique
- ✓ Les arbres de décision, qui permettent également d'évaluer les options stratégiques au regard d'une liste de facteurs et de faire émerger les options les plus pertinentes au fur et à mesure de l'introduction de contraintes successives concernant des facteurs tels que la croissance, l'investissement ou le périmètre d'activité
- ✓ La méthode des scénarios, qui permet de vérifier l'adéquation de certaines options avec une série de situations futures probables. Cette approche est particulièrement utile lorsque le degré d'incertitude est élevé. Les options pertinentes sont celles qui restent cohérentes avec plusieurs scénarios.<sup>144</sup>

### 3.3.2. L'acceptabilité :

L'acceptabilité est liée aux performances attendues d'une stratégie. Il peut y avoir 3 types : le retour sur investissement, le risque et les réactions des parties prenantes.

#### a) Le retour sur investissement:

Représente les bénéfices que les parties prenantes sont sensés recevoir d'une stratégie. La mesure des retours sur investissement sont utilisés pour de nouvelles ventures ou d'importants projets. Pour le mesurer il sera intéressant d'élaborer :

1/ Une analyse financière : Etudier l'acceptabilité de différentes options stratégiques en élaborant des prédictions de retour sur investissement pour une période spécifique après la mise en place d'une nouvelle stratégie, estimer la durée de remboursement qui représente le temps nécessaire avant le cumul des *cash flows* pour qu'une option stratégique devienne positive.

2/ Une analyse coûts-profits: Dans plusieurs situations le profit est trop étroit comme concept pour interpréter un retour sur investissement. Le concept coût/profit permet d'analyser la rentabilité d'une stratégie en évaluant la rentabilité et le profit qu'elle va dégager en comparaison aux frais induits pour sa mise en place.

3/ Les réelles options: Si les approches financières évaluent les résultats de manière raisonnable, il existe des situations où l'évaluation des coûts et des profits ne devient claire

---

<sup>144</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, pp431-434

que si elles sont implémentées à d'autres mesures. Si la stratégie établie le plan selon lequel les stratégies seront élaborées, elle laisse de la place pour le développement courant. Cette flexibilité peut être utilisée pour étendre, éliminer ou retarder un projet.

Une stratégie peut donc être considérée comme une série de « réelles options » qui seront des choix de directions à des points particuliers dans le temps pendant que la stratégie prend formes. Cette approche permet de lier les évaluations stratégiques et financières et d'apporter une compréhension en examinant chaque étape ou option séparément ou encore trouver des alternatives ou remettre en cause une décision stratégique initiale.

### **b) Le Risque:**

Un autre aspect de l'acceptabilité est le risqué auquel une organisation fait face en suivant une stratégie. Le risque concerne la probabilité ainsi que les conséquences de l'échec d'une stratégie. Ce risque peut être important pour les organisations avec des programmes d'innovation à longs termes où les niveaux d'incertitudes sont hauts, spécialement en matière d'environnement et d'acceptation du public. Les risques varient, allant des risques qui impacte l'aspect financiers de manières directe aux risque d'impacter l'image de marque de l'entreprise ou encore au risque de rater une opportunité. Il peut être apprécié en évaluant :

- ✓ Les ratios financiers: La projection de comment les ratios financiers peuvent évoluer peut fournir des informations très intéressantes concernant le niveau de risque. L'évolution de la structure du capital de l'entreprise pourrait par exemple permettre à l'entreprise d'augmenter ses dettes à long termes ou d'investir ses liquidités
- ✓ Analyse de sensibilité : Parfois appelée « analyse conditionnelle » (*what if analysis* en anglais). Elle permet de questionner toutes les options choisies et de les challenger en fonction de l'évolution du marché ou de conditions environnementales potentielles.

### **c) La réaction des parties prenantes:**

Il est important de comprendre le contexte politique de l'entreprise. Il existe plusieurs situations où les réactions des parties prenantes peuvent être cruciales pour l'entreprise :

- Restructuration financière: Une nouvelle stratégie peut nécessiter une restructuration financière de l'entreprise (un problème avec de nouveaux actionnaires qui pourrait limiter le pouvoir de votes des actionnaires).
- Une fusion ou une acquisition pourrait être inacceptable pour une organisation, certains consommateurs, une union ou même le gouvernement.
- Un nouveau business model pourrait supprimer certains canaux (tels que les distributeurs)<sup>145</sup>

### 3.3.3. La faisabilité :

La faisabilité s'intéresse au fait qu'une organisation possède les ressources et les compétences nécessaires pour mettre en place une stratégie. Un nombre d'approches peut être utilisé pour apprécier la faisabilité.

#### a) La faisabilité financière :

S'étudie en analysant les *cash flows* et en élaborant des prédictions (*forecasting* en anglais) afin d'identifier le budget nécessaire pour la mise en place d'une stratégie et les ressources pour obtenir ce budget (fonds propres, emprunts bancaires...).

Les prédictions de cashflow peuvent indiquer si une stratégie proposée est faisable en termes de génération de profit et de disponibilité de temps et de ressources nécessaires à sa mise en place.

#### b) Le déploiement des ressources :

Si la faisabilité financière est un aspect très important de la faisabilité, une compréhension plus large peut être élaborée en identifiant les ressources et les compétences nécessaires pour la mise en place d'une stratégie spécifique. En effet l'efficacité d'une stratégie est souvent très dépendante de la disponibilité des compétences et dans le cas contraire de si l'entreprise peut les développer ou les obtenir. Le cas d'une expansion géographique sur un nouveau marché, par exemple, peut être largement dépendante des

---

<sup>145</sup> JOHNSON (G), *Exploring corporate strategy*, opcit, pp368-380

compétences marketing et de distribution de l'entreprise, combinés à la disponibilité des fonds pour augmenter les stocks.<sup>146</sup>

À l'inverse, une stratégie de développement de nouveaux produits destinés aux clients actuels dépend avant tout des compétences d'ingénierie, de la capacité de l'outil industriel et de la réputation de l'organisation en termes de qualité des nouveaux produits.

Une évaluation du déploiement des ressources peut être utilisée pour se prononcer sur deux aspects : tout d'abord dans quelle mesure la capacité stratégique de l'organisation (ressources et compétences) doit évoluer afin d'atteindre le seuil requis par chaque stratégie et ensuite quelles sont les ressources clés et les compétences fondamentales qui doivent être développées afin d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel. Il s'agit de déterminer si ces évolutions sont crédibles en termes d'échelle, de qualité des ressources et de délais.

Cela peut conduire à la reformulation, voire à l'abandon de certaines options stratégiques<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Ibid, p381, 382

<sup>147</sup> JOHNSON (G) et autres, *Stratégie*, 7<sup>ème</sup> édition, opcit, p449

## **Conclusion**

Enrichi d'une compréhension de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, aussi bien à long terme qu'à court terme, grâce à l'élaboration d'un diagnostic externe de l'environnement, ses menaces et ses opportunités pour l'entreprise ainsi qu'un diagnostic interne de l'entreprise qui met en évidence ses forces, ses faiblesses et ses compétences distinctives et avantages qui la différencie de la concurrence. Les décideurs et stratèges peuvent bâtir les premières pierres de l'édifice que sera la stratégie de l'entreprise.

Au niveau du groupe, il sera possible à l'entreprise de construire un portefeuille d'activités solide qui lui permet de répondre aux besoins du marché et qui puisse correspondre aux capacités stratégiques de l'entreprise et proposer des alternatives stratégiques en adéquation avec la vision de l'entreprise et ses contraintes en termes de ressources financières et humaines.

Au niveau de chaque activité et en tenant compte des options retenues par le groupe dans le cadre d'un portefeuille d'ensemble, les responsables d'activités en collaboration avec les stratèges, élaboreront quant à eux des stratégies de développement, de maintien ou de retrait de leurs produits. Ces stratégies construites sur la base d'analyse concurrentielles et de segmentation stratégiques constitueront la base du plan stratégique d'activités.

---

# **Chapitre 3 : Elaboration du diagnostic stratégique d'une entreprise**

---

## **Introduction**

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement en perpétuelle mutations, les évolutions environnementales (politiques, économiques, technologiques, sociales...) font que les entreprises doivent constamment se remettre en question et être en mesure d'affronter les défis de leurs environnements. Pour se faire, le diagnostic stratégique dont nous avons étudié les outils dans le chapitre précédent est une des méthodes les efficaces pour les entreprises.

En effet, les entreprises, quel que soit leur objectif, qu'il s'agisse de développer leur portefeuilles d'activités, d'effectuer une fusion ou une acquisition avec une entreprise ou d'envisager une internationalisation doivent passer par un diagnostic stratégique. Ce dernier permet à l'entreprise de connaître l'environnement externe dans lequel elle agit ainsi que les évolutions environnementales de ce dernier et les acteurs avec lesquels elle a des interactions et qui peuvent avoir une influence sur son activité et de déceler les opportunités de cet environnement. Le diagnostic stratégique permet également à l'entreprise de se connaître elle-même en identifiant ses forces qu'elle doit utiliser au mieux pour saisir les opportunités de son environnement mais également en cernant ses faiblesses sur lesquelles elle devra travailler afin d'être en mesure de relever les défis qui se présentent à elle.

Dans ce chapitre, nous allons présenter un diagnostic stratégique que nous avons élaboré pour une entreprise désirant s'internationaliser. Au terme de ce chapitre nous serons en mesure d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces que présente l'environnement dans lequel elle agit. Enfin, nous pourrions synthétiser les résultats de notre diagnostic et être en mesure de proposer la stratégie adéquate à cette entreprise.



## Section 1 : Présentation de l'environnement de recherche

### 1.1. Présentation de l'organisme d'accueil « Deloitte »

#### 1.1.1. Deloitte dans le monde

Deloitte est une organisation multiculturelle et plurinationale qui n'est pas dominée par les professionnels de l'un ou l'autre des « grands pays ». Sa couverture géographique, complète et équilibrée, lui permet de mobiliser les meilleures ressources là où ses clients opèrent.

Avec un chiffre d'affaires à 34,2 milliards de dollars pour environ 210.000 collaborateurs dans le monde, Deloitte se place en tant que leader mondial des services professionnels devant ses concurrents, tant en termes de chiffre d'affaires que d'effectifs. Il est un acteur mondial de premier plan disposant d'une présence géographique équilibrée.

**Figure III-1 : Deloitte dans le monde**



Source : Deloitte

Au travers d'une approche multidisciplinaire, Deloitte propose une offre de service complète pour satisfaire ses clients et cela à travers cinq principaux départements qui sont les départements : Audit and Risk Advisory, Consulting, Financial Advisory, Expertise comptable, Juridique et fiscal (**Annexe 1 : Départements de Deloitte**)

### 1.1.2. Deloitte en Afrique

Deloitte dispose de bureaux dans **35 pays** en Afrique (**Annexe 2 : Deloitte en Afrique**) et d'une capacité d'intervention dans plus de 50 pays, à travers son organisation par région. Le cabinet mets à disposition de ses partenaires plus de **6 000 collaborateurs** présents en Afrique.

Cette présence lui permet de mobiliser localement les meilleures ressources et de coordonner ses équipes pour répondre aux problématiques économiques du continent africain, de même qu'aux attentes des investisseurs étrangers: réformes réglementaires, émergence de nouveaux marchés, programmes de privatisation, audit et évaluation de projets financés par les bailleurs de fonds internationaux, audit de filiales et assistance fiscale, juridique et sociale...

Le cabinet apporte ses compétences techniques et sectorielles et l'appui d'un réseau solide pour accompagner ses clients dans leurs projets de développement: croissance externe, implantation à l'international, fusion, filialisation, externalisation de services...

De même, les experts du secteur public du cabinet assistent les administrations et collectivités locales dans leurs démarches de modernisation et accompagnent les réformes qui permettent de gagner en performance comme en transparence.

- **La présence de Deloitte en Afrique Francophone :**

- **Afrique du Nord** : Au Maghreb, Deloitte est implanté en Algérie (Alger), au Maroc (Casablanca) et en Tunisie (Tunis).
- **Afrique de l'Ouest** : Pour la zone UEMOA (Union économique et monétaire de l'Ouest Africain) : 7 pays (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo) avec une devise commune (Franc CFA lié directement à l'euro), un système comptable et fiscal commun (OHADA) et des experts-comptables habilités à

travailler dans les autres pays de la sous-région. Deloitte dispose pour la région UEMOA de bureaux au Sénégal, en Côte d'Ivoire, et au Bénin.

- **Afrique Centrale** : Pour la zone CEMAC (Communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale) : 6 pays (Congo, Gabon, Guinée-Equatoriale, RCA , Tchad et Cameroun) avec une devise commune (franc CFA lié directement à l'euro), un système comptable et fiscal commun (OHADA) et des experts-comptables habilités à travailler dans les autres pays de la sous-région. Deloitte dispose pour la région CEMAC de bureaux au Gabon (Libreville), au Congo (Pointe Noire), en Guinée-Equatoriale (Malabo) et au Cameroun (Douala).
- **Une équipe centrale dédiée basée à Paris** : Une équipe de coordination assure au clients du cabinet le respect des règles de qualité Deloitte et apporte un appui technique aux bureaux locaux. Cette cellule a également vocation à affecter les meilleures expertises sur les projets en Afrique qu'elles soient françaises ou internationales.

### **1.1.3. Deloitte en Algérie**

Créé en 1993, sous le nom d'AMS Audit, le cabinet a rejoint le réseau Deloitte Afrique francophone en 2007.

Deloitte est devenu aujourd'hui un leader en Algérie en Conseil, Transactions, Audit, Expertise Comptable, Juridique et Fiscal.

Intégré dans le réseau mondial de Deloitte et disposant de son soutien, Deloitte en Algérie répond à tous les critères de qualité et d'éthique qui ont fait la réputation de Deloitte à travers le monde.

Sur le marché algérien, la stratégie de développement de Deloitte s'articule autour de 3 axes prioritaires:

- Une participation dans tous les secteurs d'activité porteurs
- Une offre diversifiée et complémentaire
- Une assise locale renforcée

Avec plus de 60 collaborateurs essentiellement des lauréats diplômés des grandes écoles et meilleures universités algériennes et étrangères, Deloitte Algérie dispose d'une expertise reconnue sur divers secteurs d'activités (**Annexe 3 : Secteurs d'activité de Deloitte**)

## **1.2. Présentation du cas pratique et de la démarche du cabinet**

Considéré comme un secteur stratégique et fortement encouragé par le gouvernement algérien désirant arrêter les importations à l'horizon 2017, l'industrie des matériaux de construction, avec le ciment comme produit principal, est un secteur très intéressant pour les compagnies qui désirant investir en Algérie.

En effet, le nombre de constructions de logements ne cesse d'augmenter et les restrictions d'importations mise en place par l'Etat ainsi que les avantages octroyés aux producteurs locaux, font que la production de ciment en Algérie pourrait être source d'opportunités.<sup>148</sup>

Si le marché algérien du ciment est actuellement dominé par deux groupes qui sont LAFARGE et le groupe GICA, la demande locale ne cesse de croître et les projets gouvernementaux et privés ne cessent d'augmenter.

Cette demande grandissante ainsi que les avantages octroyés par l'Etat aux investisseurs dans les secteurs porteurs a poussé la société X à s'intéresser au marché algérien et cela à travers une étude de faisabilité qui sera effectuée par l'équipe conseil du cabinet Deloitte dans laquelle nous avons effectué notre stage.

La démarche de Deloitte consiste à réaliser une étude macroéconomique du marché algérien, son cadre réglementaire, son environnement politique, économique, social... Ainsi qu'une évaluation des acteurs du marché et une analyse de l'écosystème du marché du ciment.

Par la suite, Deloitte se chargera d'évaluer la demande locale et les importations afin de présenter des projections de la demande à venir et d'identifier les éventuelles opportunités d'implantation d'usine et de lancement d'unités de production.

L'équipe conseil se chargera également de faire une analyse interne de l'entreprise afin d'estimer ses capacités financières, matérielles, immatérielles et humaines.

---

<sup>148</sup> <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/10/revue-presse-31-octobre-2016.pdf> , le 23 mai 2017 à 12 :04

Enfin, Deloitte fera une analyse SWOT pour synthétiser les études faites au préalable et faire ressortir les menaces et les opportunités du secteur pour l'entreprise X et apportera les orientations stratégiques appropriées ainsi que les recommandations adéquates à l'entreprise X.

### **1.3. Méthodologie du diagnostic stratégique :**

Notre étude a été menée par le cabinet Deloitte Algérie pour une entreprise de production et de distribution de ciment saoudienne, qui a souhaité garder son anonymat et que nous appellerons entreprise X dans le cadre de notre travail de recherche. Notre étude consistera à effectuer un diagnostic stratégique de l'entreprise X afin de dégager les opportunités possible pour l'entreprise en Algérie.

Cette étude s'est déroulée sur une durée de 3 semaines. Les données ont été collectées via :

- Des ressources internes du cabinet Deloitte
- Des recherches documentaires (presse, sites gouvernementaux : ministères, ONS, andi...)
- Des entretiens avec les responsables de l'entreprise X

Au cours de cette étude, les outils de la démarche stratégique ont été à la fois sélectionnés et adaptés à l'entreprise, ainsi qu'au secteur du ciment en Algérie.

#### **1. Les perspectives :**

- La perspective « externe » consiste à analyser les opportunités et les menaces de l'environnement.
- La perspective « interne » consiste à examiner les forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que ses ressources et ses compétences.

#### **2. Les outils du diagnostic :**

Pour la réalisation du diagnostic stratégique plusieurs outils ont été utilisés.

Pour les perspectives externes :

- Analyse du macro environnement avec le modèle PESTEL
- Analyse du microenvironnement avec les 5 Forces de Porter
- Analyse de l'offre

- Analyse de la demande
- Analyse du gap entre l'offre et la demande

Pour les perspectives internes :

- Chaîne de valeur de l'entreprise
- Audit des ressources de l'entreprise (financières, matérielles, immatérielles, humaines)

3. La synthèse du diagnostic et les orientations :

- La modélisation d'une matrice SWOT
- Les orientations stratégiques données à l'entreprise

#### **1.4. Présentation de l'entreprise X et contexte actuel :**

L'entreprise X est une société par actions saoudienne créée en 2010. Les activités de l'entreprise incluent la production et la distribution de ciments et ses dérivés en Arabie saoudite et à l'étranger.

L'industrie du ciment a commencé en Arabie saoudite à partir de 1955 avec une capacité de production de 90 000 tonnes par an et s'est par la suite développé pour atteindre 15 compagnies de ciments en Arabie saoudite et 38 dans la région du golf.

L'Arabie Saoudite a exprimé son intérêt pour l'investissement en Algérie lors d'une visite diplomatique en Algérie en ce début d'année 2017. Après cette visite, les représentants du gouvernement saoudien ont exprimé un désir d'investir dans des secteurs tels que le ciment, le médical, la pétrochimie ou encore l'agriculture...

Riche de cette visite en Algérie, l'entreprise X a vu une opportunité dans un investissement dans le plus grand pays d'Afrique.

Afin de comprendre l'intérêt de l'entreprise X pour un investissement en Algérie, il est intéressant de comprendre l'évolution du marché du ciment en Arabie Saoudite ces dernières années.

En 2014 et suite à la volonté du gouvernement saoudien de construire un grand nombre de résidences, centres d'affaires, centres commerciaux... Notamment la tour « Djeddah Tower » qui devrait être la plus haute tour du monde, dépassant le Bordj Khalifa de Dubai. Ces projets d'envergures ont poussé les entreprises de construction à passer d'importantes commandes de ciments auprès d'un large nombre de producteurs de ciment de la région.

En effet, si les ventes de ciment en Arabie saoudite sont passées de 42,9 millions de tonnes à 61,4mn tonnes entre 2010 et 2015, la région a assisté à une baisse des ventes en 2015 à cause de la chute du prix du baril de pétrole qui est passé de 110 dollars à 50 dollars a poussé l'Arabie saoudite à baisser ses dépenses gouvernementales et ses projets de construction. A cela s'ajoute la pénurie de main d'œuvre dont souffre l'Arabie Saoudite.

En parallèle, les stocks de clinker (matière première pour la production de ciment) ont baissé de 22,7 millions de tonnes en Décembre 2015 pour atteindre 20,9 millions de tonnes en Avril 2016.

Bien que l'Arabie saoudite possède l'une des plus grandes réserves au monde, qui pourrait financer le déficit budgétaire pour les 3 à 4 prochaines années, la pression due aux revenus pétrolières affecte les dépenses gouvernementales. Ceci peut être observé à partir de la volonté du gouvernement de freiner les dépenses liées aux infrastructures et aux transports.

En effet, si en 2015, le budget gouvernemental alloué aux secteurs des infrastructures et des transports était de 63 million SAR (15 millions d'euros), il a été réduit pour atteindre 23,9 millions (6 millions d'euros) en 2016 et prévoit de continuer à subir des pressions gouvernementales.

Cependant, l'activité de construction, qui compte pour 60% de la consommation de ciment, pourrait rester importante, renforcée par un pipeline de projets lancé par le ministère de l'habitat et dans le cadre de son programme de dépenses. Bien que le budget pour les infrastructures et les transports ait été réduit, les ventes de ciment pourraient se stabiliser grâce aux dépenses pour les projets de logements.

Cette instabilité gouvernementale qui impacte le secteur du ciment pourraient impacter la rentabilité des entreprises de production de ciment et pousse les entreprises saoudienne à penser à une internationalisation à travers l'ouverture d'usines dans des pays étrangers. Le choix de l'Algérie s'est vite imposé comme une solution intéressante étant donnée le faible

coût de la main d'œuvre, la disponibilité de matières premières et les relations diplomatiques intéressantes entre les deux gouvernements.<sup>149</sup>

## **Section 2 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise X :**

La formulation d'une stratégie implique une mise en relation de l'entreprise avec son environnement. Ce dernier est composé de facteurs économiques et sociaux et d'interactions avec des acteurs susceptibles d'influencer l'activité de l'entreprise.

