

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME:

**ESSAI SUR L'ELABORATION D'UN
DIAGNOSTIC STRATEGIQUE
ETUDE DE CAS : PwC Algérie**

Elaboré par :

M. MEDJATI Farouk Islam

Encadré par :

Pr. HAMMOUTENE Ali
EHEC Alger

7^{ème} promotion

Juin 2020

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME:

**ESSAI SUR L'ELABORATION D'UN
DIAGNOSTIC STRATEGIQUE
ETUDE DE CAS : PwC Algérie**

Elaboré par :

M. MEDJATI Farouk Islam

Encadré par :

Mr. HAMMOUTENE Ali
EHEC Alger

7^{ème} promotion

Juin 2020

Dédicaces

Je dédie ce travail avec grand amour

A mes très chers parents

A la mémoire de mon regretté grand-père, ce grand homme parti trop tôt

A mon grand frère Walid, mes adorables petits frères Kamel et Abdessamad

A toutes et tous mes cher.e.s ami.e.s

Farouk

Remerciements

Nombreuses sont les personnes qui ont contribué par leur soutien et leurs conseils à l'élaboration et à l'aboutissement de cette recherche. Je souhaite leur consacrer quelques lignes.

Je tiens, en premier abord à exprimer mes sincères remerciements à Monsieur HAMMOUTENE Ali mon encadreur. Sa disponibilité, sa réactivité ainsi que ses conseils prodigués tant en termes de qualité que quantité tout au long de cette recherche ont été d'une aide précieuse.

Je voudrais exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à Monsieur KETTAB Ayoub mon promoteur au sein de l'organisme d'accueil, pour sa confiance, son aide et ses conseils.

Je souhaite remercier aussi Mme BENMESSAOUD Hayet et Mme CHERIET Naïla, qui malgré leurs agendas chargés étaient toujours présents pour moi, m'ont énormément appris et beaucoup encouragé. Sans oublier, l'ensemble de l'équipe conseil de PwC Algérie qui m'ont accordé un peu de leurs précieux temps pour répondre à toutes mes questions, et avec lesquels j'ai passé un agréable semestre en présentiel et à distance.

J'en profite également pour remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

Résumé

Face aux changements constants, à l'incertitude grandissante des marchés et à la multitude de nouveaux acteurs, les décideurs doivent mieux maîtriser les règles du jeu de la concurrence et accompagner leurs trajectoires dans de bonnes conditions. Le diagnostic stratégique est un outil qui peut aider l'entreprise à se positionner sur ses différents marchés, allant de la recherche d'amélioration des processus et procédures à l'identification de nouvelles sources de développement. Ce mémoire a pour objectif d'étudier l'élaboration d'un diagnostic stratégique.

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

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

Abstract

Faced with constant changes, rising uncertainty in the markets and the multitude of new players, decision-makers need to better master the rules of competition and accompany their trajectories under good conditions. The strategic diagnosis is a tool that can help the company to position itself on its various markets, ranging from the search for improvement of processes and procedures to the identification of new sources of development. The aim of this thesis is to study the elaboration of a strategic diagnosis.

Based on PwC Algeria, a case in point, we have critically examined the use of strategic diagnosis and its role in the development of a corporate strategy. The review of current literature enabled us to clarify and define the main concepts and notions used in this work. The study's results introduced new data on the Algerian context, which enriched existing knowledge on the importance of strategic diagnoses in the development of a strategy.

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

ملخص

في إطار مواجهة التغيرات والاختلافات في الأسواق والعديد من المنافسين الجدد، يجب على صناع القرار إتقان قواعد لعبة المنافسة ودعم مساراتهم في ظروف جيدة. التشخيص الاستراتيجي هو أداة يمكن أن تساعد الشركة على التحكم في أسواقها المختلفة، بدءًا من السعي إلى تحسين العمليات والإجراءات إلى تحديد مصادر جديدة للتطوير. تهدف هذه المذكرة إلى دراسة تطور التشخيص الاستراتيجي.

من الحالة التي تم معالجتها داخل الشركة برايس ووترهاوس كوبرز الجزائر، أطلقنا انطبعا على استخدام التشخيص الاستراتيجي ودوره في تطوير استراتيجية الأعمال. من جهة أخرى، سمحت لنا مراجعة الأدبيات بتوضيح وتعريف المفاهيم الرئيسية المستخدمة في هذا العمل. تساهم النتائج التي حصلنا عليها في فهم أهمية التشخيص الاستراتيجي في تطوير الاستراتيجية.