Afin de proposer la meilleure stratégie de développement à l'entreprise X, il est important de s'intéresser à l'environnement général du secteur du ciment en Algérie. Pour ce faire, nous allons effectuer une analyse du macro environnement à travers une analyse PESTEL de l'industrie du ciment en Algérie, par la suite nous allons effectuer une analyse du micro environnement en élaborant un modèle des 5 Forces de Porter où nous mettrons en évidence les principaux acteurs et parties prenantes ainsi que leurs influences respectives sur l'entreprise. Enfin, nous analyserons l'offre proposée par les acteurs présents sur le marché du ciment en Algérie, la demande de celui-ci et enfin nous analyserons le gap entre l'offre et la demande.

### **2.1. Analyse du macro environnement : PESTEL**

Afin de réaliser une analyse du macro environnement du marché du ciment en Algérie, nous avons élaboré une matrice PESTEL du secteur du ciment en Algérie. Celle-ci analysera les six composantes principales du macro environnements qui sont : les composantes politique, économique, sociale, technologique, écologique et légale

#### **2.1.1. Politique**

Actuellement, le gouvernement algérien met l'accent sur le besoin de diversification de l'économie Algérienne afin de réduire sa dépendance du secteur des hydrocarbures. L'impact de la baisse du prix du pétrole depuis le deuxième semestre de 2014 ne fait

---

<sup>149</sup> Documents internes



qu'accentuer le besoin de l'Algérie d'intensifier son investissement dans le développement de ses infrastructures et de son industrie.

Dans ce sens, de nombreux projets de constructions ont été élaborés tels que des projets de logements, d'écoles, d'hôpitaux dans le but de dynamiser l'industrie de la construction. Le secteur compte toujours pour un grand pourcentage du PIB, avec 10,2% du PIB en 2014, légèrement plus bas qu'en 2009 (10,8%). Le secteur a évolué de 6,8% en termes de production hors hydrocarbure en 2014 contre 6,7% de croissance en 2013.

Le plan quinquennal Algérien s'est lourdement concentré sur le développement des secteurs des transports, de l'énergie ainsi que des infrastructures liées à l'eau afin de répondre à la demande locale qui ne cesse de croître. La construction d'importantes routes et voies ferrées ainsi que le développement de nouvelles zones industrielles et de nouvelles villes sont en cours et ceci dans le but de développer les autres villes que le nord qui ne représente que 4% du territoire national mais accueille plus de 65% de la population estimées à 41 million d'habitants (ONS en 2016).<sup>150</sup>

### **2.1.2. Economique**

Considérée comme la plus importante économie du Maghreb, l'Algérie est le pays le plus riche en termes de parité du pouvoir d'achat par personne.

Les hydrocarbures sont la base des activités économiques du pays, cependant depuis le deuxième semestre de 2014 qui a assisté à une importante baisse des prix du pétrole, le gouvernement a pris des mesures drastiques afin de développer d'autres secteurs, avec un intérêt tout particulier pour les secteurs de l'industrie, de l'agriculture et du tourisme.

Le PIB de l'Algérie a atteint 219,5 milliard US\$ en 2016 et devrait continuer à augmenter à un taux qui se situe entre 3% et 3,5% pour les années à venir. L'augmentation des dépenses de consommation des ménages est restée très importante avec un taux de croissance annuel de 16,4%.

L'économie algérienne est principalement basée sur le secteur des hydrocarbures qui compte pour 30% du PIB et 98% pour les exportations de l'Algérie et qui affecte directement l'évolution du taux de change. Actuellement, l'industrie contribue à 38,7% du PIB algérien

---

<sup>150</sup> <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/going-strong-economy-stable-footing-and-offers-great-potential> le jeudi 6 avril 2017 à 11 :27

et emploie près du tiers de la population active. Les secteurs des hydrocarbures représentent la majorité des recettes budgétaires et 93,8% des recettes d'exportation en 2016. Les principales activités du secteur manufacturier sont la préparation industrielle des aliments, le textile, les produits chimiques, les métaux et les matériaux de construction.<sup>151</sup>

Le secteur de la construction en Algérie reste actif malgré l'impact significatif de la baisse des prix des hydrocarbures, avec le gouvernement qui continue à encourager les programmes sociaux et les projets de nouvelles infrastructures afin de diversifier l'économie de l'Algérie basée sur l'exportation d'hydrocarbures. Le nouveau plan quinquennal pour la période 2015-2019 d'une valeur de 233.7 milliard d'euro a été approuvé par le gouvernement fin 2014.

Suite à la baisse des prix du pétrole, le secteur de la construction a augmenté en valeur atteignant un taux annuel de 7% entre l'année 2011 et 2015, selon la compagnie de recherche anglaise **Timetric**. En 2015, le secteur de la construction qui inclue les travaux publics et les travaux liés à l'eau a posté une croissance de 5.3% comparé aux 6.8% de l'année précédente (selon l'Office Nationale des Statistiques, ONS). **Timetric** attend la hausse à redescendre en dessous de 5% par an entre 2016 et 2020 dus au déclin des prix des hydrocarbures et des restrictions budgétaires gouvernementales.

Les initiatives des dépenses gouvernementales dans le développement de la propriété et l'importance donnée à l'offre de logements à prix corrects à la population qui ne cesse d'augmenter a vu le gouvernement consacrer €58bn en fonds pour construire 1.6 million de nouveaux logements d'ici 2019. Prenant en compte les 650 000 unités qui ont été construites en 2014 sous le précédent plan quinquennal, ceci requiert la construction de plus de 2.2 millions de logements d'ici 2019.

Cependant, les effets de la baisse des prix du pétrole, qui poussent le gouvernement à puiser dans ses fonds souverain (les fonds de régulations des recettes) peut ralentir les engagements de dépenses publiques sur le long terme.

Ces mesures devraient soutenir les efforts de diversification menées par l'économie algérienne, qui pourront garantir un développement sur le long terme

En ce qui concerne le secteur du ciment, l'Algérie a l'ambition de satisfaire la demande domestique avec sa production locale d'ici la fin 2016, avec une construction en cours d'un

---

<sup>151</sup> [http://www.francemondexpress.fr/fileadmin/user\\_upload/Algerie\\_2017.pdf](http://www.francemondexpress.fr/fileadmin/user_upload/Algerie_2017.pdf) le jeudi 06 avril 2017 à 12 :03

grand nombre d'usines. La demande actuelle est estimée à 26 millions tpa, mais avec une production locale de 21 million tpa, l'Algérie a toujours besoin d'importer 5 million tpa impliquant une facture d'importations de près de €458.1 million en 2014.<sup>152</sup>

En Septembre 2016, le ministre de l'industrie et des mines Monsieur Abdessalem Bouchouareb a indiqué au service des presses algériennes (APS) que l'Algérie serait autosuffisante en termes de production de ciment, ce qui devrait permettre à l'Algérie d'exporter en 2017.<sup>153</sup>

### 2.1.3. Socio-culturel

La population de l'Algérie est passée de 40,4 millions d'habitants en 2016 à 41,2 millions d'habitants en 2017 (ONS).

Selon le CNES dans son rapport national sur le développement humain (2013-2015) : sur le plan démographique, la population algérienne est caractérisée par sa jeunesse. En effet, les personnes âgées de moins de 30 ans constituent, en 2014, 58% de la population globale, soit près de 22 millions en chiffre absolu.

Le Revenu National Brut par habitant (RNB) en Algérie est estimé à 13771,2 dollars PPA en 2014 et l'Algérie assiste de plus à plus à l'ouverture de poste de cadres et de managers notamment dans les multinationales qui ne cessent d'ouvrir en Algérie.

En ce qui concerne le niveau d'instruction de la population algérienne, il ne cesse d'augmenter. En effet, la population adulte (âgée de 25 ans et plus) est de plus en plus instruite

L'une des principales préoccupations de la population algérienne sera l'accès à l'emploi. La dynamique démographique que vit l'Algérie permet de dire que la demande potentielle en postes d'emplois qui devrait subir une légère diminution d'ici 2020.

La seconde préoccupation de la population algérienne sera le logement qui permet la création de la cellule familiale par le biais du mariage qui demeure l'institution sur laquelle repose les fondements de notre société. Le parc logement total estimé en 2025 serait de 10,5

---

<sup>152</sup> <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/built-last-construction-growth-sector-algeria-diversifies-its-economy-away-dependence-upon> jeudi 6 avril 2017 à 10 :30

<sup>153</sup> <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/built-last-construction-growth-sector-algeria-diversifies-its-economy-away-dependence-upon>, jeudi 6 avril 2017 à 10 :51

millions, c'est-à-dire que nous devrions produire 2,2 millions logements en moins de 10 ans, avec un rythme moyen annuel de livraison de près de 220 000 logements.

La demande en logement pourrait connaître une cadence plus accélérée étant impulsée par l'autonomisation familiale des jeunes et l'accès à de bons emplois, ce qui leurs permet de s'engager dans des promotions immobilières ou de s'inscrire à des logements sociaux.<sup>154</sup>

#### **2.1.4. Technologique**

L'Algérie donne de plus en plus d'importance à la technologie. En effet, de nombreux projets ne cessent de voir le jour tels que le projet « Sahara Solar Breeder » en partenariat avec une université Japonaise dans le cadre d'un transfert technologique et qui œuvre à installer des panneaux photovoltaïque dans le sud.<sup>155</sup>

L'Algérie ne cesse de développer le secteur du TIC qui a réussi à rattraper son retard sur les autres pays d'Afrique et a lancé sa 4G et internet mobile.

La modernisation des constructions et l'évolution de la demande des consommateurs pour des logements de plus haute qualité et reflétée par l'émergence de nouveaux acteurs tels que la construction énergétique basée à Tlemcen qui se spécialise dans les solutions énergétiques efficaces pour des buildings nouveaux ou existants.<sup>156</sup>

#### **2.1.5. Ecologique**

L'Algérie est un pays qui souffre de pollution. Selon le dernier rapport de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) la qualité de l'air en Algérie est caractérisée par un fort taux de pollution dépassant celui des pays très industrialisés comme l'Allemagne, la France ou même les États-Unis.<sup>157</sup>

---

<sup>154</sup> <http://www.dz.undp.org/content/dam/algeria/docs/RNDH%202013-2015.pdf> le 21 mai 2017 à 12 :37

<sup>155</sup> <http://www.algerie-focus.com/2016/03/135930/> le 21 mai 2017 à 13 :07

<sup>156</sup> <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/going-strong-economy-stable-footing-and-offers-great-potential> le jeudi 6 avril 2017 à 11 :27

<sup>157</sup> <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/250141/1/9789241511353-eng.pdf?ua=1> le 21 mai 2017 à 11 :51

En effet, l'écologie est un sujet qui intéresse de plus en plus en Algérie. En effet, des experts en architecture de terre appellent l'état à faire une intégration des matériaux écologiques locaux pour maîtriser les coûts et réduire l'énergie consommée dans les constructions.<sup>158</sup>

D'après le site de l'agence nationale des déchets : « A partir de 2001, le gouvernement Algérien a défini une stratégie nationale en matière de protection de l'environnement qui s'est traduite par le plan national d'action pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD).

A ce titre, le gouvernement s'est lancé sur tout un programme de mise à niveau notamment par:

- **Le renforcement de l'aspect réglementaire** : promulgation de la loi 01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets.
- **Le renforcement institutionnel** : création d'institutions dédiées à toutes les thématiques environnementales. C'est à ce titre que l'Agence Nationale des Déchets a été créée. Sa mission principale étant la promotion de la gestion intégrée des déchets.

Services déconcentrés : 48 directions de l'environnement de wilayas et inspections régionales.

Introduction de la fiscalité environnementale : notamment la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) et la taxe sur les activités polluantes et dangereuses (TAPD). »

Selon, l'agence nationale des déchets : « L'Algérie a pour objectif de développer à terme une gestion intégrée des déchets. Pour ce faire :

- 135 centres d'enfouissement techniques ont été réalisés ou sont en cours de réalisation.
- La plus grande majorité des communes se sont dotées de schémas directeurs pour la gestion des déchets.
- Les grandes décharges publiques ont été éradiquées ou sont en cours de réhabilitation.

---

<sup>158</sup> [http://www.huffpostmaghreb.com/2017/04/27/experts-materiaux-ecologique\\_n\\_16288728.html](http://www.huffpostmaghreb.com/2017/04/27/experts-materiaux-ecologique_n_16288728.html)  
dimanche 21 mai 2017 à 11 :47

- Les pouvoirs publics incitent au tri et au recyclage à travers des actions pilotes de tri à la source.

Aussi, des unités de tri et de déchetteries ont été réalisées.

- Un système public de reprise et de traitement des déchets d'emballages (Eco-Jem) a été instauré.
- L'incitation à la prévention et recyclage/valorisation ce qui devrait permettre à l'Algérie de réduire sa production des GES.

Néanmoins, l'agence nationale des déchets propos d'instaurer une approche participative avec tous les acteurs concernés pour l'élaboration d'un plan d'action en vue d'identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre. »<sup>159</sup>

#### **2.1.6. Légal**

Etant donné l'historique du pays à faire des aides sociales une priorité, le secteur public en Algérie a joué un rôle prédominant dans la stagnation de l'activité économique, avec des entreprises détenues par l'Etat présentes dans pratiquement tous les secteurs, allant des banques à l'énergie. Des réglementations strictes concernant l'investissement, incluant la loi de 2008 qui oblige les investisseurs étrangers à ne détenir que 49% des ventures contre 51% pour les partenaires algériens, a également affecté l'environnement des affaires en Algérie. Ceci a limité l'espace pour les capitaux privés. Ceci dit de nouvelles réformes et l'émergence de nombreuses associations dans les secteurs privés telles que la chambre de commerce et de l'industrie et les forums des entrepreneurs algériens ont rassuré les compagnies privées.

Sur une liste de 190 pays recensés par la Banque Mondiale en 2017, l'Algérie a été classée 178ème en termes de commerce international, 74ème dans la gestion des permis de constructions remportant 44 places depuis 2016

Selon l'article IV de IMF datant de Mai 2016, le climat des affaires en Algérie est caractérisé par les « Bureaucratie omniprésente et lourdes procédures administratives » qui ont représenté une des principales barrières au développement des secteurs privés et par extension la diversification du pétrole et du gaz.

Les autorités sont conscientes des challenges présentés par l'environnement des affaires en Algérie et ont introduit des réformes constitutionnelles majeures, passées en Février 2016 et

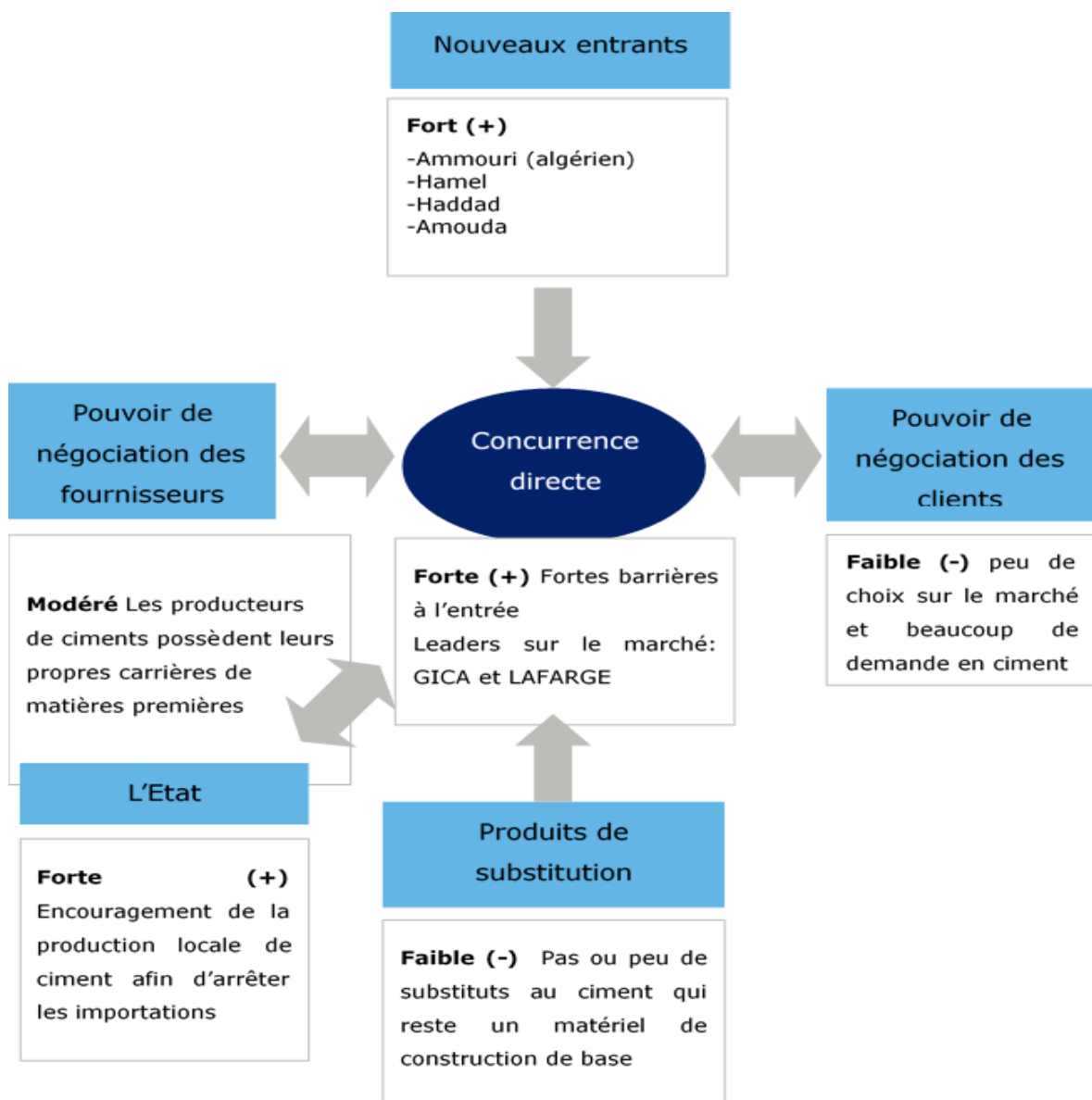
---

<sup>159</sup> <https://and.dz/presentation/cadre-institutionnel-et-reglementaire/> le 21 mai 2017 à 11 :58

qui consistent à améliorer l'environnement en prenant des mesures importantes, telle que la nouvelle loi d'investissement passé en Juillet 2016. <sup>160</sup>

## 2.2. Analyse du micro environnement : 5 Forces de Porter

**Figure III-2 : 5 Forces de PORTER +1 de l'Entreprise X**



**Source :** Elaboré par nous même

<sup>160</sup> <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/going-strong-economy-stable-footing-and-offers-great-potential> le jeudi 6 avril 2017 à 11 :27

Dans le but d'avoir une meilleure appréciation du micro environnement de l'entreprise X, nous avons réalisé une représentation du modèle des 5 Forces de Porter avec les différents intervenants du secteur du ciment.

D'après l'analyse des cinq forces de Porter +1, nous pouvons dégager les principaux acteurs et intervenants susceptibles d'influencer le secteur du ciment.

#### **2.2.1. Intensité de la concurrence :**

Il existe une forte concurrence sur le marché du ciment en Algérie. Actuellement, le marché du ciment est détenu par le groupe public GICA et l'entreprise LAFARGE Holcim qui à eux deux détiennent 88% des parts de marché du ciment en Algérie. GICA détient 11 cimenteries à travers tout le territoire national et Lafarge en détient 3. Les deux acteurs détiennent une cimenterie commune dans le cadre d'un partenariat public/privé. Les deux acteurs prévoient de continuer à se développer et à ouvrir des usines et conclure des partenariats à travers le territoire algérien.

#### **2.2.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les entreprises de production de ciment ont généralement leurs propres carrières ou licences d'exploitation de carrières de calcaire, d'argile et de différentes matières premières nécessaires à la production de ciment. Les seuls fournisseurs possibles sont les fournisseurs en aditifs rajoutés dans la production de ciment ou les fournisseurs étrangers auprès desquels les entreprises peuvent être amenées à importer du ciment quand la demande est trop grande et que la capacité de l'entreprise ne suffit pas pour la satisfaire et répondre aux exigences de ses clients.

#### **2.2.3. Pouvoir de négociation des clients :**

Le faible nombre d'acteurs sur le marché du ciment fait que les clients ont une très faible marge de manœuvre en matière de négociation de ciment. De plus le ciment est souvent vendu en vrac, ce qui fait que le client ignore souvent qui est le producteur à l'origine du ciment qu'il achète. A cela vient s'ajouter, le trafic de spéculation de ciment qui se fait en Algérie avec les individus qui achètent du ciment à prix d'usine et le revendent à des prix 3 fois plus cher. Les clients de types particuliers qui achètent du ciment pour leurs constructions personnelles ont donc peu de marge de manœuvre. Quant aux entreprises



publiques ou privées qui achètent du ciment en grande quantité pour des travaux d'envergure, elles établissent des contrats avec un des deux acteurs locaux Gica ou LAFARGE HOLCIM ou achètent du ciment d'importation.

#### **2.2.4. Produits de substitution :**

Les constructions, qu'il s'agisse de logements ou d'infrastructures nécessitent toutes du ciment, celui-ci n'étant pour l'instant pas substituable. Aucun autre matériau ne peut le remplacer.

#### **2.2.5. Nouveaux entrants :**

Le groupe Amouri (algérien) s'est lancé sur le marché local en ouvrant une cimenterie à Biskra. Le groupe agit dans plusieurs secteurs, essentiellement dans le secteur de la construction en produisant notamment des briques, de la faïence et du ciment. Le groupe familial compte ouvrir 3 lignes de production avec une capacité totale de 4 million de tonnes par an.

10 nouveaux producteurs de ciment gris devrait également pénétrer le marché du ciment en Algérie, représentant ainsi une production additionnelle de 25 millions de tonnes (dont 9,5 millions de tonnes d'ici 2018). Parmi ces acteurs, nous pouvons citer : le groupe Haddad qui prévoit d'ouvrir des cimenteries dans l'ouest à Relizan ainsi que dans le sud à Djelfa. L'entreprise Amouda qui est en train de construire une cimenterie dans le sud à Laghouat, l'entreprise Hamel qui construit une cimenterie à Adrar ou encore le groupe public Gica qui envisage de construire également des usines dans l'ouest et le sud du pays à l'horizon 2020 (tableau en annexe)

#### **2.2.6. L'état :**

Le secteur de la construction a largement été touché par la baisse du prix du pétrole passant d'une croissance de 7% entre 2006 et 2013 à une croissance prévue de 2% entre 2017 et 2020. Pour booster ce secteur, l'Etat a accordé une réelle importance au secteur du ciment en encourageant la production locale afin de pouvoir stopper les importations, voire même d'exporter du ciment produit en Algérie dans les années à venir. L'état encourage notamment les investissements dans le sud du pays et œuvre activement à réaliser des partenariats avec des entreprises étrangères afin de pousser ces dernières à réaliser des investissements en Algérie et à profiter de transferts technologiques.

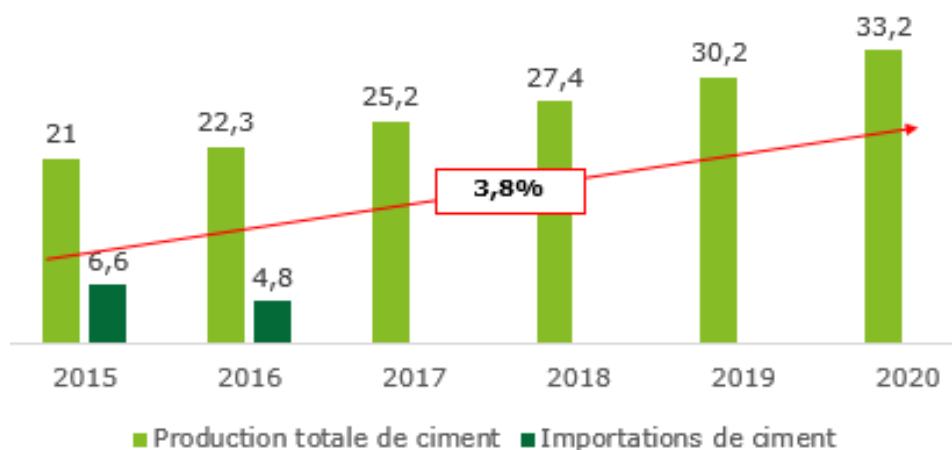
### 2.3. Analyse de la concurrence :

Le territoire algérien compte 15 cimenteries, principalement concentrées dans le nord du pays. Celles-ci offrent une production de près de 22 millions de tonnes de ciment gris par an en 2016. Due à la demande croissante, la production de ciment prévisionnelle devrait atteindre les 33,2 millions de tonnes en 2020. La politique gouvernementale a fait que les importations de ciment ont diminué (-27% entre 2015 et 2016). L'importation de ciment gris portland est désormais sujette au régime de licence depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 avec un quota imposé de 2,75 millions de tonnes par an. Au début de l'année 2017, le gouvernement algérien a annoncé qu'il n'y aurait plus d'importations de ciment.

Le marché algérien compte deux grands leaders qui sont le groupe public GICA, l'entreprise LAFARGE HOLCIM ainsi qu'un nouvel entrant qui est le groupe algérien privé Amouri. Le reste du ciment vendu est issu des importations étrangères.

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de la production et de l'importation de ciment en Algérie. Nous pouvons remarquer une baisse significative des importations en 2016 pour complètement disparaître en 2017 suite à la volonté de l'Etat d'arrêter les importations et d'être autosuffisant à l'horizon 2017. La production locale de ciment évolue de manière constante et devrait atteindre les 33,2 millions de tonnes d'ici 2020 grâce à l'augmentation des lignes de production et à l'ouverture de nouvelles usines.

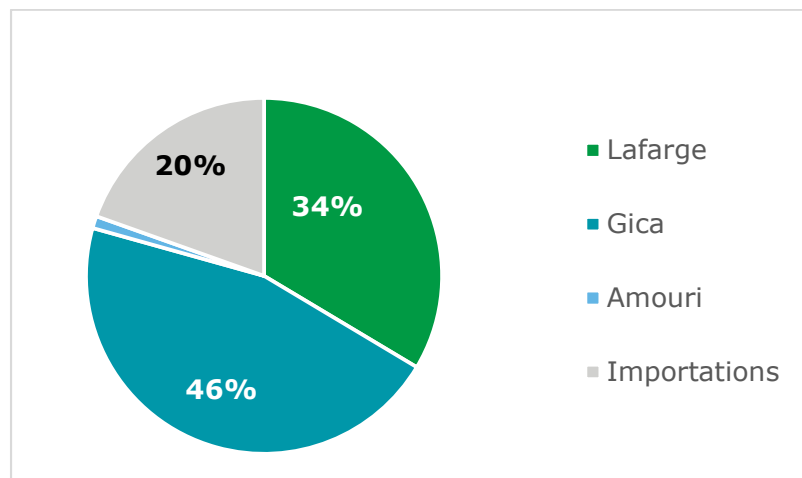
**Figure III-3 :** Evolution de la production et importation de ciment en Algérie



Source : Deloitte Algérie

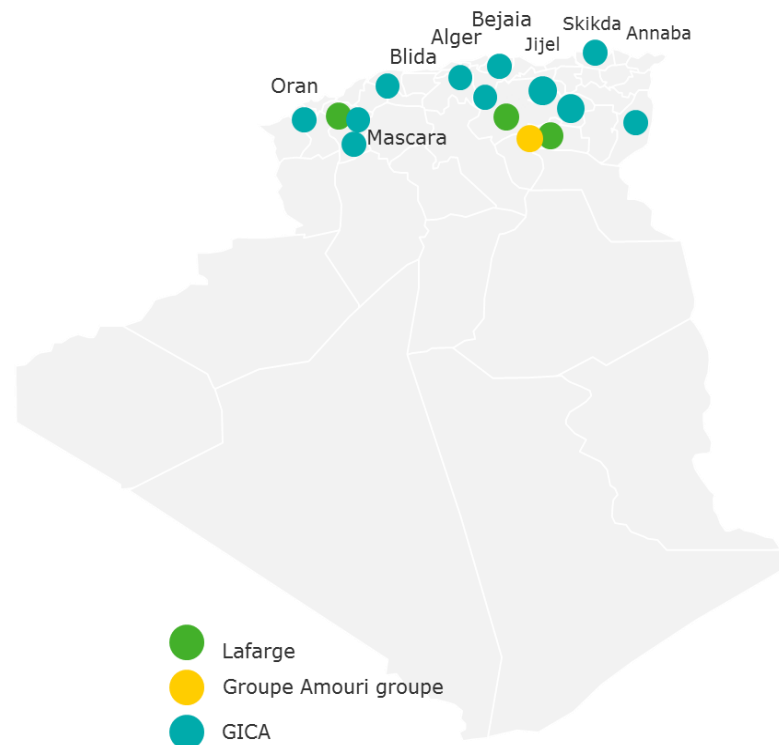
Nous pouvons représenter les parts de marché des entreprises de production de ciment à travers un camembert. Nous pouvons constater que le leader du marché est GICA, talonné de près par Lafarge. Les deux acteurs détiennent 80% des parts de marché. Le reste (20%) est couvert par des importations. Une faible portion revient au groupe Amouri nouveau sur le marché.

**Figure III-4 :** Répartition des parts de marché du secteur du ciment en Algérie en 2016



**Source :** Deloitte Algérie

La carte ci-dessous représente la répartition des cimenteries à travers le territoire algérien. Nous pouvons remarquer une concentration des cimenteries dans le nord du pays et une absence totale d'usine dans le sud. D'après la carte géographique, nous pouvons remarquer que GICA, le leader du marché, est l'acteur qui détient le plus de cimenterie, Lafarge et Amouri le suivent avec respectivement 3 et 1 cimenterie.

**Figure III-5 : Carte de l'Algérie avec la localisation des principales cimenteries**

**Source :** Deloitte Algérie

### 2.3.1. GICA : le leader du marché algérien :

GICA est un groupe industriel public algérien d'un capital de 25.358.000.000 dinars. Le groupe a été créé en 2009.

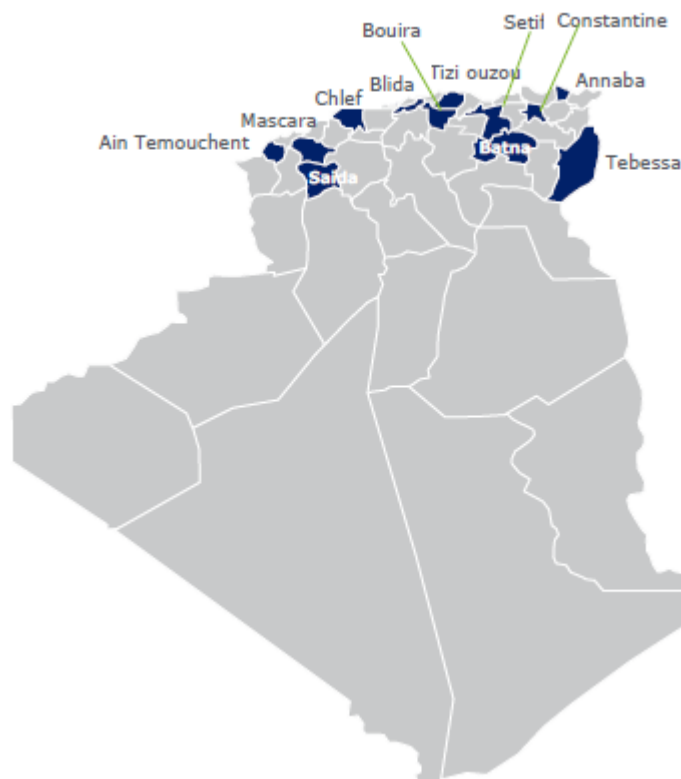
En 1962, les cimenteries ont été nationalisées et la société nationale de matériaux de construction SNMC est née. En 1967, la SNMC a été restructurée et les 12 cimenteries héritées de LAFARGE (colonisation française) ont été rénovées. En 1983, la SNMC a été réorganisée par secteur d'activités séparée en 4 compagnies, une par région (west, chlef, centre, est). En 1997, un partenariat Lafarge- GICA a été établi pour l'usine SCMI de Meftah. En 1998 a eu lieu la transformation légale des unités de production en société par actions et enfin c'est en 2009 qu'a eu lieu la création du groupe industriel ciment d'Algérie GICA sous la forme d'une SPA.

Les activités clés du groupe sont : la production et la distribution de ciments, de béton et de granulats. Le groupe possède également un centre de formation pour les matériaux de construction, soutient le développement durable et participe à des actions de solidarité nationale.

GICA a réalisé une production de 12,4 millions de tonnes en 2016 grâce à ces 12 cimenteries, dont 4 sont en collaboration avec des partenaires étrangers (Italie, Égypte et Arabie Saoudite), une gérée par Lafarge holcim et 7 cimenteries gérées par GICA lui-même.

La carte ci-dessous représente la répartition des différentes usines du groupe GICA à travers le territoire algérien

**Figure III-6 :** Carte de l'Algérie avec les différentes cimenteries du groupe GICA



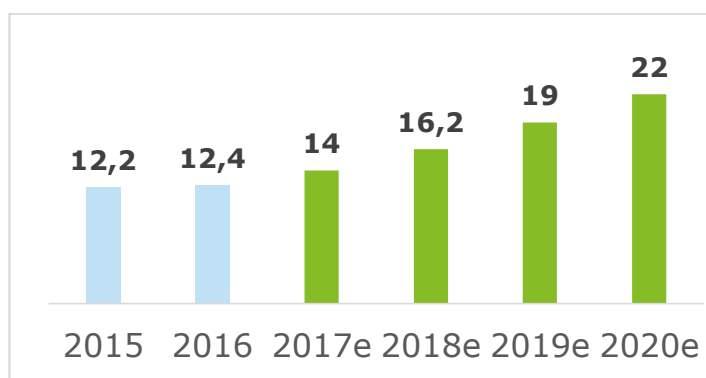
**Source :** Deloitte Algérie

En ce qui concerne la production de ciment, GICA ne cesse d'augmenter ses lignes de production et de moderniser ses usines ce qui lui permet de produire de plus en plus de ciment afin de répondre à une demande locale de plus en plus grandissante.

Ci-dessous un graphique représentant l'évolution de la production de ciment de GICA à travers les années. Les projections de l'évolution de la production de ciment permettent de déduire que les quantités produites devraient évoluer considérablement les 3 années à venir étant donnée les nouvelles usines que GICA prévoit d'ouvrir et les lignes de production que le groupe devrait rajouter.

Cette production devrait permettre au groupe de détenir de plus grosses parts de marché et d'envisager d'exporter une partie de son ciment vers d'autres pays.

**Figure III-7 :** Evolution de la production de ciment de GICA (millions de tonnes/an)



**Source :** Deloitte Algérie

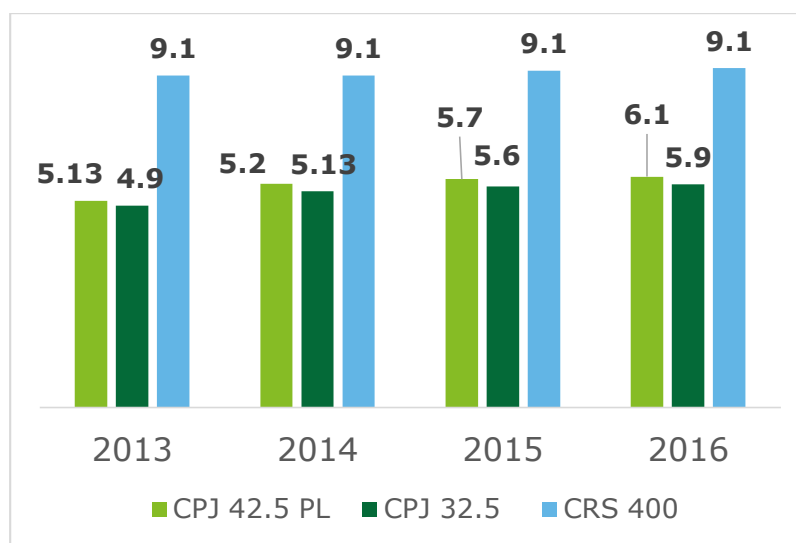
Ci- dessous un graphique représentant l'évolution des prix des différents produits de GICA en millions de dinars par tonnes. A partir de ce graphique nous pouvons constater que les prix pratiqués par GICA pour ses 3 variétés de ciments sont restés stables durant les 4 dernières années et cela à cause des limitations de marges imposées par l'état sur des produits tels que le ciment. Le CRS (ciment résistant au sulfate) utilisé en milieu agressif est le produit le plus cher du groupe. Juste en dessous viennent les 2 autres produits du groupe qui sont des CPJ (variétés de ciment gris portland).

Le gouvernement fixe des marges à respecter pour les entreprises dans le journal officiel n°44 correspondant au 26 Juillet 2009 dans son article 1<sup>er</sup> : les marges de gros sont de 80 DA le quintal et de 40 DA le sac de 50 kilogrammes. Les marges de détail, sont quant

à elle de 120 DA le quintal et de 60 DA le sac de 50 Kilogrammes.<sup>161</sup> (**Annexe 04 : Extrait du Journal officiel sur la réglementation des prix du ciment en Algérie**)

Ces limitations en matières de marges expliquent la faible évolution, voire la stagnation pour le ciment CRS, des prix.

**Figure III-8 : Evolution des prix des différents produits de GICA (millier de DZD/tonnes)**



Source : Deloitte Algérie

### 2.3.2. Lafarge Holcim : le challenger

Lafarge est le premier producteur de ciment dans le monde, le 2<sup>ème</sup> producteur d'agréats et le 4<sup>ème</sup> producteur de béton dans le monde. Lafarge est entrée dans le marché algérien en 2002 à travers un partenariat avec cosider. En 2003, Lafarge décide de construire sa première cimenterie à Mssila en Algérie. En 2007, l'entreprise lance son activité de production d'agréats et de béton. En 2008, elle conclut un partenariat avec le groupe GICA. Par la suite, Lafarge développe une gamme de ciments en 2010, selon les travaux et l'utilisation du ciment (chamil, matine, mokaouem, malaki). En 2013, Lafarge lance le premier magasin de matériaux de construction BATISTORE. En 2014, un partenariat Souakri-Lafarge a été

<sup>161</sup> <http://www.joradp.dz/jo2000/2009/044/fp25.pdf>, le 23 mai 2017 à 16 :04

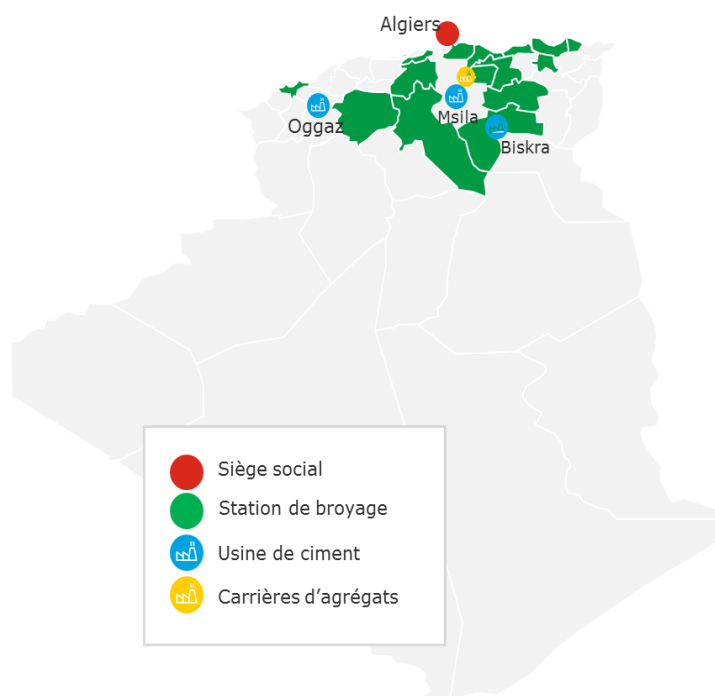
établi pour l'ouverture d'une nouvelle cimenterie à Biskra. Lafarge devient Lafarge-Holcim en 2015 après une fusion avec le groupe de construction Holcim

Lafarge holcim produit du ciment, du béton, des agrégats, du plâtre et de nombreux matériaux de construction. L'entreprise assure une logistique complète de l'extraction de matières premières jusqu'à la commercialisation de ses produits finis. Lafarge se différencie des autres entreprises de ciments, notamment grâce à son intérêt pour le recyclage, la reforestation et les activités visant à améliorer les conditions écologiques.

Lafarge Holcim possède 3 cimenteries : une à l'ouest du pays (Oggaz), une dans le centre (Msila), une à l'ouest du pays (Biskra) dans le cadre d'un partenariat 49-51 avec le groupe Souakri, et enfin une usine à Meftah gérée pour le compte de Gica.

La carte suivante représente la répartition des différentes activités de production et de distribution de Lafarge holcim à travers le territoire algérien. Le siège social de l'entreprise est situé à Alger et elle possède différentes station de broyage et usines de ciment à travers le pays.