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

Tableau d'abréviations

Abréviations	Signification
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CRM	Customer Relationship Management
DAS	Domaine d'activité Stratégique
DRH	Direction des Ressources Humaines
EPC	Engineering, Procurement and Construction
ERP	Entreprise Resource Planning
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
IAA	Industrie Agro-Alimentaire
ISMEE	Industries Sidérurgiques, Métallurgiques, Electriques et Electroniques
LCAG	LEARNED Christensen, ANDREWS et GUTH
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
RH	Ressource Humaine
S&OP	Sales and Operations Planning
SIAD	Système Interactif d'Aide à la Décision
SRM	Supplier Relationship Management

Liste des figures

Chapitre I :

N°	Intitulé	Page
1	Les trajectoires d'élaboration de la stratégie	15
2	La démarche stratégique	17

Chapitre II :

N°	Intitulé	Page
1	Modèle PESTEL	26
2	Modèles des cinq forces de Porter	31
3	Les quatre étapes opérationnelles du benchmarking	39
4	Chaîne de valeur de Porter	41
5	Matrice BCG	43
6	Matrice McKinsey	44
7	Matrice SWOT	46

Chapitre III :

N°	Intitulé	Page
1	Unités de production de l'entreprise X	54
2	Répartition du chiffre d'affaire de l'entreprise X par produit	55
3	Tendance des ventes de produits alimentaires hors boissons	57
4	Matrice attrait-position du DAS Agroalimentaire	58
5	Indice des prix à la production industrielle	59
6	Matrice attrait-position du DAS Industrie	60
7	Plan de développement de Naftal	61
8	Matrice attrait-position du DAS Oil & Gas	62
9	Matrice attrait-position du DAS Hydraulique	63
10	Participation du secteur BTP au PIB	64
11	Matrice attrait-position du DAS Travaux publics et construction	65

12	Production et consommation de l'Algérie en énergie électrique nette	66
13	Matrice attrait-position du DAS Energie électrique	67
14	Chaine de valeur de l'entreprise X	69
15	Synthèse des principaux constats du pôle ingénierie selon le modèle 7S de McKinsey	71
16	Synthèse des principaux constats du pôle fabrication selon le modèle 7S de McKinsey	73
17	Synthèse des principaux constats du pôle montage et maintenance selon le modèle 7S de McKinsey	75
18	Evolution du chiffre d'affaires consolidé	76
19	Evolution du chiffre d'affaires consolidé par pôle	77

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Introduction à la stratégie	2
Section 1 : Les fondamentaux de la stratégie	6
Section 2 : Elaboration d'une stratégie	10
Chapitre II : Le diagnostic stratégique.....	23
Section 1 : Analyse de l'environnement externe de l'entreprise	25
Section 2 : Analyse de l'environnement interne de l'entreprise.....	39
Section 3 : Orientations stratégiques.....	45
Chapitre III : Elaboration du diagnostic stratégique d'une entreprise.....	50
Section 1 : Présentation de l'environnement de recherche.....	52
Section 2 : Diagnostic externe de l'entreprise X.....	56
Section 3 : Diagnostic interne de l'entreprise X.....	70

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Depuis toujours, l'homme a demandé conseil auprès de son prochain. Avant même de prendre une décision, même très primaire, l'homme se rapproche de son semblable pour recueillir son avis, son opinion ou sa position. Au fil du temps, au fur et à mesure que les choses se sont complexifiées et densifiées, le besoin de conseil s'est accéléré. En effet, la connaissance s'élargissant toujours davantage, il est devenu indispensable d'aller chercher l'information auprès de plus de personnes et d'individus maîtrisant le savoir et la technique de réflexion. C'est au cours du XXe siècle que les métiers du conseil et de la stratégie d'entreprise sont nés, ils se sont particulièrement développés au cours de la seconde industrialisation.

A partir de 1901 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. À partir des années 1970, l'influence de la taille sur les organisations devient un élément fort des recherches en gestion. Alors qu'on réalise que les PME sont créatrices d'emploi, celles-ci ont également été dans l'obligation d'affronter de nouveaux défis notamment en termes d'internationalisation. La restructuration du tissu économique liée à l'accroissement de la concurrence et la transformation de l'économie en économie d'échelle, contraint les entreprises à se remettre en question afin de rester compétitives.

En effet, aujourd'hui, beaucoup d'entreprises évoluent dans un environnement en perpétuel mouvement, parfois hautement volatile. Elles doivent souvent faire des choix dont les effets conditionneront leur survie à court, moyen et long terme.

A partir de ce postulat, les managers 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. Ils sont amenés à avoir une réflexion de plus en plus stratégique.

Par conséquent, 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 son développement.

L'objet de ce travail de recherche sera de présenter la stratégie et ses fondamentaux, 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.

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 ». Pour répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

- 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 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'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

Ainsi, la réponse à notre problématique se fera tout au long de notre stage de fin d'études d'une durée de six 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 quatrième mois seront consacrés à la réalisation d'un diagnostic stratégique complet pour un groupe industriel étranger actif 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 de 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 filiale d'un groupe industriel algérien dans le domaine sidérurgique et métallurgique. Dans cette partie, nous allons analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise et le secteur sidérurgique et métallurgique en Algérie, afin de proposer des orientations stratégiques à l'entreprise.