**Figure III-9 :** Carte de l'Algérie avec les différentes cimenteries de Lafarge Holcim

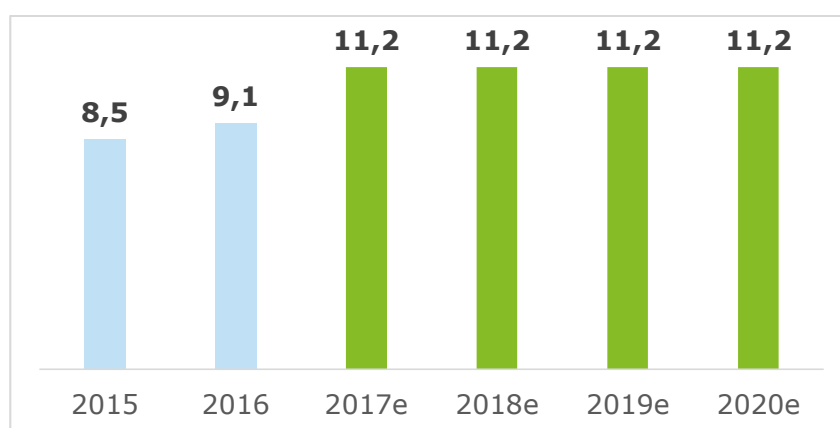


**Source :** Deloitte Algérie



Le graphique ci-dessous représente l'évolution de la production de ciment de Lafarge Holcim en millions de tonnes par an. Si la production était de 8,5 millions de tonnes en 2015, elle est vite passée à 9,1 millions de tonnes en 2016, enregistrant une hausse de 0,6 millions de tonnes en seulement une année. Cette hausse est due à l'augmentation des lignes de production de Lafarge Holcim à travers l'installation de l'un des plus grand broyeurs verticaux au monde dans la cimenterie de Biskra réalisée dans un partenariat public-privé en un temps record de 18 mois.<sup>162</sup>

**Figure III-10 :** Evolution de la production de ciment de Lafarge Holcim (millions de tonnes/an)



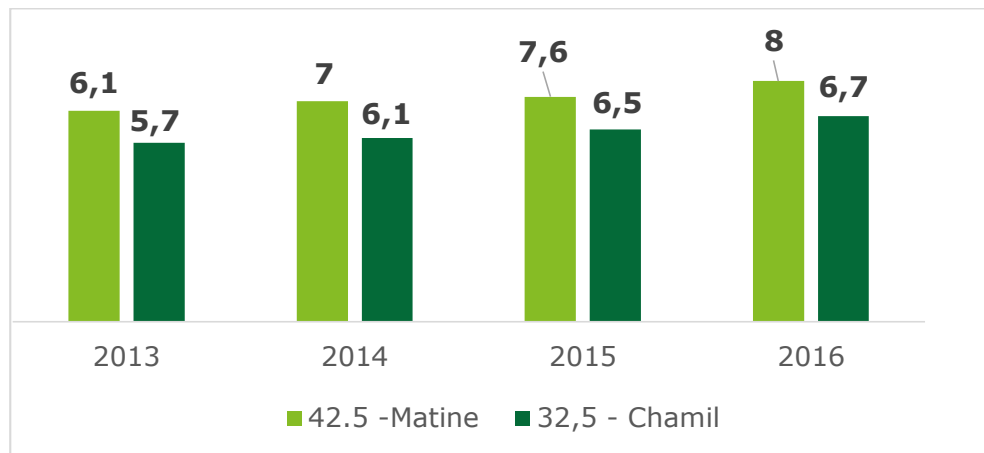
**Source :** Deloitte Algérie

Le graphique ci-dessous représente l'évolution des prix de deux produits phares de Lafarge Holcim qui sont le ciment Matine et le ciment Chamil. Comme nous l'avons expliqué précédemment dans l'analyse du leader GICA, la fixation des prix est réglementée par l'Etat qui fixe une marge à ne pas dépasser, ce qui explique la très faible évolution des prix du ciment (**Annexe 04 : Extrait du Journal officiel sur la réglementation des prix du ciment en Algérie**)

---

<sup>162</sup><http://maghrebemergent.com/entreprises-9/algerie/56759-algerie-lafarge-augmente-sa-production-de-ciment-de-200-000-tonnes-en-2016.html>, le 23 mai 2017 à 16 :26

**Figure III-11 :** Evolution des prix des différents produits de Lafarge Holcim (milliers de DZD/tonnes)

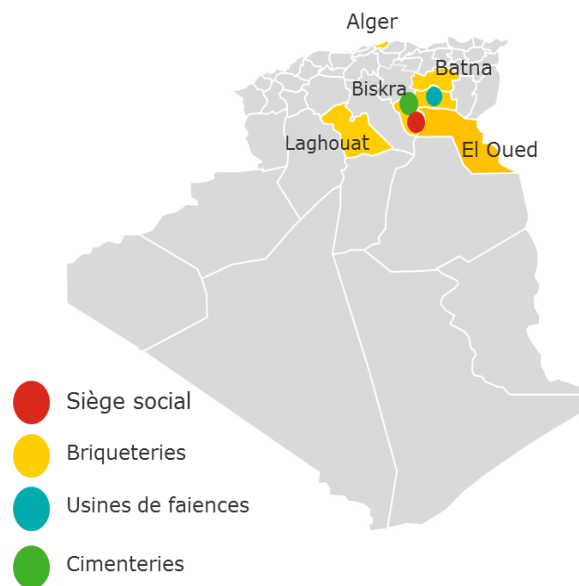


Source : Deloitte Algérie

### 2.3.3. Amouri : le nouvel entrant du secteur du ciment

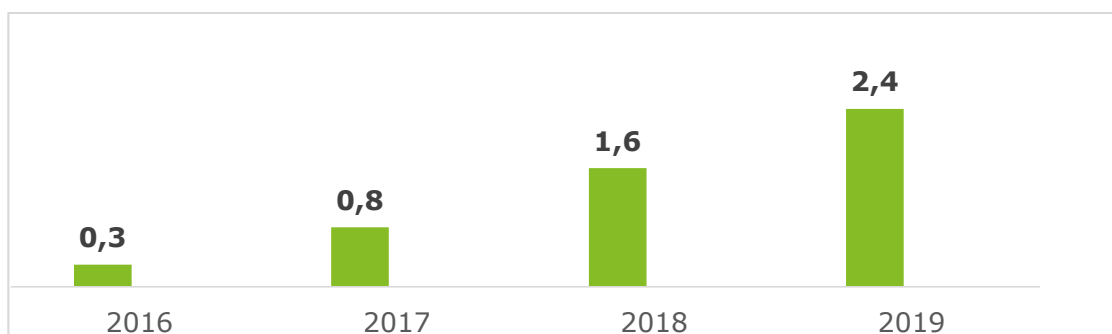
Le groupe Amouri détient plusieurs filiales opérant dans plusieurs secteurs, essentiellement dans le secteur de la construction. Le groupe familial algérien produit de nombreux matériaux tels que le ciment, les briques ou encore les dalles. La cimenterie de Biskra est l'une des filiales de Amouri qui fournit le marché algérien en ciment. Le groupe Amouri prévoit d'ouvrir 3 nouvelles lignes de production d'une capacité de 4 millions de tonnes par an.

La carte ci-dessous représente la localisation du siège social de Amouri non loin de Biskra, sa cimenterie et usine de faïence dans la même ville ainsi que ses différentes briqueteries réparties dans plusieurs villes telles qu'Alger, Batna, Biskra, El Oued et Laghouat.

**Figure III-12 :** Carte de l'Algérie avec les différentes cimenteries du groupe Ammouri

**Source :** Deloitte Algérie

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de la production de ciment du groupe Amouri. Celle-ci se situe aux alentours de 0,3 millions de tonnes par an en 2016 mais devrait évoluer progressivement pour atteindre 0,8 millions de tonnes en 2017 avec l'ouverture de nouvelles lignes de production. Le groupe devrait atteindre une production de 4 millions de tonnes par an en 2020 avec l'accroissement de ses capacités de production et son investissement dans la modernisation de son usine, devenant un acteur de référence sur le marché algérien.

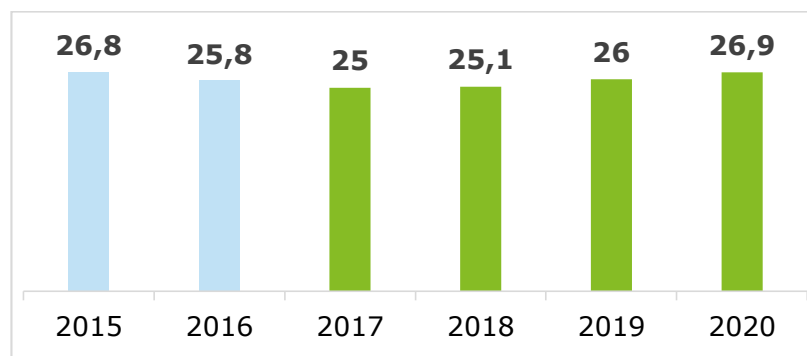
**Figure III-13 :** Evolution de la production de ciment du groupe Amouri (millions de tonnes/an)

**Source :** Deloitte Algérie

## 2.4. Analyse de la demande :

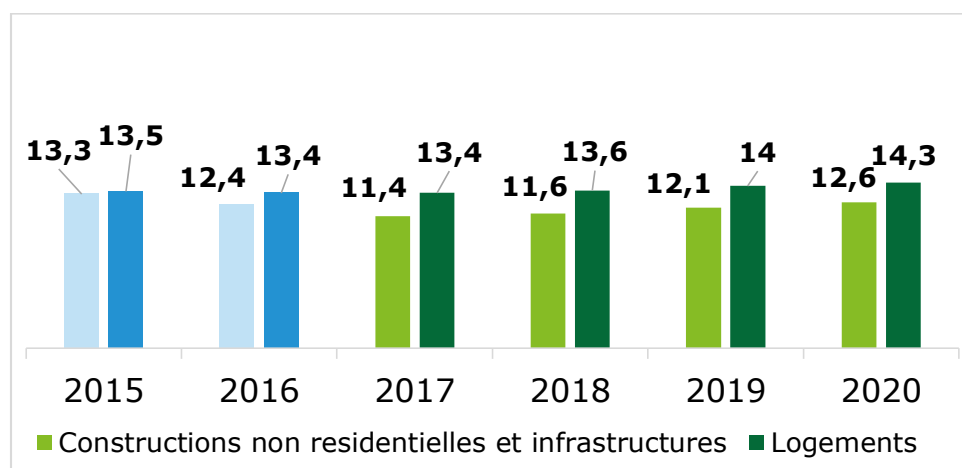
La demande de ciment en Algérie a baissé en 2016 suite à la baisse du prix du pétrole et aux restrictions budgétaires imposées par le gouvernement, limitant le nombre de construction d'infrastructures, routes, transports, logements sociaux... Nous prévoyons une relance de la demande à partir de la fin 2017, notamment avec des projets de construction dans le secteur privés (résidences, centres d'affaires, centres commerciaux...) comme représentée dans le graphique ci-dessous :

**Figure III-14 :** Evolution de la demande prévisionnelle de ciment en Algérie (millions de tonnes)



Source : Deloitte Algérie

**Figure III-15 :** Evolution de la demande de ciment par type de construction sur le marché algérien (millions de tonnes)

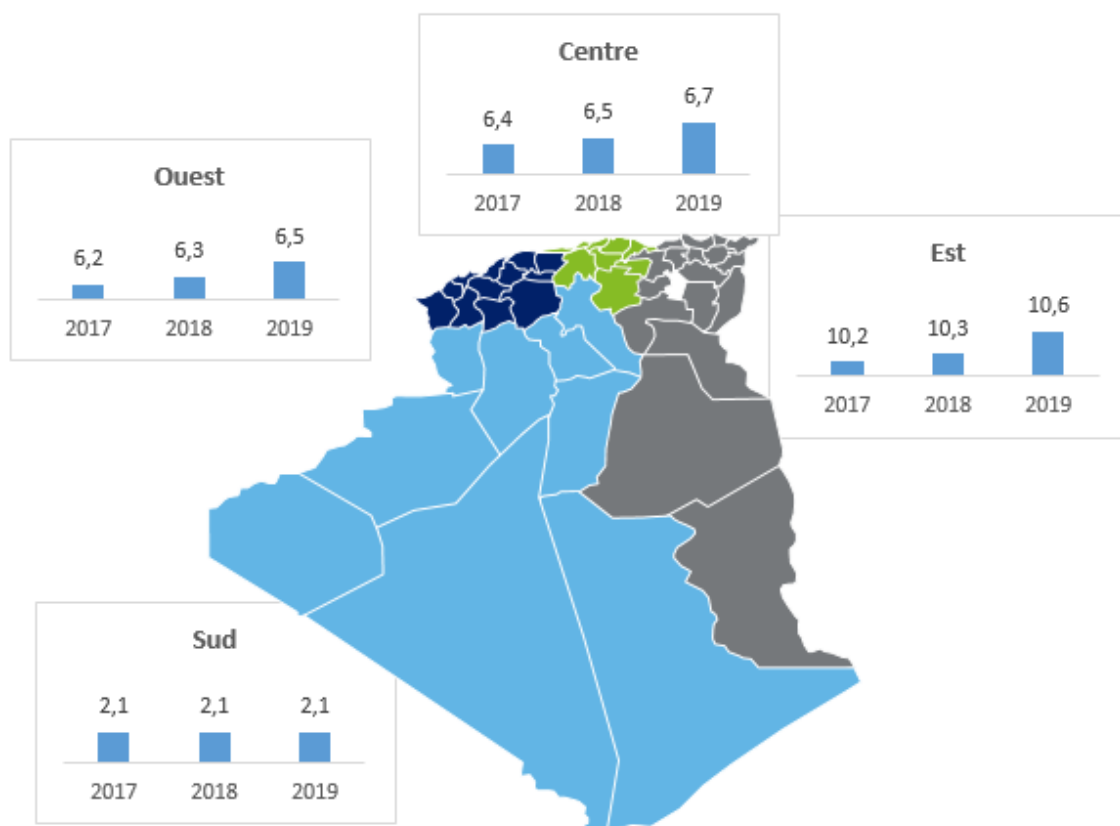


Source : Deloitte Algérie

Etant donnée la saisonnalité d'un produit tel que le ciment gris, sa consommation est plus importante au printemps et à l'automne dû aux températures douces et au faible taux de pluviosité. Sa consommation diminue en hiver étant donné le ralentissement des projets de construction à cause de la pluie et des intempéries.

Ci-dessous une représentation de l'évolution de la demande à travers les différentes régions en Algérie.

**Figure III-16 :** Evolution de la demande en fonction des régions en Algérie (millions De tonnes)



**Source :** Deloitte Algérie

A partir de la représentation au-dessus nous pouvons constater que la demande devrait augmenter les 2 années à venir dans les régions nord, est et ouest et cela de manière assez constante étant donné le nombre de projet de construction privées dans ces régions. Quant au

sud du pays, la demande devrait rester constante à 2,1 millions de tonnes de ciment pour les deux années à venir étant donné le très faible nombre de projets dans le sud du pays.

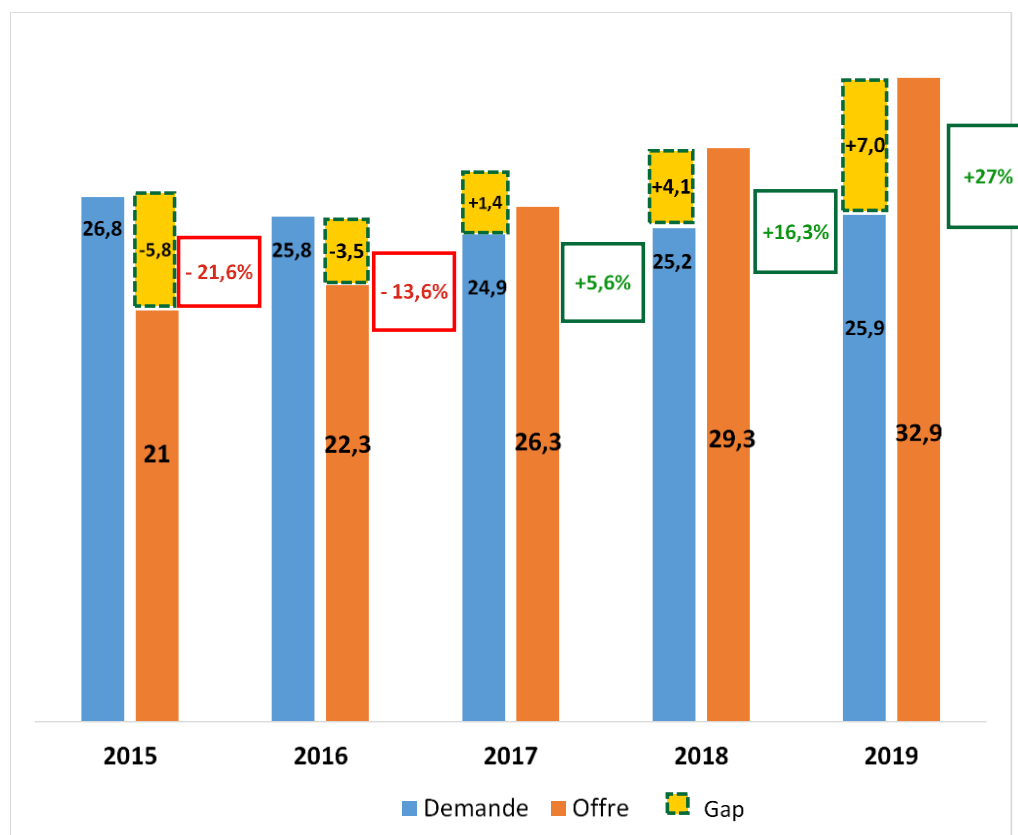
## 2.5. Analyse GAP ou analyse d'écart

Si en 2015 et en 2016 la demande a été plus importante que l'offre. A partir de 2017 et grâce à l'encouragement et la volonté du gouvernement d'arrêter les importations de ciments et de devenir autosuffisant, la production de ciment excèdera la demande.

En effet, selon nos prévisions, à partir de 2017, la production de ciment gris devrait dépasser la demande locale, créant ainsi un gap qui devrait atteindre les 27% en 2019 et offrir une opportunité d'exportation vers l'étranger.

Ci-dessous un graphique représentant l'évolution du gap entre l'offre et la demande du ciment en Algérie.

**Figure III-17** : Evolution du gap entre l'offre et la demande de ciment en Algérie



Source : Deloitte Algérie

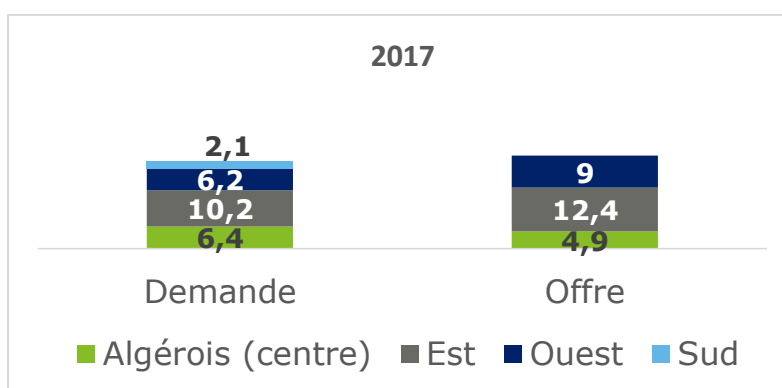
Notre étude de l'évolution de la demande de ciment en fonction des régions montre que bien qu'à l'échelle nationale, la production devrait couvrir la demande locale, la demande dans l'Algérois restera, quant à elle, insatisfaite par la production locale d'ici 2019 étant donné le nombre de projets de logements, d'infrastructures, de transports et de routes qui ne cesse de croître dans le nord du pays.

Ci-dessous un graphique représentant les prévisions que nous avons réalisées pour l'évolution du gap entre l'offre et la demande par région, pour les années 2017, 2018 et 2019 :

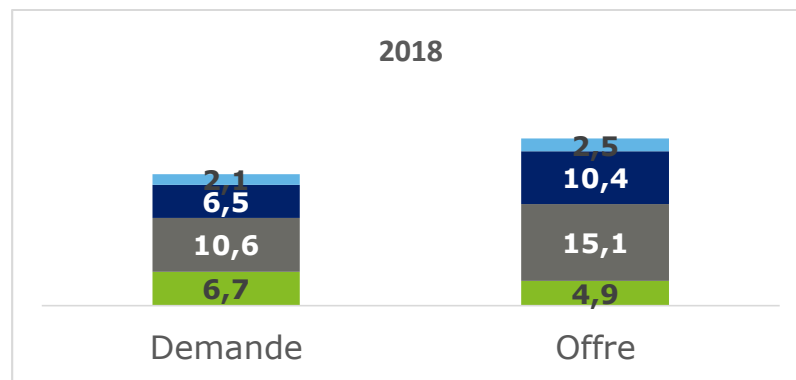
L'offre jusqu'à présent inexistante ou très peu présente dans le sud se verra augmenter dans les 3 années à venir afin de satisfaire entièrement la demande locale voir même dépasser la demande et ce grâce aux nouvelles usines qui vont voir le jour à partir de la fin 2017.

La production dans l'Est et l'Ouest du pays couvre déjà pleinement la demande actuelle et prévoit de continuer à la couvrir en ayant plus d'offre que de demande grâce aux usines qui devraient ouvrir et à l'augmentation des capacités de productions des usines déjà existantes dans ces régions.

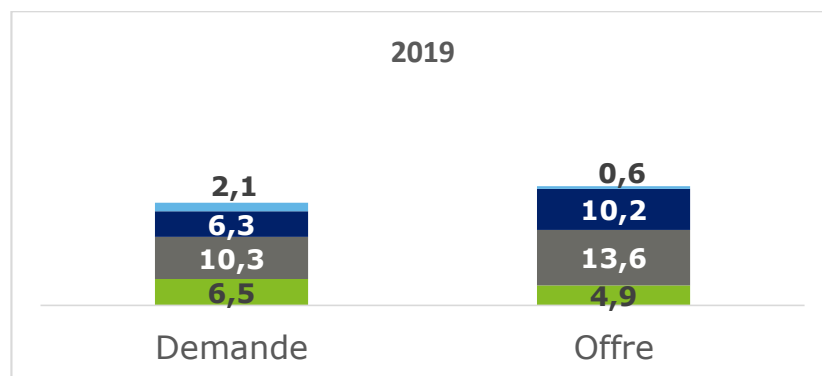
**Figure III-18:** Gap entre l'offre et la demande par région en 2017 (millions de tonnes)



**Source:** Deloitte Algérie

**Figure III-19:** Gap entre l'offre et la demande par région en 2018 (millions de tonnes)

Source: Deloitte Algérie

**Figure III-20:** Gap entre l'offre et la demande par région en 2019 (millions de tonnes)

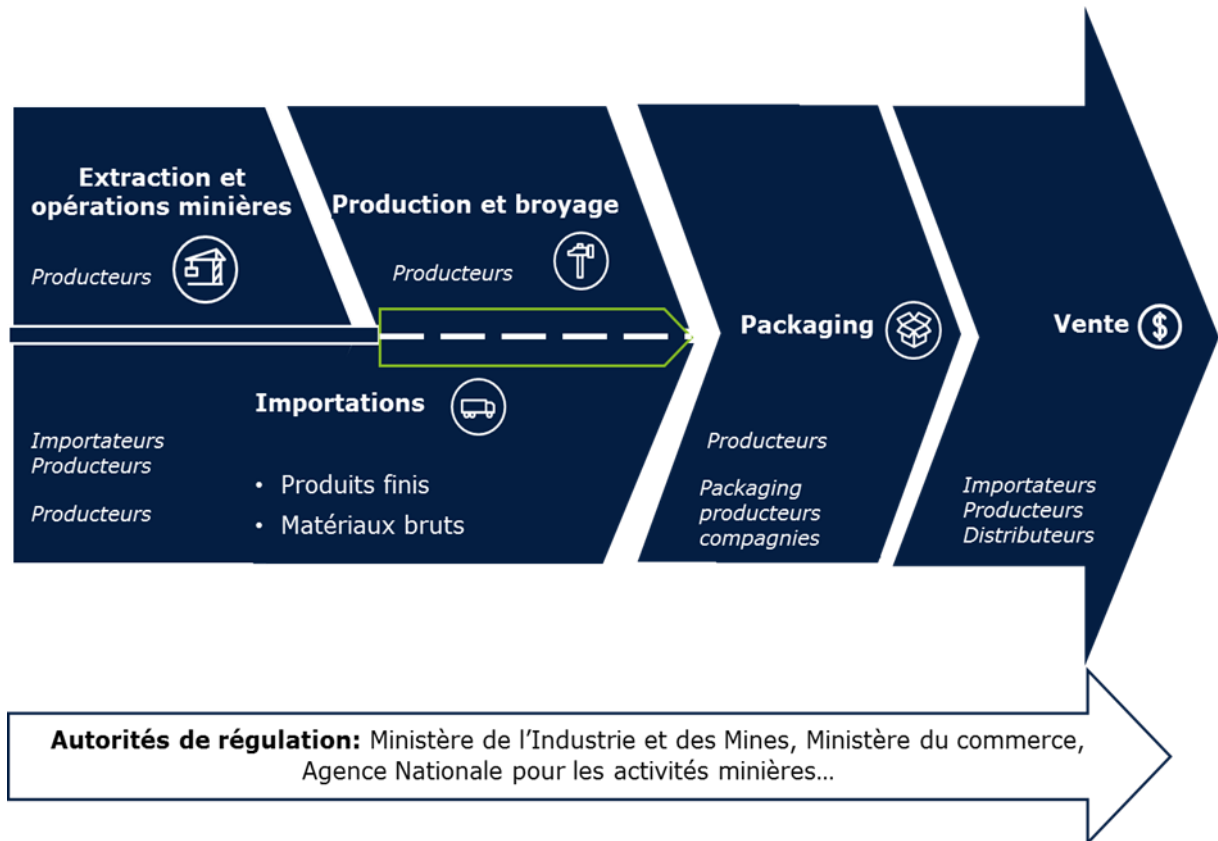
Source: Deloitte Algérie

## Section 3 : Analyse de l'environnement interne de l'entreprise X :

### 3.1. Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise X

Avant de s'intéresser à l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise X. Il est intéressant de comprendre le processus de fabrication de ciment. Le ciment passe par 4 étapes essentielles :



**Figure III-21** : Processus de fabrication du ciment

**Source** : Elaboré par nous même

D'après le schéma que nous avons élaboré lors de notre étude, nous pouvons distinguer 4 grandes phases dans la production et la distribution du ciment. Celles-ci sont :

➤ **Etape 01** : Extraction et broyage des matières premières

L'entreprise X extrait les matières premières qui entrent dans la production de ses ciments (carbonate de calcium, silice, alumine et minerai de fer) à partir de roche calcaire, d'argile ou de craie. Ces matières premières sont généralement extraites des carrières grâce au dynamitage.

Après leur extraction, les matières premières sont broyées mécaniquement et on y ajoute d'autres minéraux et additifs afin de corriger la composition chimique du ciment. A l'issue du broyage, une fine poudre est obtenue, celle-ci est appelée « cru de ciment ».

➤ **Etape 02** : Chauffage et broyage du cru de ciment

La poudre obtenue à l'issue de la première étape appelée « cru de ciment » est placée dans un four et sera chauffée à environs 1500 degrés celsius. A l'issue de ce chauffage, une nouvelle matière riche en silicates de calcium hydraulique sera obtenue suite à une série de réactions chimiques. Cette matière s'appelle « le clinker ».

A la sortie du four, le clinker est refroidi ensuite entreposé pour être broyé afin de produire le ciment.

➤ **Etape 03** : Broyage et expédition du ciment

Du plâtre en petite quantité est ajouté au clinker (3 à 5%) afin de réguler le durcissement du ciment. Le mélange obtenu est ensuite finement moulu pour obtenir du « ciment pur ». D'autres minéraux naturels ou industriels appelés « adjuvants » peuvent être ajoutés au mélange afin de fournir au ciment des propriétés telles qu'une résistance aux sulfates ou aux environnements agressifs, une perméabilité réduite, une meilleure qualité des finis....

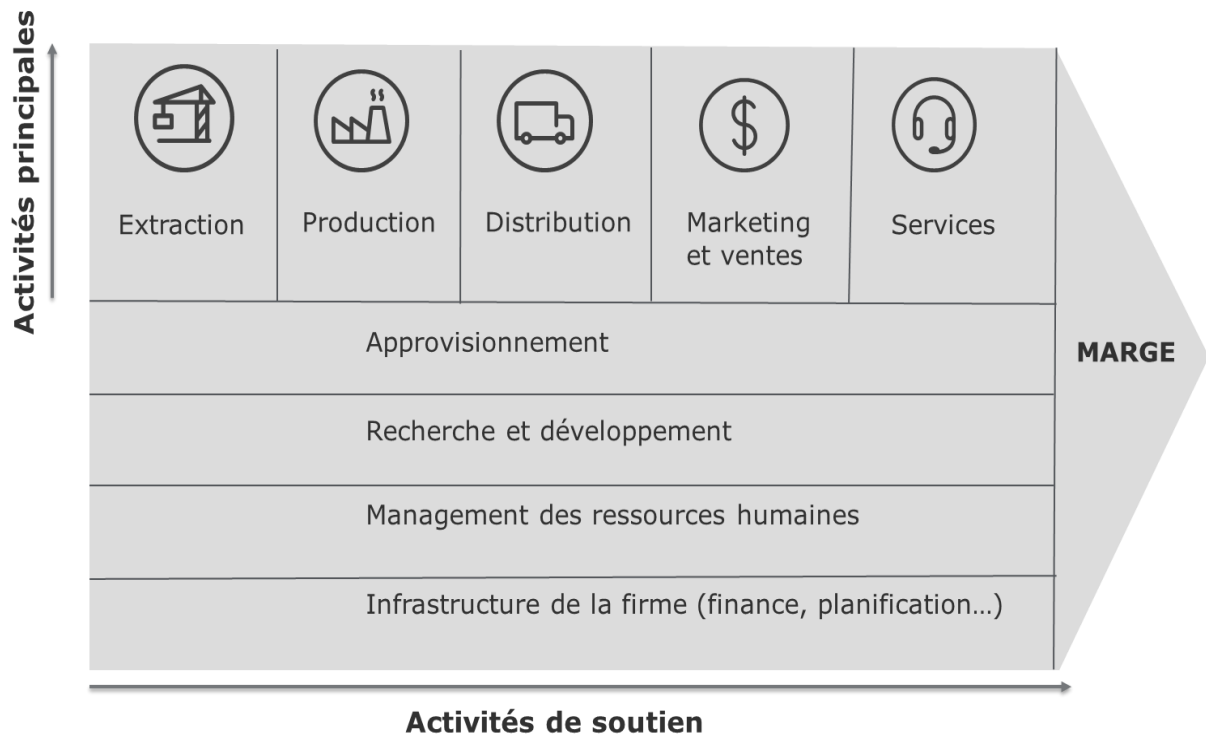
A la fin, le ciment est entreposé dans des silos avant d'être transféré vers des chantiers en vrac ou en sac où il sera utilisé.

➤ **Etape 04** : Vente du ciment

Le ciment sera par la suite vendu, en fonction du client final (entreprise ou particulier). Le ciment sera vendu en vrac, transporté dans des camions en importantes quantités ou en sac de 50 kg généralement que l'entreprise remplira et proposera à la vente aux grand public.

Il est à noter que des autorités de régulations telles que des ministères et agences nationales d'activités minières seront présentes et auront un impact durant toutes les phases de production et de distribution de ciment apportant des réglementations et normes à respecter.

Après des entretiens avec les responsables de l'entreprise X et l'étude de ressources internes d'entreprises de production de ciment, nous avons pu modéliser la chaîne de valeur de l'entreprise X. Nous avons représenté celle-ci comme suit :

**Figure III-22 : Chaîne de valeur de l'Entreprise X**

**Source :** Elaboré par nous même

A partir de l'analyse de la chaîne de valeur de Porter, nous avons pu identifier les activités de base et les activités de soutien de l'entreprise X.

Les activités de base de l'entreprise X sont :

- Extraction des matières premières : L'entreprise X assure l'extraction et la circulation des matières premières et composants nécessaires à la fabrication de ciment dans ses carrières de calcaire, d'argile...
- Production de ciment : L'entreprise X produit du ciment dans son usine en utilisant différentes machines et (broyeuses, fours...)
- Distribution : Le ciment est distribué dans des entrepôts de stockage pour être livré à des clients ou entreposé en attendant des commandes.
- Vente et le marketing : Le service s'occupe de faire la promotion des produits de l'entreprise X et les proposer à des entreprises afin de réaliser des contrats de vente en gros ou au détail

- e) Services : Le département s'occupe de transmettre aux clients les informations sur les bonnes pratiques de l'utilisation du ciment à travers les services clients et les services techniques et commerciaux.

Les activités de soutien de l'entreprise X sont :

- a) Approvisionnement : Assurer l'approvisionnement de l'entreprise en matières premières, additifs, produits ou équipements pour la production et la distribution de ciment.
- b) Recherche et développement : Développer des méthodes de production innovantes, améliorer les performances de l'entreprise en termes de qualité, de gestion des déchets, penser des méthodes de production avec moins d'émission de CO2...
- c) Gestion des RH : Assurer la bonne santé et la sécurité des collaborateurs, la formation et le développement, les promotions et les salaires des employés.
- d) Infrastructure de la firme : A travers les fonctions finance, planification et administration : Gérer les comptes de l'entreprises, assurer son bon fonctionnement, sa performance et mesurer ses coûts et ses bénéfices afin de proposer des solutions ou modifications pour la gestion de l'entreprise.

### **3.2. Audit des ressources de l'entreprise**

#### **3.2.1. Ressources financières de l'entreprise :**

Dans le but d'apprécier les ressources financières de l'entreprise, l'équipe conseil a travaillé en collaboration avec l'équipe Audit du cabinet Deloitte afin de réaliser une analyse des ressources financières ainsi qu'une analyse de la performance de l'entreprise X. Nous présenterons dans cette partie un extrait de cette analyse qui permettra d'apprécier la situation financière de l'entreprise et ses ressources financières.

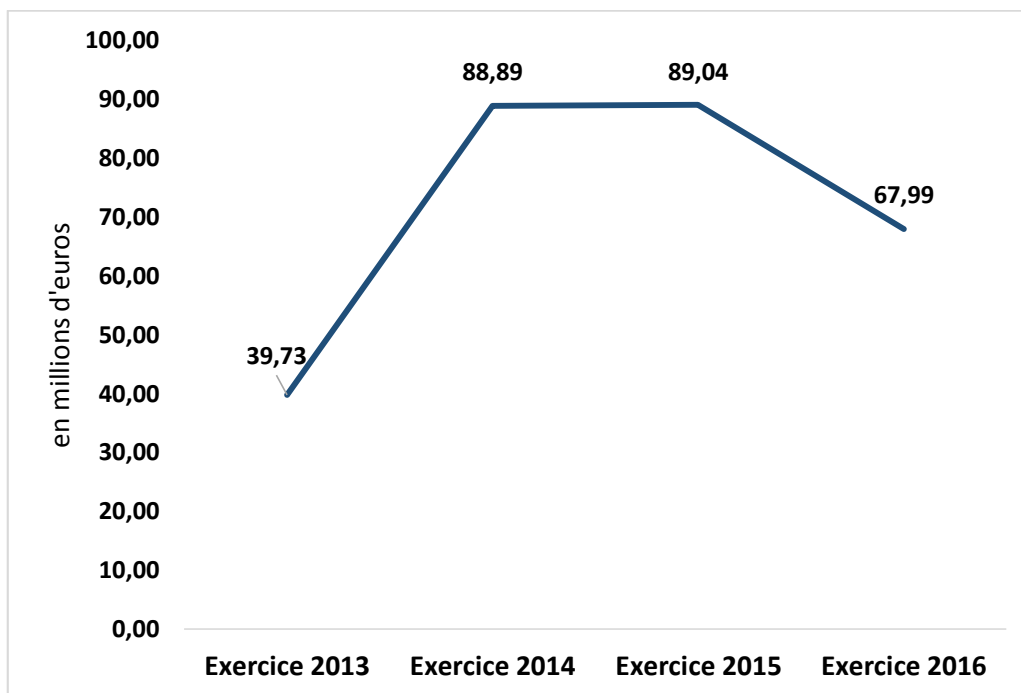
#### **A. Analyse de la performance de l'entreprise X:**

Pour cette analyse nous allons utiliser les rapports d'audit de l'année 2013 jusqu'à l'année 2016 communiqués par l'entreprise X. Pour des chiffres plus parlants nous avons convertis les résultats en euros. Pour la conversion nous avons pris le taux de change moyen de l'année c'est-à-dire : 1€ = 4,0023 SAR (Riyal saoudien).

Les rapports sont disponibles en annexe (**annexe 5 : Rapports d'Audit de l'Entreprise X**)

La courbe qui suit représente l'évolution du Chiffre d'affaire de l'entreprise X de 2013 à 2016 :

**Figure III-23:** Evolution du chiffre d'affaire annuel de l'Entreprise X



**Source :** Etablie par nous-même

De 2013 à 2014 : Nous pouvons constater que le chiffre d'affaire a augmenté allant de 39,73 M€ à 88,89 soit une croissance de 142%.

L'importante augmentation du chiffre d'affaires entre l'année 2013 et 2014 est due au très grand nombre de projets de construction lancé par le roi (tours, mosquée, logements...) et qui a sollicité un très grand nombre d'entreprise de production de ciments pour fournir les différents chantiers à travers l'Arabie Saoudite. L'entreprise X a également signé durant cette période des contrats avec des entreprises de construction d'importantes résidences immobilière ce qui explique le pic du chiffre d'affaires en 2014. Il est à noter que le secteur de la construction compte pour 60% de la consommation de ciment en Arabie Saoudite.

De 2014 à 2015 : le CA reste stable avec une très légère augmentation pour atteindre 89,04. L'entreprise X a continué à fournir de manière stable les entreprises de constructions publiques et privées avec lesquelles elle avait établi des contrats en 2014.

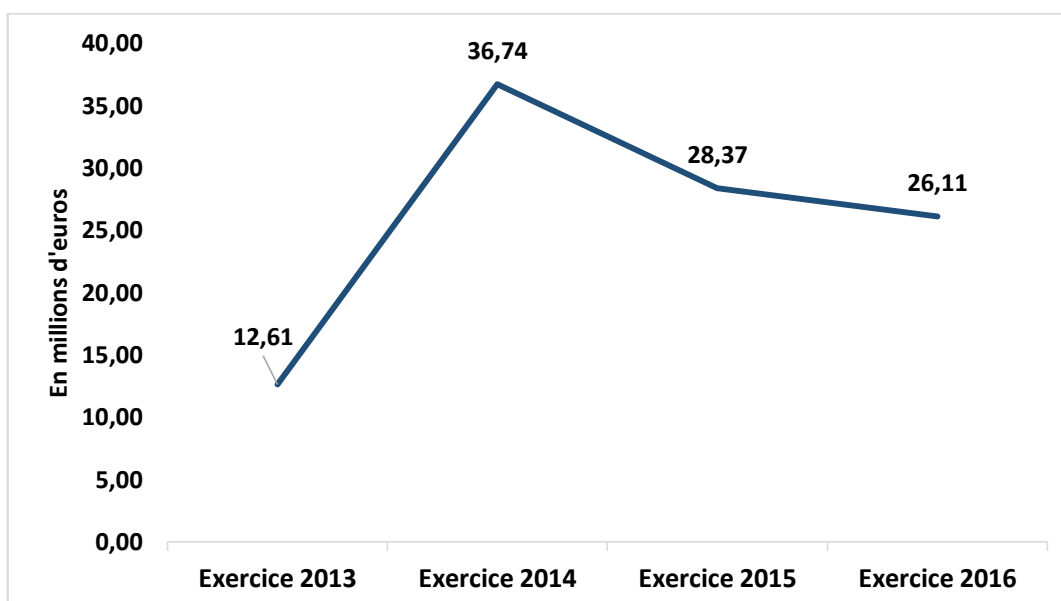
De 2015 à 2016 : Nous assistons à une baisse de 24% du CA pour atteindre 67,99M€.

L'entreprise X a vu son chiffre d'affaires baisser de 24%. Cette baisse peut être expliquée par la chute du prix du baril de pétrole passé de 110 dollars à moins de 50 dollars en seulement une année. Cette chute a poussé le gouvernement saoudien à ralentir ses activités de construction (centres commerciaux, centres d'affaires, résidences...) et donc à réduire les commandes de ciments auprès des entreprises de production de ciment.<sup>163</sup>

### B. Analyse des résultats nets annuels :

La courbe qui suit représente l'évolution du résultat net de l'entreprise X de 2013 à 2016 :

**Figure III-24** : Evolution du résultat net annuel de l'Entreprise X



**Source** : Etablie par nous-même

Nous pouvons remarquer qu'en 2013, l'entreprise X avait un résultat net d'impôt de 12,61 millions d'euros. Ce résultat a augmenté en 2014 pour arriver au pic de 36,74 millions d'euros, soit une augmentation de 191% ce qui représenté le triple, pratiquement, du résultat de 2013. Cette hausse peut être expliquée par le nombre significatifs de projets du roi dont la construction de la plus grande tour au monde.

En 2015 et 2016 le résultat a baissé de de 23% ensuite de 8% pour donner lieu à un résultat de 28,37 et 26,11 pour 2015 et 2016 respectivement. Cette baisse du résultat net

<sup>163</sup> <http://www.latribune.fr/economie/international/l-arabie-saoudite-rattrapee-par-la-baisse-des-cours-du-petrole-506555.html>, le 23 mai 2017 à 18 :48

d'impôt peut être expliquée par l'importante réduction des ventes de l'entreprise et les charges que cette dernière a continué à supporter.

### C. Analyse de la rentabilité commerciale :

Après avoir vu l'évolution des résultats nets annuels et du CA de l'entreprise X au cours de la période 2013-2016, intéressons-nous maintenant au résultat économique de la firme.

La rentabilité commerciale permet de comparer le résultat net de l'entreprise avec son chiffre d'affaires. Ce type de ratios peut être utile pour estimer le risque d'une baisse de chiffre d'affaires pour l'entreprise. Il donne l'information suivante : « pour chaque euro vendu combien d'euros je gagne. »

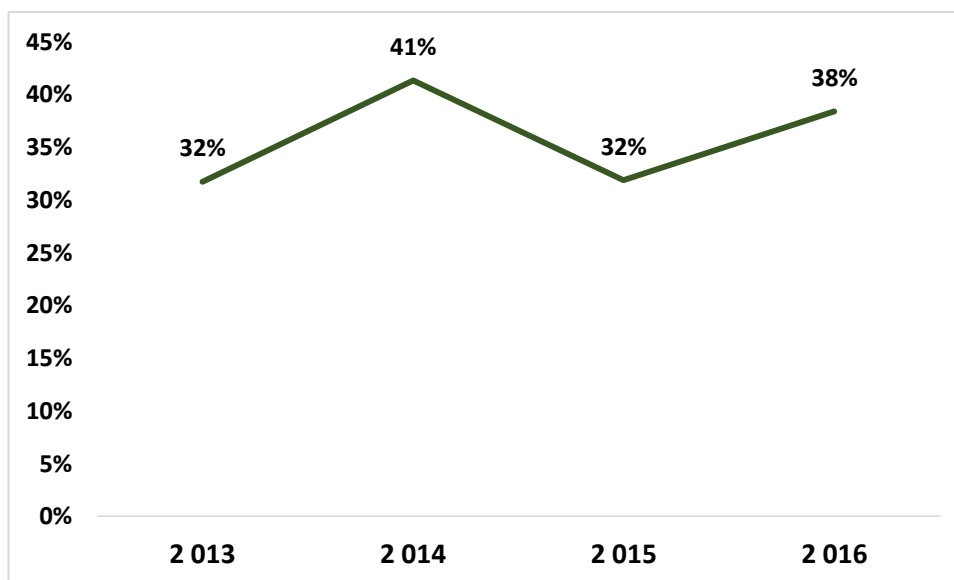
Formule :

$$\text{RENTABILITE COMMERCIALE} = \text{RESULTAT NET} / \text{CHIFFRE D'AFFAIRE}$$

**Tableau III-1** : Calcul de la rentabilité commerciale de l'entreprise X

| Année           | 2 013 | 2 014 | 2 015 | 2 016 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>CA</b>       | 39,73 | 88,89 | 89,04 | 67,99 |
| <b>Résultat</b> | 12,61 | 36,74 | 28,37 | 26,11 |
| <b>R.C</b>      | 32%   | 41%   | 32%   | 38%   |

**Source** : Etabli par nous-même

**Figure III-25** : Evolution de la rentabilité commerciale de l'entreprise X

**Source** : Etablie par nous-même

En 2013 et 2015, la rentabilité commerciale est de 32%. Nous noterons un pic en 2014 à 41% ce qui représente un bon résultat de manière générale. Nous ajouterons que 2014 est l'année où nous avons enregistré un pic dans le CA et le résultat et que nous avons expliqué par le nombre significatifs de projets de construction lancés par le roi.

Entre 2014 et 2015, la rentabilité de l'entreprise redescend à 32% ce qui est expliqué par l'importance des charges fixes supportées par l'entreprise pour sa production et la baisse de ses ventes

En 2016, même si le CA et le résultat net avaient baissé, la rentabilité commerciale a enregistré une croissance de 6 points par rapport à 2015 pour atteindre 38% ce qui indique que l'entreprise a su booster son activités en assurant une meilleure maîtrise de ses couts ou en proposant des prix légèrement plus élevés à ses clients.

#### **D. Analyse de la rentabilité économique**

La rentabilité économique mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine des montants investis (fonds propres ou endettement).

Pour calculer ce ratio il suffit de faire le rapport entre l'excédent brut d'exploitation EBE, disponible dans le compte de résultat, et l'actif économique.

$$\text{RENTABILITE ECONOMIQUE} = \text{EBE} / \text{ACTIF ECONOMIQUE}$$



Quant à l'actif économique il suffit de faire la somme des immobilisations de l'entreprise et son BFR.

$$\text{ACTIF ECONOMIQUE} = \text{ACTIF IMMOBILISE} + \text{BFR}$$

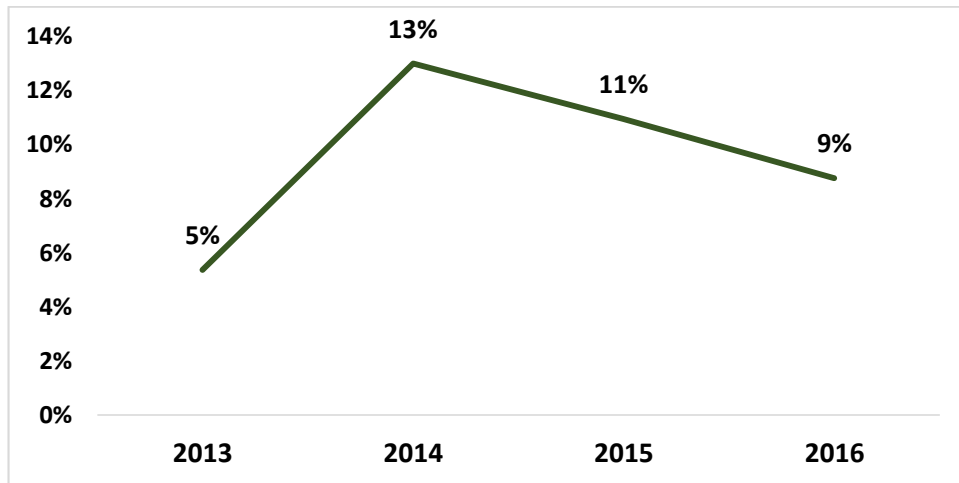
Sachant que le BFR est la différence entre l'actif circulant hors trésorerie et le passif circulant hors trésorerie.

Le tableau ci-dessous calcul la rentabilité économique suivant les étapes ci-dessus.

**Tableau III-2 :** Tableau de calcul de la rentabilité économique de l'Entreprise X

| Année                  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------|------|------|------|------|
| Actif immobilisé       | 281  | 265  | 254  | 243  |
| Actif circulant        | 47   | 85   | 90   | 100  |
| Trésorerie Actif       | 25   | 49   | 40   | 30   |
| Passif Courant         | 33   | 18   | 18   | 19   |
| Trésorerie Passif      | 29   | 13   | 13   | 12   |
| BFR                    | 17   | 31   | 45   | 62   |
| Actif économique       | 298  | 296  | 299  | 305  |
| EBE                    | 16   | 38   | 33   | 27   |
| Rentabilité économique | 5%   | 13%  | 11%  | 9%   |

**Source :** Etabli par nous-même

**Figure III-26 :** Evolution de la rentabilité économique de l'Entreprise X

**Source :** Etablie par nous-même

Nous remarquons que la courbe de la rentabilité économique suit la courbe du résultat net annuel. L'entreprise fait une performance de 2013 à 2014 en passant de 5% à 13% puis commence à baisser en 2014 à raison de deux (2) points par année c'est-à-dire 11% et 9% en 2015 et 2016 respectivement.

La rentabilité économique de l'entreprise a connu un pic en 2014 du aux contrats signés avec d'importants partenaires pour la construction de projets d'envergure. Ceci-dit, la rentabilité économique n'a fait que baisser pendant les deux années qui ont suivi ce pic et cela à cause des charges supportées par l'entreprise en termes d'emplois, de logements, d'énergie consommée... et qui n'ont pas été supportées par des ventes considérables.

#### **Résultat global de notre analyse :**

En conclusion nous pouvons dire que l'entreprise X a une situation financière plutôt stable. Elle arrive à supporter les influences de son environnement et les restrictions budgétaires imposés par le gouvernement saoudien assez bien. D'après son chiffre d'affaires nous pouvons facilement affirmer qu'elle détient un large portefeuille de clients auprès desquels elle réalise un grand nombre de vente.

**3.2.2. Ressources matérielles :**

L'entreprise X détient 3 types de biens matériels : une cimenterie, des centrales électriques nécessaires à l'activité de production de ciment qui consomme énormément d'énergie et enfin des résidences pour ses employés.

**A. Cimenteries**

Depuis le début de la commission en Février 2013 et le lancement des opérations commerciales en Mai 2013, l'usine opère conformément aux systèmes d'opérations et de technologie les plus récents et disponibles à l'échelle mondiale et entièrement automatiques à partir de la salle de contrôle centrale. La capacité de la ligne de production étant de 5000 tonnes de clinker (produit intermédiaire à la production de ciment) par jour.

**B. Centrales électriques :**

Les usines et cités résidentielles sont approvisionnées en énergie à partir des centrales qui contiennent des engins capables de générer 7.5 MW par générateur et dotés d'une capacité totale de 52.5 MW. Ces centrales arrivent à surpasser les critères de technologie internationale tout en s'assurant du respect de l'environnement et de la sécurité publique dans toutes les installations en incluant une plateforme à la station qui permet d'éliminer le carburant utilisé dans la combustion.

**C. Résidences :**

L'entreprise X a mis en place une cite résidentielle moderne et importante, sur une surface de 80 000 mètres carrés et une zone habitable de 45 000 mètres carrés. Elle contient 283 unités résidentielles ainsi que des buildings destinés aux enseignements et formations et d'autres aux activités de détente. Le tout pour fournir aux employés le confort le plus absolu et la vie la plus agréable possible.

**3.2.3. Ressources immatérielles :**

L'entreprise détient d'importantes certifications et licences qui attestent de sa qualité et son savoir-faire. En effet, en 2015, l'entreprise X a obtenu 4 certifications de qualité :

**a) Certifications**

- Responsable care certification RC 14001 : Elle a pour objectif d'aider les entreprises à gérer leur impact sur l'environnement, le système de management de la santé et de la sécurité au travail.
- ISO 9001 : « quality management system » : aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.
- ISO 14001 : « environmental management system » : Elle a pour objectif d'aider les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion
- OHSAS 18001: “occupational Health and safety management systems”: La norme britannique **BS OHSAS** 18001 (pour « *British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series* ») est un modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail

L'entreprise détient également des licences d'exploitation et d'exportation délivrés par les Ministères d'Arabie Saoudite :

**b) Licences :**

- Licence d'exploitation : L'entreprise X a acquis une licence d'exploitation de carrières de calcaire et d'argile auprès du Ministère du pétrole et des ressources minérales en Arabie Saoudite en 2012.
- Licence d'exportation : L'entreprise X a obtenu en Mai 2017 une licence d'exportation auprès du Ministère du commerce et de l'Investissement de l'Arabie Saoudite. Cette licence d'exportation reste peu intéressante étant donné l'importance des frais d'exportation.

Si les certifications et licences que détient l'entreprise X sont une véritable force pour l'entreprise, néanmoins, le portefeuille de produits limité et vieillissant ainsi que l'inexistence de brevets et dépôts de l'entreprise représente une faiblesse pour cette dernière qui n'arrive pas à suivre les avancées technologiques de son temps.

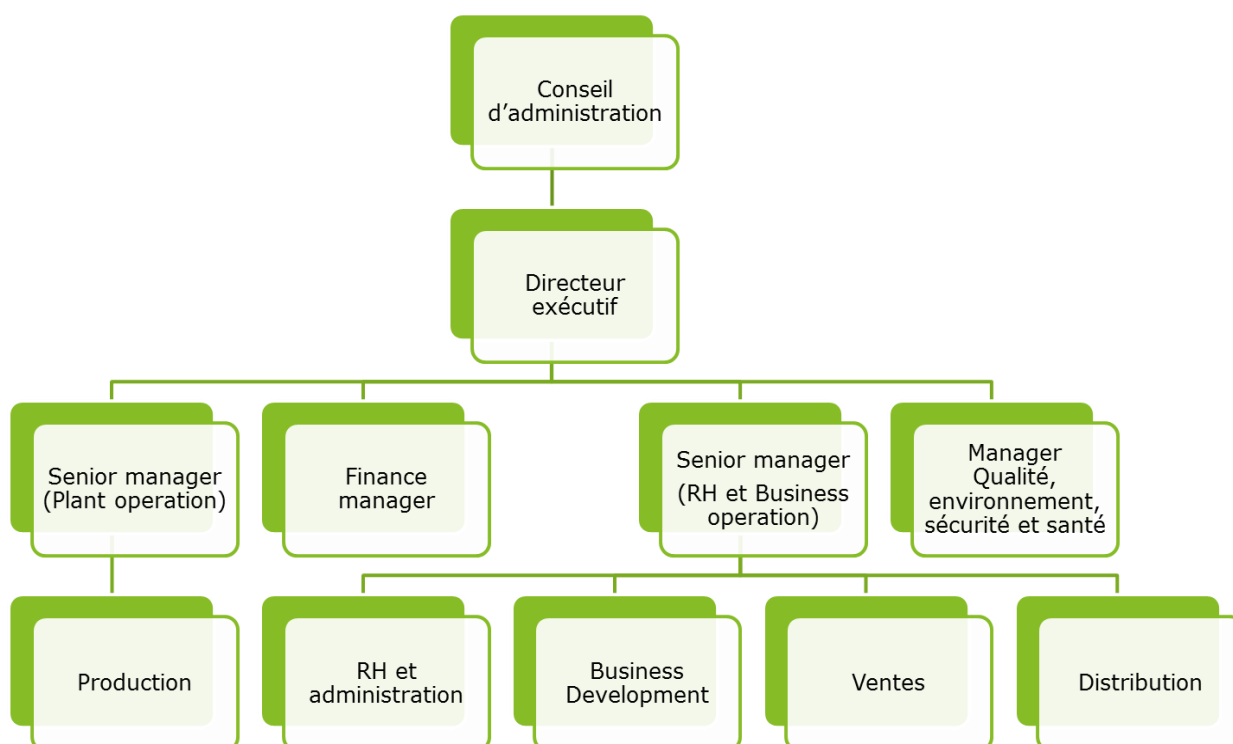
### 3.2.4. Ressources humaines :

La compagnie a développé des bases solides liées à l'emploi et la valorisation du travail. La politique d'emplois de l'entreprise met en exergue les opportunités pour les saoudiens et donne de l'importance aux consultations et à la participation des employés au développement de l'entreprise et à l'élaboration de politiques internes et externes.

L'entreprise X consacre une importante part de son budget à la formation et au développement de ses employés.

L'entreprise emploie 400 individus répartis sur différents départements. Son organisation interne peut être présentée comme suit :

**Figure III-27 : Organisation interne de l'Entreprise X**



**Source :** Etablie par nous-même

L'entreprise est gérée par un conseil d'administration qui se réunit tous les mois afin de décider des orientations stratégiques de l'entreprise et de définir sa vision et ses objectifs.

Le conseil d'administration désigne un directeur exécutif qui se charge de transmettre la vision du conseil d'administration, les objectifs fixés à chaque période ainsi que les stratégies à déployer à des managers opérationnels.

Les managers opérationnels, du nombre de quatre sont répartis sur 4 principaux départements :

Un senior manager qui s'occupe des opérations en usines et qui gère la production. Une direction finance qui gère les opérations financières de l'entreprise. Une direction qualité qui s'assure que l'entreprise assure un niveau de qualité et de sécurité à ses clients et ses employés et enfin une direction Ressources humaines et business operations qui englobe les services ressources humaines, business developpement, ventes, distribution. Cette direction emploie le plus de salariés.

## **Section 4 : Orientations stratégiques proposées à l'entreprise X**

### **4.1. Matrice SWOT**

#### **4.1.1. Forces :**

- Une forte expérience dans la production de ciment (savoir-faire, certifications...)
- Des Produits ayant prouvé leur qualité et leur sûreté par le passé
- Un classement parmi les 10 plus grandes entreprises de ciment en Arabie saoudite
- Des Licences d'exploitation de carrières de calcaire et d'argile en Arabie saoudite.
- Des Licence d'exportation délivrée par le ministère du commerce d'Arabie Saoudite en 2017
- Le développement des compétences et richesse des ressources humaines

#### **4.1.2. Faiblesses :**

- Une connaissance limitée du marché algérien du ciment et des tendances de consommation
- Un faible portefeuille de produits ; essentiellement du ciment gris et ses dérivés
- Peu de brevet et d'activités dans la recherche et le développement de nouveaux processus et activités innovantes.

- Une absence de réseaux de fournisseurs et de distributeurs en Algérie pour le transport des produits, l'approvisionnement en matières premières, le packaging...
- Un manque de notoriété de l'entreprise en Algérie
- Une absence de connaissances en termes de relations avec les autorités locales.
- Une activité polluante et très réglementée

#### **4.1.3. Opportunités:**

- Une hausse de la demande due aux projets d'infrastructures et de logements pour des projets sociaux ou privés.
- Le besoin potentiel de GICA pour des partenariats dans le cadre d'ouverture d'usines
- La politique gouvernementale de limitation des importations de ciment
- La volonté du gouvernement algérien d'exporter du ciment vers l'étranger
- L'encouragement du gouvernement des investissements étrangers (avantages et exonérations fiscales)
- La signature d'accords et de partenariats entre l'Algérie et l'Arabie Saoudite tels que des accords bilatéraux et l'appartenance des deux pays à la zone de libre-échange GZALE (Grande Zone Arabe de Libre Echange)
- La possibilité d'acquérir de petites entreprises en Algérie telles que Amouri

#### **4.1.4. Menaces :**

- L'augmentation des capacités de production des deux leaders locaux (GICA et Lafarge Holcim)
- La croissance d'un nouvel acteur local « Amouri »
- Les nombreux projets d'ouverture de cimenteries sont prévus sur tout le territoire algérien ce qui permettra de satisfaire la demande locale (**Annexe 06 : Projets d'ouverture de cimenterie en Algérie**)
- Un ralentissement de la demande publique (construction de logements et projets d'infrastructures) dû à la chute du prix du pétrole.
- L'existence d'un trafic de spéculations du ciment en Algérie

## **4.2. Stratégies proposées :**

A partir du diagnostic que nous avons élaboré et consistait à établir une analyse du secteur du ciment, de ses acteurs et intervenant et de la demande et l'offre de celui-ci ainsi que l'analyse des capacités et ressources de l'entreprise X, nous avons pu proposer 3 orientations à l'entreprise X afin de s'implanter en Algérie.

Ces orientations ou scénarios ont été notés selon deux critères ; leur niveau d'opportunités et leur niveau de complexité :

### **4.2.1. Un projet d'ouverture d'usine :**

Etant donné l'offre existante et les projets à venir. Deux options peuvent être considérées :

- Une cimenterie dans l'Algérois (Bouira ou Médéa par exemple)
- Une cimenterie dans le sud près d'Adrar

Opportunité : 50%

Complexité : 75%

L'opportunité de ce projet est moyenne étant donnée la faible notoriété de l'entreprise X en Algérie, ce qui pourrait lui valoir de ne pas avoir de contrats durant un certain temps. Ce projet est également très complexe dans sa mise en œuvre et nécessiterait un accompagnement de la part d'experts dans le domaine étant donné la réglementation de l'activité de production de ciment, l'absence de licences d'exploitation de carrières de calcaire et d'argile en Algérie et l'absence d'un réseau de fournisseurs et de distributeurs nationaux.

### **4.2.2. Un partenariat 49-51 avec GICA pour l'ouverture d'une usine**

GICA a exprimé son ambition de s'étendre à travers le territoire national et collabore déjà avec des partenaires étrangers (dont un partenaire Saoudien). Un partenariat avec GICA pour l'ouverture d'une nouvelle cimenterie dans une localisation stratégique peut être considéré par l'entreprise X. Cela représenterait une réelle opportunité pour l'entreprise X en lui permettant de bénéficier de la notoriété du leader du marché, de ses licences d'exploitation existantes et d'un important réseau de clients et de distributeurs nationaux.

Le niveau de complexité de ce projet est modéré étant donné le faible niveau de risque et la potentielle collaboration avec un acteur déjà expert dans le domaine.



Opportunité : 100%

Complexité : 50%

#### **4.2.3. L'acquisition du groupe Amouri :**

L'entreprise X peut considérer l'acquisition de la cimenterie du groupe Amouri de Biskra. L'investissement pourrait permettre à l'entreprise X de couvrir le côté est du pays et de considérer l'exportation vers la Libye.

Opportunité : 70%

Complexité : 70%

Le projet pourrait représenter une réelle opportunité pour l'entreprise X qui aurait déjà une usine prête à l'emploi, une main d'œuvre déjà formée et des licences d'exploitation déjà obtenues auprès des autorités compétentes.

En dépit de l'importante opportunité que représenterait le projet, le niveau de complexité reste tout aussi important étant donné la réglementation algérienne concernant les entreprises étrangères, l'investissement étranger et le coût d'acquisition que représenterait le rachat de l'usine Amouri déjà bien établie et ayant déjà un bon nombre de clients.

#### **Résultat :**

Après l'analyse des 3 projets possibles pour l'ouverture d'une cimenterie en Algérie, il en ressort que le projet le plus intéressant et le plus faisable pour l'entreprise X est le projet numéro 2 qui consiste à contracter un partenariat avec le groupe public GICA. Ceci permettrait à l'entreprise X d'investir de manière sûre, d'être assuré de bénéficier d'un réseau de clients et de distributeur à l'échelle nationale et de bénéficier de licences d'exploitation déjà existante. L'entreprise X n'aura plus qu'à étudier la question d'un point de vue financier et faire une offre à GICA pour un partenariat 49-51 ou même d'apports moindre, en fonction des besoins des deux partis et de la volonté et capacité financière de l'entreprise X.

En somme, si l'entreprise X est intéressée par un investissement en Algérie, nous lui recommandons fortement de contracter un partenariat local afin de s'assurer une large marge de manœuvre et de sécuriser son investissement.

## Conclusion

Notre étude du marché algérien du ciment a montré que celui-ci est presque saturé de par les acteurs qui y opèrent et ceux qui comptent y investir. Ceci dit, si les acteurs dans le secteur du ciment sont de plus en plus nombreux. La demande reste, elle aussi, importante et pourrait augmenter dans les années à venir étant donné le nombre d'infrastructures et de logements que l'Algérie doit construire dans le cadre du plan quinquennal 2015-2019.

La force de l'entreprise saoudienne X, sa performance financière, les savoirs faire et certifications dont elle dispose font d'elle un acteur étranger de taille, largement capable de rivaliser avec les acteurs actuels et les entrants potentiels du marché algérien. De plus, le marché algérien accorde un grand nombre d'avantages fiscaux aux investisseurs étrangers (facilités, exonérations...) et le secteur du ciment fait partie des secteurs encouragés par l'Etat. L'opportunité d'investir en Algérie est donc intéressante pour l'entreprise X, les seuls freins qui pourraient survenir sont la faible notoriété de l'entreprise en Algérie et la loi 49/51 pour les investisseurs étrangers ce qui pousse l'entreprise X à considérer un partenariat avec un acteur déjà présent en Algérie tel que le groupe GICA qui a déjà plusieurs partenariats avec des entreprises étrangères ou un partenariat avec un acteur local désirant entrer sur le marché du ciment.

En conclusion, le marché du ciment en Algérie recèle d'opportunités pour l'entreprise X, qui a toutes ses chances d'investir en Algérie et de rapidement devenir un acteur incontournable voire même d'exporter vers l'Arabie Saoudite pour satisfaire la demande de ses clients locaux, d'ici 2019.

## **Conclusion générale**

Nous avons tenté tout au long de ce travail de recherche, d'analyser le processus d'élaboration d'un diagnostic stratégique et de la mise en place d'une stratégie.

L'élaboration d'une stratégie reste une démarche complexe et assez fastidieuse. Elle exige du temps, des compétences et les bonnes informations au bon moment.

La littérature abondante sur la stratégie d'entreprise met en évidence les nombreux outils de formulation et d'analyse stratégique que les managers et les consultants peuvent utiliser.

La multitude d'outils et de méthodes existantes donne lieu à différentes manières de formuler une stratégie.

Nous avons essayé à travers ce mémoire de répondre à notre problématique sur la manière d'établir un diagnostic stratégique en mettant en évidence les outils utilisés, aussi bien en théorie que sur le terrain. Nous avons pu confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ qui étaient :

- Le diagnostic stratégique est un processus d'évaluation de l'environnement interne et externe de l'entreprise : En effet, le diagnostic stratégique étudie succinctement l'environnement externe dans lequel l'entreprise opère ensuite il s'intéresse à l'analyse de l'environnement interne de cette dernière et à ses ressources.
- Le diagnostic stratégique permet à l'entreprise de déterminer ses orientations stratégiques et le plan stratégique à déployer : En effet, le diagnostic stratégique permet à l'entreprise de dresser un état des lieux, de chiffrer les informations, de déterminer des critères et de pouvoir voir si l'entreprise les suit ou non, si elle peut envisager certaines actions ou si il est peu recommandé de le faire. Il permet à l'entreprise de mieux se connaître et de mieux apprécier l'environnement dans lequel elle opère.
- Le diagnostic stratégique est la première étape avant l'élaboration d'une stratégie : Toutes les entreprises ne font pas systématiquement un diagnostic stratégique avant l'élaboration d'une stratégie. Certaines entreprises choisissent de parier sur une stratégie sans pour autant être persuadé de sa réussite ou de son échec, ni de son niveau de risque. Le fait d'élaborer une stratégie sans passer par un diagnostic

stratégique au préalable laisse le choix au hasard et s'avère plutôt risqué pour l'entreprise.

- Le diagnostic stratégique n'est pas une étape préalable à la stratégie, mais bien un processus intégré où l'action se mêle à la construction d'une interprétation, d'une représentation, elle-même source d'inspiration stratégique : Cette hypothèse n'est pas entièrement vraie. Nous avons pu voir à travers notre étude sur le terrain que si le diagnostic stratégique était effectivement un processus intégré dans le sens où les managers doivent constamment analyser les évolutions environnementales, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, il reste important d'établir un diagnostic avant l'élaboration d'une stratégie car celui-ci indique aux managers où chercher et les pousse parfois à se poser des questions et à déceler des opportunités ou des menaces dont ils ignoraient l'existence.

Cependant, notre étude a été limitée par des contraintes à savoir un client étranger avec qui nous n'avons eu que des entretiens téléphoniques ou des échanges de mails ce qui a limité la communication entre l'équipe conseil du cabinet et l'entreprise X. Aussi, le manque d'informations fournies concernant l'environnement interne de l'entreprise X nous a fournis une vision limitée de ses ressources et a rendu difficile l'appréciation de ces dernières (ressources humaines en détails, portefeuille de produits et domaines d'activités stratégiques autre que le ciment...).

Il est également à noter que le marché algérien fait preuve de très peu de transparence et l'information est difficile à trouver, souvent confidentielle ou non publiée et l'environnement actuel en Algérie est en perpétuelle mutation ce qui rend les prévisions concernant ce dernier très fastidieuses.

Enfin, il est important de mentionner le très faible nombre d'outils mis à disposition de l'équipe conseil de Deloitte Algérie (comptes payants dans des revues en lignes, sites de statistiques...) nous a souvent obligé à faire de longues recherches et parfois des estimations, ce qui a occasionné d'importantes pertes de temps à cause de manque de données.

Nous recommandons à Deloitte de se munir de plus d'outils de recherches afin de minimiser les pertes de temps et d'avoir des données récentes et actualisées de sites fiables et reconnus. Il est également conseillé à l'entreprise d'avoir des entretiens plus approfondis avec ses

clients afin de mieux comprendre le contexte dans lequel elle opère et de mieux cerner leurs besoin afin d'y répondre au mieux.

En conclusion, nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention d'affirmer que les recherches effectuées lors de l'élaboration de notre mémoire soient complètes, néanmoins nous espérons que notre travail inspirera d'autres recherches à l'avenir et donnera des orientations et axes de recherches à développer pour les travaux à venir. Il serait intéressant d'approfondir les recherches en tentant de répondre à des problématiques telles que « Le diagnostic stratégique suffit-il à lui seul à déterminer la stratégie d'une entreprise ou doit-il être accompagné d'autres outils stratégiques ? »

# Bibliographie

## Ouvrages:

- ANSOFF (H.I), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Edition Hommes et techniques, Paris, 1968
- BALM (G.J), *Évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking*, Éditions AFNOR, Paris, 1994
- BOUDEVILLE (J) et MEYER (J), *Stratégies d'entreprise*, PUF, 1986
- BOWER (J.L), *Managing the resource allocation process : A study of corporate Planning and investment*, Edition Irwin, New York, 1972
- BRULHART (F), *Les 7 points du diagnostic stratégique*, Edition Eyrolles, Paris, 2009
- CAROLL (A.B), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati, 1989
- CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, Edition Dunod, Paris, 2010
- CODLING (S), *Best practice benchmarking*, Gulph Pub, Houston, Texas, 1996
- DAIDJ (N), HAMMOUDI (A), *Le management stratégique par la théorie des jeux*, Edition : INRA, 2015
- DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2005
- DUCREUX (J.M) et KACHANER (N), *Le grand livre de la stratégie*, Edition DUNOD, Paris, 2009
- DUCREUX (J.M) et KACHANER (N), *Le grand livre de la stratégie*, Edition Pearson, Paris, 2009
- FLOYD (S) and WOOLDRIDGE (B), *Building Strategy from the middle*, Sage, 2000
- GOINARD (F) et autres, *Toute la fonction management*, Edition Dunod, Paris, 2010,
- GUERRIEN (B), *Théorie des jeux et gestion*, *Encyclopédie de Gestion*, Tome 3, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 1997
- JANIS (J), *Victims of groupthink: A psychological Study of Foreign Policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, 1972
- JEANBLANC (P), *Analyse stratégique*, Edition Dunod, Paris, 2011

- JOHNSON (G), *Exploring corporate strategy*, Edition Paperback, London, 2007
- JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition PEARSON, Paris, 2014
- JOHNSON (G), *Stratégique*, 10<sup>ème</sup> édition, Edition PEARSON, Paris, 2017
- KOTLER (P), *Marketing management*, 13<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson, Paris, 2009
- LEHMANN-ORTEGA (L) et autres, *Strategor*, 7eme édition, Edition : Dunod, Paris, 2016
- MARCHESNAY (M), *Management stratégique*, Edition : DUNOD, Paris, 1997
- MATRICON Cités par SICARD CLAUDE, *Pratiques de la stratégie d'entreprise*, Edition Dunod, Paris 1986
- MERCIER (S), *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, collection "Repères", Paris, 1999
- MILLER, *Le paradoxe d'Icare*, Edition ESKA, Paris, 1993
- MINTZBERG (H) et al, *Work, Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Edition The Free Press, New York, 1998
- MINTZBERG (H), *The fall and rise of strategic planning*, Edition Paperback, Londres, 1994
- PETTIGREW (A), *The Awakening giant*, Blackwell, Londres, 1985
- PORTER (M), *Choix stratégiques et concurrence*, Edition : Economica, Paris, 1990
- PORTER (M), *L'avantage concurrentiel des nations*, Edition : InterEditions, 1993
- QUINN (J.B), *Strategies for change*, Edition Irwin, New York, 1980
- SAPORTA (B), *Stratégies pour la PME*, Edition Montchrestien, 1986
- SENGE (P), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Hardcover, New York, 1990
- SIMON (H), *Le nouveau Management*, Edition Economica, 1980
- VAN LAETHEM (N), *La boîte à outils du responsable marketing*, Edition Dunod, Paris, 2007
- VAN LAETHEM (N), *Toute la fonction marketing*, Edition Dunod, Paris, 2005

## Articles:

- ARENDT (L) et autres, *"A CEO-Adviser model of strategic decision making"*, Journal of management, vol.31, no 5, 2005
- BOONE (C), VON OLFFEN (W) et autres, *"the genesis of top management team diversity: selective turnover among top management"*, Academy of Management Journal, vol 47, no 5, 2004
- BRANDENBURGER (A.M) et NALEBUFF (B.J), *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business*, "Strategies for the Digital Economy", Strategy & Leadership, Novembre-Décembre, vol. 25, n°6, 1997
- CHANDLER (A), *strategy and structure: Chapters in the history of American Enterprise*, MIT Press, 1962
- CLARKSON (MB), « *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance* », Academy of Management Review, vol. 20, n° 1, 1995
- COOPEY (J), « *the learning organization, power, politics and ideology* », management learning, vol. 26, no 2, 1995
- DONALDSON (T) et PRESTON (L.E), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Academy of Management Review, vol. 20, n°1, 1995
- FROOMAN (J), « *Stakeholder Influence Strategie* », Academy of Management Review, n° 24, 1999
- GOODPASTER (K), « *Business and Stakeholder Analysis* », Business Ethics Quaterly, n° 1, 1991
- GRANT (R), « *Strategic planning in a turbulent environment : evidence from the oil majors* », Strategic management journal, Vol 24, 2003
- HAMEL (G) et VALIKANGAS (L), « *The quest for resilience* », Harvard Business Review, vol. 81, no.9, 2003
- HAMEL (G), *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, Juillet/Aout 1996



- JENSEN (M.C) et MECKLING (W.H), *Theory of the firm, Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, vol.3, n°4, 1976,
- JOHNSON (G) et autres, “*Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view*”, Journal of management studies, vol 40, no 1, 2003
- JOHNSON (G), « *Rethinking incrementalism* » *Strategic Management Journal*, Vol 9, 1988
- KOFMAN (F) et SENGE (P.M), *Communities of commitment: The Heart of learning organization, Organizational Dynamics*, American Management Association, 1993
- LOCHKRIDGE (RK), *The BCG Annuel, The Boston Consulting Group*, 1981
- MACMILLAN (J), *Games, Strategies and Managers: How Managers can Use Game Theory to Make Better Business Decisions*, Oxford University Press, Oxford, 1992
- MARTINET (AC), *L'évolution de la pensée stratégique: Les stratégies d'entreprises*, Edition : Cahiers français, n°275, 1996
- MILLER (D) et FRIESEN (P), « *Momentum and revolution in organisational adaptation* », Academy of management journal, vol. 23, no. 4, 1980
- MINTZBERG (H), “*Patterns in strategy formation*”, Management science, May 1978
- MINTZBERG, *Les organisations ont-elles besoin de stratégies*, Gestion, HEC Montreal, 2002
- POIRIER (L), *Le discours de la stratégie militaire*, Edition : Revue Française de gestion, 1988
- SCHWARTZ (M), « *The role and contribution of consultants in strategic making-how consultants and managers work together in strategy making* », Les actes de la conférence EGOS, Copenhagen, 2003
- STILES (P) et TAYLOR (B), *Boards at work: how directors view their roles and responsibilities*, Oxford University press, 2001
- SZULANKSKY (G) et AMIN (K), « *Learning to make strategy: balancing discipline and imagination* », Long range planning, vol 34, 2001
- WOODMAN et al, « *créativité et identité organisationnelle* », Academy of Management Review, 1976

- Yvon Pesqueux et Robert E. Freeman, *La théorie des parties prenantes en question*, Master France, 2017

### **Travaux universitaires:**

- EPINEUX (F), « *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, C.N.A.M, Paris, 2003

### **Webographie:**

- <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/250141/1/9789241511353-eng.pdf?ua=1> le 21 mai 2017 à 11 :51
- <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/strategist> le 05 Mai 2017 à 11:24
- <http://maghrebemergent.com/entreprises-9/algerie/56759-algerie-lafarge-augmente-sa-production-de-ciment-de-200-000-tonnes-en-2016.html>, le 23 mai 2017 à 16 :26
- <http://www.algerie-focus.com/2016/03/135930/> le 21 mai 2017 à 13 :07
- [http://www.bbc.co.uk/bitesize/higher/business\\_management/business\\_enterprise/decision\\_making\\_business/revision/1/](http://www.bbc.co.uk/bitesize/higher/business_management/business_enterprise/decision_making_business/revision/1/) le Lundi 01<sup>er</sup> Mais 2017 à 14 :08
- <http://www.dz.undp.org/content/dam/algeria/docs/RNDH%202013-2015.pdf> le 21 mai 2017 à 12 :37
- <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Matrice-BCG-306916.htm> le 26 mai 2017 à 14 :47
- <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/10/revue-presse-31-octobre-2016.pdf> , le 23 mai 2017 à 12 :04
- [http://www.francmondexpress.fr/fileadmin/user\\_upload/Algerie\\_2017.pdf](http://www.francmondexpress.fr/fileadmin/user_upload/Algerie_2017.pdf) le jeudi 06 avril 2017 à 12 :03
- <http://www.hrimag.com/LES-10-CATEGORIES-DE-RESSOURCES-CLES-DES-ENTREPRISES-DE-RESTAURATION-POUR> le 15 Avril à 18h40

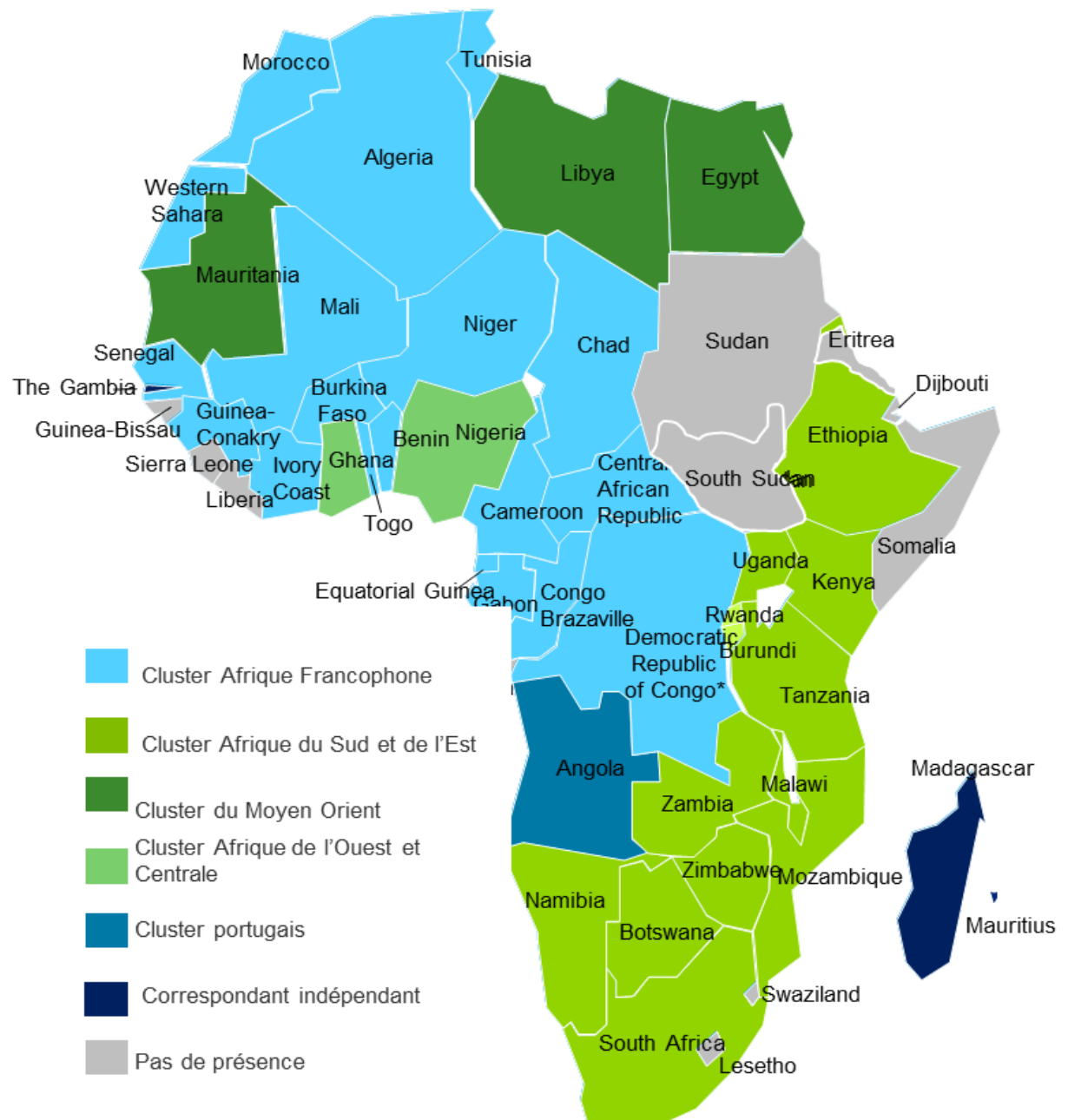
- [http://www.huffpostmaghreb.com/2017/04/27/experts-materiaux-ecologique\\_n\\_16288728.html](http://www.huffpostmaghreb.com/2017/04/27/experts-materiaux-ecologique_n_16288728.html) le dimanche 21 mai 2017 à 11 :47
- <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> le 22 Avril 2017 à 21h18
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210?q=d%C3%A9cision+#22092> le 01<sup>er</sup> mai 2017 à 14 :21
- <http://www.latribune.fr/economie/international/l-arabie-saoudite-rattrapee-par-la-baisse-des-cours-du-petrole-506555.html>, le 23 mai 2017 à 18 :48
- <http://www.marense.com/wp-content/uploads/2015/12/Forces-de-Porter.jpg> le 26 mai 2017 à 14 :13
- <https://and.dz/presentation/cadre-institutionnel-et-reglementaire/> le 21 mai 2017 à 11 :58
- <https://www.jdpconseil.com> le 26 Mai 2017 à 14 :51
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ressources> le 24 Avril 2017 à 14 :44
- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmark> le 24 Avril 2017 à 14 :02
- <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/built-last-construction-growth-sector-algeria-diversifies-its-economy-away-dependence-upon> jeudi 6 avril 2017 à 10 :30
- <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/built-last-construction-growth-sector-algeria-diversifies-its-economy-away-dependence-upon>, jeudi 6 avril 2017 à 10 :51
- <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/going-strong-economy-stable-footing-and-offers-great-potential> le jeudi 6 avril 2017 à 11 :27
- <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/going-strong-economy-stable-footing-and-offers-great-potential> le jeudi 6 avril 2017 à 11 :27
- <https://www.oxfordbusinessgroup.com/overview/going-strong-economy-stable-footing-and-offers-great-potential> le jeudi 6 avril 2017 à 11 :27

# **ANNEXES**

## Annexe n°1 : Départements de Deloitte



## Annexe n°2 : Deloitte en Afrique



## Annexe n°3 : Secteurs d'activités de Deloitte

| Secteur financier                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Energie                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Industries & Services                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ALD Automotive</li><li>• Al Salam Bank</li><li>• Arab Bank</li><li>• Arab Banking Corporation</li><li>• Banque Extérieure d'Algérie</li><li>• Banque Nationale d'Algérie</li><li>• BNP Paribas El Djazaïr</li><li>• CACIB</li><li>• Cetelem</li><li>• Citi Bank</li><li>• Fransabank</li><li>• Société Générale Algérie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• AEC</li><li>• AVA</li><li>• British Petroleum</li><li>• Cameron</li><li>• ENI</li><li>• Halliburton</li><li>• Petroceltic</li><li>• Petrofac</li><li>• Schlumberger</li><li>• Shell</li><li>• Sonatrach</li><li>• Sonelgaz</li><li>• Statoil</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• AMS</li><li>• Arcelor Mittal</li><li>• Atlas Copco</li><li>• Bejaia Mediterranean Terminal (BMT)</li><li>• Buzzi</li><li>• Enicab</li><li>• Eurest</li><li>• Fertial</li><li>• Fromagerie Bel</li><li>• Groupe Metidji</li><li>• Groupe Lafarge</li><li>• Hayat</li><li>• Ligabue</li><li>• Michelin</li><li>• Myah Bahr Honaine (MBH)</li><li>• Pratt &amp; Whitney</li><li>• Renault</li><li>• TLS Contact</li><li>• Tosyali</li><li>• UTE</li></ul> |
| Santé                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Télécom, Médias & Technologies                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Abbot</li><li>• Amgen</li><li>• Astra Zeneca</li><li>• Groupe Frater Razas</li><li>• Groupe Hydrapharm</li></ul>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bull Algérie</li><li>• HP</li><li>• Microsoft</li><li>• Siemens</li></ul>                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Annexe n°4 : Extrait du journal officiel : Réglementation des prix du ciment en Algérie

4 Chaâbane 1430

26 juillet 2009

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 44

25

| MARGES                        | MARGES<br>DE GROS<br>(DA) | MARGES<br>DE DETAIL<br>(DA) |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| CONDITIONNEMENT               |                           |                             |
| Quintal                       | 80                        | 120                         |
| Soit le sac de 50 kilogrammes | 40                        | 60                          |

Art. 3. — Les marges plafonds brutes de distribution fixées à l'article 2 ci-dessus sont appliquées :

— au prix de cession sortie-usine, y compris les charges de manutention, toutes taxes comprises, pour la marge de gros ;

— au prix de vente de gros, toutes taxes comprises, pour la marge de détail ;

— au prix CAF (coût, assurances et fret), toutes taxes comprises, pour la marge de gros à l'importation.

Art. 4. — Les prix de cession applicables au ciment visé à l'article 1er ci-dessus, conditionné en sacs de cinquante (50) kilogrammes, à partir du même ciment livré en vrac aux unités de conditionnement, doivent être identiques aux prix de cession, toutes taxes comprises, pratiqués pour le ciment conditionné par les cimenteries ayant livré le ciment en vrac.

Art. 5. — Les prix de cession aux différents stades de la distribution du ciment portland composé en vrac ou conditionné en sacs de cinquante (50) kilogrammes, doivent être affichés conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Art. 6. — Les marges plafonds brutes prévues à l'article 2 sont applicables au ciment conditionné visé à l'article 1er ci-dessus, répondant aux spécifications techniques et aux règles applicables aux ciments conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 7. — Les infractions aux dispositions du présent décret sont constatées et sanctionnées conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, notamment les dispositions de l'ordonnance n° 03-03 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, modifiée et complétée, et de la loi n° 04-02 du 5 Jomada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, susvisées.

Art. 8. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 29 Rajab 1430 correspondant au 22 juillet 2009.

Ahmed OUYAHIA.



## Annexe n°5 : Rapports d'Audit de l'Entreprise X

### BALANCE SHEET

As at 31 December 2014

|                                            | 2014<br>SR    | 2013<br>SR    |
|--------------------------------------------|---------------|---------------|
| ASSETS                                     |               |               |
| CURRENT ASSETS                             |               |               |
| <b>Cash and cash equivalents</b>           | 194,435,382   | 98,183,122    |
| Accounts receivable and prepayments        | 47,551,954    | 15,258,205    |
| <b>Inventories</b>                         | 98,054,393    | 73,771,828    |
| TOTAL CURRENT ASSETS                       | 340,041,729   | 187,213,155   |
| NON-CURRENT ASSETS                         |               |               |
| Property, plant and equipment              | 1,058,775,219 | 1,122,148,047 |
| Deferred expenses                          | 656,074       | 1,922,982     |
| TOTAL NON-CURRENT ASSETS                   | 1,059,431,293 | 1,124,071,029 |
| TOTAL ASSETS                               | 1,399,473,022 | 1,311,284,184 |
| LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY       |               |               |
| CURRENT LIABILITIES                        |               |               |
| Accounts payable and accruals              | 53,729,783    | 114,208,800   |
| <b>Provision for zakat</b>                 | 7,500,000     | 14,714,544    |
| Current <b>portion of</b> tenu loan        | 10,916,667    | 2,916,667     |
| <b>Advances from customers</b>             | 1,654,629     | 2,035,978     |
| TOTAL CURRENT LIABILITIES                  | 73,801,079    | 133,875,989   |
| NON-CURRENT LIABILITIES                    |               |               |
| <b>Term loan</b>                           | 263,173,930   | 214,080,138   |
| Employees' terminal <b>benefits</b>        | 2,645,346     | 1,583,343     |
| TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES              | 265,819,276   | 215,663,481   |
| TOTAL LIABILITIES                          | 339,620,355   | 349,539,470   |
| SHAREHOLDERS' EQUITY                       |               |               |
| Share capital                              | 979,000,000   | 979,000,000   |
| <b>Statutory reserve</b>                   | 12,980,267    |               |
| Retained earnings (accumulated losses)     | 67,872,400    | (17,255,286)  |
| TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY                 | 1,059,852,667 | 961,744,714   |
| TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY | 1,399,473,022 | 1,311,284,184 |

## STATEMENT OF INCOME

For the year ended 31 December 2014

|                                               | 2014<br>SR          | 2013<br>SR          |
|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Sales                                         | 355,768,609         | 159,018,046         |
| Cost of sales                                 | (171,760,231)       | (78,295,646)        |
| <b>GROSS PROFIT</b>                           | <b>184,008,378</b>  | <b>80,722,400</b>   |
| <b>EXPENSES</b>                               |                     |                     |
| Selling and distribution                      | (3,053,345)         | (1,122,531)         |
| <b>General and administration</b>             | <b>(27,085,584)</b> | <b>(15,588,732)</b> |
| <b>INCOME FROM MAIN OPERATIONS</b>            | <b>153,869,449</b>  | <b>64,011,137</b>   |
| Income from murabaha <b>deposits</b>          | 782,165             | 1,151,731           |
| Other (expenses) / income                     | (24,639)            | 2,144,516           |
| Pre-operating <b>expenses</b>                 |                     | (13,801,799)        |
| <b>INCOME BEFORE ZAKAT</b>                    | <b>154,626,975</b>  | <b>53,505,585</b>   |
| Zakat                                         | (7,569,022)         | (3,038,416)         |
| <b>NET INCOME FOR THE YEAR</b>                | <b>147,057,953</b>  | <b>50,467,169</b>   |
| <b>Earnings per share:</b>                    |                     |                     |
| Attributable to income from main operations   | 1.57                | 0.65                |
| Attributable to net income for the year       | 1.50                | 0.52                |
| Weighted average number of shares outstanding | 97,900,000          | 97,900,000          |

# STATEMENT OF CASH FLOWS

For the year ended 31 December 2014

|                                                         | 2014<br>SR   | 2013<br>SR    |
|---------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| <b>OPERATING ACTIVITIES</b>                             |              |               |
| Income <b>before zakat</b>                              | 154,626,975  | 53,505,585    |
| Adjustments for:                                        |              |               |
| Depreciation on property, plant and equipment           | 59,728,515   | 46,392,023    |
| Employees' terminal benefits, net                       | 1,062,003    | 883,130       |
| <b>Amortization of deferred expenses</b>                | 3,360,700    | 2,759,048     |
|                                                         | 218,778,193  | 103,539,786   |
| Changes in operating assets and liabilities:            |              |               |
| <b>Accounts receivable and prepayments</b>              | (32,293,749) | 8,876,167     |
| <b>Inventories</b>                                      | (24,282,565) | (71,686,069)  |
| Accounts payable and accruals                           | (39,250,969) | (75,278,572)  |
| <b>Advances from customers</b>                          | (381,349)    | 2,035,978     |
| Cash from (used in) operations                          | 122,569,561  | (32,512,710)  |
| Zakat paid                                              | (14,783,566) | (1,683,968)   |
| Net cash from (used in) operating activities            | 107,785,995  | (34,196,678)  |
| <b>INVESTING ACTIVITIES</b>                             |              |               |
| Purchase of property, plant and equipment               | (17,675,009) | (150,424,214) |
| <b>Net cash used in investing activity</b>              | (17,675,009) | (150,424,214) |
| <b>FINANCING ACTIVITIES</b>                             |              |               |
| Dividends paid                                          | (48,858,726) |               |
| <b>Proceeds from term loan</b>                          | 60,000,000   | 215,000,000   |
| Repayment <b>of term loan</b>                           | (5,000,000)  |               |
| <b>Net cash from financing activities</b>               | 6,141,274    | 215,000,000   |
| <b>INCREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS</b>            | 96,252,260   | 30,379,108    |
| Cash and cash equivalents at the beginning of the year  | 98,183,122   | 67,804,014    |
| <b>CASH AND CASH EQUIVALENTS AT THE END OF THE YEAR</b> | 194,435,382  | 98,183,122    |
| <b>Non cash transactions:</b>                           | 21,319,322   |               |

## BALANCE SHEET

|                                                  | December 31,         |                      |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
|                                                  | 2016                 | 2015                 |
|                                                  | (SR)                 | (SR)                 |
| <b>ASSETS</b>                                    |                      |                      |
| Cash and cash equivalents                        | 120,705,690          | 159,731,897          |
| Investments in equities portfolio                | 38,500,303           | 36,758,852           |
| Accounts receivables and other debits            | 42,051,830           | 46,156,539           |
| Inventories                                      | 197,099,322          | 119,459,144          |
| <b>TOTAL CURRENT ASSETS</b>                      | <b>398,357,145</b>   | <b>362,106,432</b>   |
| <b>NON CURRENT ASSETS:</b>                       |                      |                      |
| Property, plant and equipment                    | 972,101,581          | 1,018,207,711        |
| Deferred expenses                                | 202,350              | 295,614              |
| <b>TOTAL NON CURRENT ASSETS</b>                  | <b>972,303,931</b>   | <b>1,018,503,325</b> |
| <b>TOTAL ASSETS</b>                              | <b>1,370,661,076</b> | <b>1,380,609,757</b> |
| <b>LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY</b>      |                      |                      |
| <b>CURRENT LIABILITIES:</b>                      |                      |                      |
| Accounts payables and accruals                   | 47,500,159           | 50,265,096           |
| Provision for zakat                              | 8,585,403            | 6,935,600            |
| Current portion of term loan                     | 19,916,667           | 15,916,667           |
| <b>TOTAL CURRENT LIABILITIES</b>                 | <b>76,002,229</b>    | <b>73,117,363</b>    |
| <b>NON-CURRENT LIABILITIES:</b>                  |                      |                      |
| Employees' terminal benefits                     |                      |                      |
| Non current portion of term loan                 | 227,350,106          | 247,256,313          |
| <b>TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES</b>             | <b>227,350,106</b>   | <b>247,256,313</b>   |
| <b>TOTAL LIABILITIES</b>                         | <b>303,352,335</b>   | <b>320,373,676</b>   |
| <b>SHAREHOLDERS EQUITY:</b>                      |                      |                      |
| Share capital                                    | 979,000,000          | 979,000,000          |
| Statutory reserve                                | 34,786,523           | 24,334,896           |
| Retained earnings                                | 47,501,985           | 52,584,060           |
| <b>TOTAL SHAREHOLDERS EQUITY</b>                 | <b>1,061,288,508</b> | <b>1,055,918,956</b> |
| <b>TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS EQUITY</b> | <b>1,370,661,076</b> | <b>1,380,609,757</b> |

## STATEMENT OF INCOME

|                                                     | For the year ended in December |                    |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
|                                                     | 2016                           | 2015               |
|                                                     | (SR)                           | (SR)               |
| Sales                                               | 272,118,771                    | 356,362,716        |
| Cost of sales                                       | (132,450,332)                  | (192,087,427)      |
| Gross Profit                                        | 139,668,439                    | 164,275,289        |
| <b>EXPENSES</b>                                     |                                |                    |
| General and administrative expenses                 | (28,463,506)                   | (29,444,455)       |
| Income from operations                              | 106,873,857                    | 131,114,090        |
| <b>OTHER INCOME (LOSS):</b>                         |                                |                    |
| Other income / (expenses)                           | 433,096                        | 1,914,845          |
| Unrealized investment gain (loss)                   | 1,741,451                      | (13,222,611)       |
| Income before Zakat                                 | 113,101,675                    | 120,720,198        |
| Zakat                                               | (8,585,403)                    | (7,173,909)        |
| Net Income for the Year                             | <b>104,516,272</b>             | <b>113,546,289</b> |
| Attributable to income from operations for the year | 1.09                           | 1.34               |
| Attributable to net income for the year             | 1.07                           | 1.16               |
| Weighted average number of outstanding shares       | 97,900,000                     | 97,900,000         |

## Annexe n°6 : Projets d'ouvertures de cimenteries en Algérie

| Acteur | Region | Ville         | Type        | Capacité de production | Lancement prévu | Statut du projet |
|--------|--------|---------------|-------------|------------------------|-----------------|------------------|
| Hamel  | Sud    | Adrar         | Greenfield  | 1,5 Mt                 | 2017            | En cours         |
| GICA   | Est    | Ain Kebira    | Brownfield  | 2 Mt                   | 2017            | En cours         |
| GICA   | Ouest  | Chlef         | Brownfield  | 2 Mt                   | 2017            | En cours         |
| Amouri | Est    | Biskra        | 2Brownfield | 4 Mt                   | 2018            | En cours         |
| Amouda | Sud    | Laghouat      | Greenfield  | 2 Mt                   | 2018            | En cours         |
| GICA   | Ouest  | Zahana        | Brownfield  | 1,5 Mt                 | >2020           | Envisagé         |
| Haddad | Ouest  | Relizane      | Greenfield  | 6 Mt                   | >2020           | Envisagé         |
| Haddad | Sud    | Djelfa        | Greenfield  | 3 Mt                   | >2020           | Envisagé         |
| GICA   | Est    | Oum ElBouagui | Greenfield  | 2 Mt                   | >2020           | Envisagé         |
| GICA   | Sud    | Bechar        | Greenfield  | 1 Mt                   | >2020           | Envisagé         |

**Source :** Deloitte Algérie

**Nb :** Greenfield : Une entreprise investit en construisant une usine dans une région en dehors de celle de son siège social.

Brownfield : Une entreprise fait l'acquisition d'une usine déjà existante

## Table des matières

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Remerciements .....                                            |    |
| Résumé .....                                                   |    |
| Liste des figures.....                                         |    |
| Liste des tableaux .....                                       |    |
| Sommaire.....                                                  |    |
| Introduction générale.....                                     |    |
| Chapitre 1 : Introduction à la stratégie .....                 |    |
| Introduction .....                                             | 5  |
| Section 1 : Origines de la stratégie .....                     | 6  |
| 1.1. Histoire de la stratégie .....                            | 6  |
| 1.2. Les écoles de pensée en stratégie .....                   | 10 |
| 1.3. Les jeux en stratégie .....                               | 13 |
| Section 2 : Fondamentaux de la stratégie .....                 | 17 |
| 2.1. Niveaux de la stratégie .....                             | 17 |
| 2.1.1. La stratégie d'entreprise ou corporate strategy:.....   | 17 |
| 2.1.2. Stratégie par domaine d'activités :.....                | 18 |
| 2.1.3. Stratégie opérationnelle: .....                         | 19 |
| 2.2. Les parties prenantes et la gouvernance d'entreprise..... | 19 |
| 2.2.1. Les parties prenantes :.....                            | 19 |
| 2.2.2. La gouvernance d'entreprise :.....                      | 22 |
| 2.3. Les décisions stratégiques .....                          | 24 |
| 2.3.1. Les décisions programmées .....                         | 27 |
| 2.3.2. Les décisions semi programmées : .....                  | 27 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.3. Les décisions non programmables :.....                        | 28 |
| Section 3 : Elaboration d'une stratégie.....                         | 29 |
| 3.1. Les stratégies :.....                                           | 29 |
| 3.1.1. Les dirigeants.....                                           | 29 |
| 3.1.2. La direction de la stratégie :.....                           | 30 |
| 3.1.3. Les managers intermédiaires : .....                           | 32 |
| 3.1.4. Les consultants :.....                                        | 33 |
| 3.2. Processus stratégiques .....                                    | 34 |
| 3.2.1. Les processus stratégiques délibérés .....                    | 36 |
| a) Les systèmes de planification stratégique.....                    | 36 |
| b) Les ateliers stratégiques et les groupes de projets : .....       | 37 |
| c) Les consultants en stratégie : .....                              | 37 |
| d) La stratégie imposée par l'externe :.....                         | 38 |
| 3.2.2. Les processus stratégiques émergents :.....                   | 38 |
| 3.3. Les enjeux de l'élaboration de la stratégie .....               | 39 |
| 3.3.1. Le risque de dérive stratégique .....                         | 39 |
| 3.3.2. L'organisation apprenante .....                               | 42 |
| Chapitre 02 : Le diagnostic stratégique .....                        | 2  |
| Introduction .....                                                   | 46 |
| Section 1 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise ..... | 47 |
| 1.1. Analyser le macro-environnement : le modèle PESTEL .....        | 47 |
| 1.1.1. Politique .....                                               | 48 |
| 1.1.2. Économique .....                                              | 49 |
| 1.1.3. Socio-culturel.....                                           | 49 |



|        |                                                                         |    |
|--------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.4. | Technologique.....                                                      | 50 |
| 1.1.5. | Ecologique : .....                                                      | 50 |
| 1.1.6. | Legal .....                                                             | 51 |
| 1.2.   | Analyser le micro environnement : Le modèle des 5 Forces de Porter..... | 52 |
| 1.2.1. | La rivalité entre concurrents directs.....                              | 53 |
| a)     | Le taux de croissance de l'activité : .....                             | 54 |
| b)     | La structure concurrentielle : .....                                    | 54 |
| c)     | La différenciation des produits : .....                                 | 54 |
| d)     | Les barrières à la sortie : .....                                       | 54 |
| 1.2.2. | Le pouvoir de négociation des clients.....                              | 54 |
| a)     | Le degré de concentration relative : .....                              | 54 |
| b)     | La facilité de transfert : .....                                        | 55 |
| c)     | La capacité d'intégration amont : .....                                 | 55 |
| d)     | Le degré de qualité liée : .....                                        | 55 |
| e)     | Le décalage entre l'offre et la demande : .....                         | 55 |
| 1.2.3. | Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....                         | 55 |
| 1.2.4. | La menace des nouveaux entrants.....                                    | 56 |
| 1.2.5. | La menace des substituts.....                                           | 57 |
| 1.2.6. | L'Etat et le hasard .....                                               | 57 |
| 1.3.   | Analyse comparative : Benchmark ou étalonnage .....                     | 58 |
| 1.3.1. | Le benchmark historique : .....                                         | 60 |
| 1.3.2. | Le benchmark interne : .....                                            | 61 |
| 1.3.3. | Le benchmark avec les concurrents : .....                               | 61 |
| 1.3.4. | Le benchmark avec les meilleures pratiques : .....                      | 62 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Section 2 : Analyse de l'environnement interne.....          | 62 |
| 2.1. Chaîne de valeur de Porter .....                        | 62 |
| 2.1.1. Structure de la chaîne de valeur .....                | 63 |
| a) Les activités principales .....                           | 64 |
| b) Les activités de soutien .....                            | 65 |
| 2.1.2. Analyse de la chaîne de valeur.....                   | 65 |
| 2.1.3. Le système de chaînes de valeur .....                 | 68 |
| 2.2. Domaines d'activités stratégiques et matrice BCG :..... | 70 |
| 2.2.1. La Matrice :.....                                     | 71 |
| 2.2.2. Les critères de segmentation stratégique .....        | 74 |
| a) Critères externes.....                                    | 74 |
| b) Critères internes : .....                                 | 74 |
| 2.3. Ressources de l'entreprise : .....                      | 76 |
| 2.3.1. Ressources physiques : .....                          | 76 |
| 2.3.2. Ressources financières : .....                        | 76 |
| 2.3.3. Ressources humaines : .....                           | 77 |
| 2.3.4. Capital intellectuel : .....                          | 77 |
| Section 3 : Orientations stratégiques .....                  | 78 |
| 3.1. Analyse SWOT .....                                      | 78 |
| 3.1.1. L'analyse externe (opportunités et menaces).....      | 80 |
| a) Les opportunités : .....                                  | 80 |
| b) Les menaces : .....                                       | 80 |
| 3.1.2. L'analyse interne (forces et faiblesses).....         | 81 |
| a) Les forces : .....                                        | 82 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| b) Les faiblesses: .....                                                 | 82 |
| 3.1.3. Le diagnostic .....                                               | 83 |
| 3.2. Les stratégies de croissance.....                                   | 83 |
| 3.2.1. La stratégie de pénétration du marché .....                       | 84 |
| 3.2.2. La stratégie d'extension de marché.....                           | 84 |
| 3.2.3. La stratégie de développement de produits :.....                  | 85 |
| 3.2.5. La stratégie d'intégration .....                                  | 86 |
| 3.3. Critères de réussite d'une stratégie.....                           | 87 |
| 3.3.1. La pertinence :.....                                              | 87 |
| 3.3.2. L'acceptabilité : .....                                           | 88 |
| a) Le retour sur investissement: .....                                   | 88 |
| b) Le Risque: .....                                                      | 89 |
| c) La réaction des parties prenantes: .....                              | 89 |
| 3.3.3. La faisabilité : .....                                            | 90 |
| a) La faisabilité financière : .....                                     | 90 |
| b) Le déploiement des ressources : .....                                 | 90 |
| Conclusion.....                                                          | 92 |
| Chapitre 3 : Elaboration du diagnostic stratégique d'une entreprise..... | 93 |
| Section 1 : Présentation de l'environnement de recherche.....            | 95 |
| 1.1. Présentation de l'organisme d'accueil « Deloitte ».....             | 95 |
| 1.1.1. Deloitte dans le monde.....                                       | 95 |
| 1.1.2. Deloitte en Afrique .....                                         | 96 |
| 1.1.3. Deloitte en Algérie .....                                         | 97 |
| 1.2. Présentation du cas pratique et de la démarche du cabinet .....     | 98 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.3. Méthodologie du diagnostic stratégique : .....                      | 99  |
| 1.4. Présentation de l'entreprise X et contexte actuel : .....           | 100 |
| Section 2 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise X : ..... | 102 |
| 2.1. Analyse du macro environnement : PESTEL .....                       | 102 |
| 2.1.1. Politique .....                                                   | 102 |
| 2.1.2. Economique .....                                                  | 103 |
| 2.1.3. Socio-culturel.....                                               | 105 |
| 2.1.4. Technologique.....                                                | 106 |
| 2.1.5. Ecologique .....                                                  | 106 |
| 2.1.6. Légal .....                                                       | 108 |
| 2.2. Analyse du micro environnement : 5 Forces de Porter .....           | 109 |
| 2.2.1. Intensité de la concurrence : .....                               | 110 |
| 2.2.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs : .....                   | 110 |
| 2.2.3. Pouvoir de négociation des clients : .....                        | 110 |
| 2.2.4. Produits de substitution : .....                                  | 111 |
| 2.2.5. Nouveaux entrants : .....                                         | 111 |
| 2.2.6. L'état : .....                                                    | 111 |
| 2.3. Analyse de la concurrence : .....                                   | 112 |
| 2.3.1. GICA : le leader du marché algérien : .....                       | 114 |
| 2.3.2. Lafarge Holcim : le challenger .....                              | 117 |
| 2.3.3. Amouri : le nouvel entrant du secteur du ciment.....              | 120 |
| 2.4. Analyse de la demande : .....                                       | 122 |
| 2.5. Analyse GAP ou analyse d'écart.....                                 | 124 |
| Section 3 : Analyse de l'environnement interne de l'entreprise X : ..... | 126 |

|                                                                        |                                                                   |     |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.                                                                   | Analyse de la chaine de valeur de l'entreprise X .....            | 126 |
| 3.2.                                                                   | Audit des ressources de l'entreprise.....                         | 130 |
| 3.2.1.                                                                 | Ressources financières de l'entreprise :.....                     | 130 |
| 3.2.2.                                                                 | Ressources matérielles :.....                                     | 137 |
| 3.2.3.                                                                 | Ressources immatérielles :.....                                   | 137 |
| a)                                                                     | Certifications.....                                               | 138 |
| b)                                                                     | Licences :.....                                                   | 138 |
| 3.2.4.                                                                 | Ressources humaines :.....                                        | 139 |
| Section 4 : Orientations stratégiques proposées à l'entreprise X ..... |                                                                   | 140 |
| 4.1.                                                                   | Matrice SWOT .....                                                | 140 |
| 4.1.1.                                                                 | Forces :.....                                                     | 140 |
| 4.1.2.                                                                 | Faiblesses :.....                                                 | 140 |
| 4.1.3.                                                                 | Opportunités:.....                                                | 141 |
| 4.1.4.                                                                 | Menaces :.....                                                    | 141 |
| 4.2.                                                                   | Stratégies proposées :.....                                       | 142 |
| 4.2.1.                                                                 | Un projet d'ouverture d'usine :.....                              | 142 |
| 4.2.2.                                                                 | Un partenariat 49-51 avec GICA pour l'ouverture d'une usine ..... | 142 |
| 4.2.3.                                                                 | L'acquisition du groupe Amouri :.....                             | 143 |
| Conclusion générale .....                                              |                                                                   |     |
| Bibliographie .....                                                    |                                                                   |     |
| ANNEXES.....                                                           |                                                                   |     |
| Annexe n°1 : Départements de Deloitte .....                            |                                                                   |     |
| Annexe n°2 : Deloitte en Afrique .....                                 |                                                                   |     |
| Annexe n°3 : Secteurs d'activités de Deloitte .....                    |                                                                   |     |

Annexe n°4 : Extrait du journal officiel : Réglementation des prix du ciment en Algérie .

Annexe n°5 : Rapports d'Audit de l'Entreprise X.....

Annexe n°6 : Projets d'ouvertures de cimenteries en Algérie.....