Chapitre 1 :

Introduction à la stratégie

Introduction

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 : LES FONDAMENTAUX DE LA STRATEGIE

1.1. Les écoles de pensées en stratégie :

L'origine du mot stratégie est le mot grec *strategia*, qui signifie l'art du général. L'art du coordonnateur de l'action des forces militaires au combat.¹ D'autres sources, disent que le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, *stratos* qui signifie armée, et *agos* signifie je conduis², donc malgré qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même, qui est l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner.

Au sein de cette approche, deux écoles peuvent être distinguées :

1.2. L'art de la guerre selon Sun Tzu :

Plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, Sun-Tzu³, le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage « *l'art de la guerre* »⁴. Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'Occident en 1772, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun Tzu a fait couler beaucoup d'encre, certains ont nié son existence comme Samuel B. Griffith, et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du Ve siècle avant Jésus-Christ. Organisé en treize articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, où le stratège s'attache plutôt à déjouer les plans de l'ennemi et à assurer sa propre protection qu'à rechercher la destruction de l'armée adverse.

1.3. La stratégie militaire selon Von Clausewitz :

Les travaux de Carl von Clausewitz constituent l'un des traités militaires les plus volumineux et les plus universellement connus⁵.

La guerre selon Clausewitz, est une simple continuation de la politique par d'autres moyens, ainsi la guerre est une forme de l'engagement total et de longue durée pour affaiblir

¹ THIETART (R.A) et XUEREB (J.M), *Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, Edition Dunod, Paris, 2005, p.21.

² GERVAIS (M), *Stratégie de l'entreprise*, Edition Economica, 2003, p.8.

³ Selon les éditions, Sun Tzu, peut s'écrire Sun Zi, Sun Tse, Sun Tze, Sun Wu

⁴ MARMUSE (C), *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques*, Edition Economica, 2^e édition, Paris, 1996, p.58.

⁵ Ibid, p.58.

progressivement l'adversaire, tandis que Sun Tzu voyait plus subtilement la guerre comme un moyen de conduire l'adversaire à abandonner son combat.

Dans son ouvrage *De la guerre* publié en 1832, cet adversaire mais admirateur de Napoléon définit 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.* »⁶

1.4. Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l'entreprise :

Les stratégies de SunTzu et de Clausewitz définissent l'art de la guerre dans un affrontement entre adversaires, mais l'émergence des armes nucléaires introduit une autre forme d'action stratégique basée sur l'idée de dissuasion. Dans ce cas, la logique s'inverse et le but est alors de faire usage de sa « réserve puissance » pour dissuader l'adversaire de s'engager dans un conflit⁷.

Ces différentes conceptions militaires de la stratégie, ont constitué des sources d'inspiration des managers d'entreprises, lesquels découvrent parfois que les logiques des stratégies « douces » à la Sun Tzu ou non offensives dans la ligne de la dissuasion ont du bon et permettent de disposer d'une plus grande variété stratégique⁸. Ainsi, selon Gervais, la stratégie militaire est transposée à la vie des entreprises. En effet, on peut penser que l'entreprise mène une bataille contre ses concurrents, dont l'enjeu est la survie, et qu'elle tente de changer l'état de l'environnement à son avantage en explorant le plus d'options possibles et en établissant un plan de campagne qu'elle tentera de mener au mieux.

1.5. Les niveaux de la stratégie :

En entreprises, il est difficile de donner une définition unique et universelle de la stratégie, car chaque auteur perçoit une définition en fonction de sa démarche de recherche. Cependant, toutefois, Gary Hamel, dans son ouvrage *Strategy as Revolution*, affirme que les "idées stratégiques" existent à tous les niveaux de l'organisation et que le rôle de l'équipe de direction sera d'identifier et d'encourager les idées nouvelles qui peuvent conduire à une

⁶ JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7^{ème} édition, Edition PEARSON, Paris, 2014, p.22.

⁷ Ibid, p.23.

⁸ MARMUSE (C), *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques*, op. Cit. p. 72.

véritable innovation⁹.

En effet, la stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation. *Strategor*, livre référence en stratégie, distingue trois niveaux de stratégie organisationnelle¹⁰. D'autres auteurs, comme Marchesnay et Andrew, font une distinction entre stratégie d'entreprise (*corporate strategy*) et stratégie par domaine d'activité (*business strategy*).

La stratégie d'entreprise correspond à la politique générale de l'entreprise, elle est élaborée par la direction générale¹¹ et concerne les choix faits par une entreprise pour acquérir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés en même temps et ainsi optimiser la création de valeur de l'entreprise. Pour Kenneth Andrew¹² cette stratégie est :« *l'ensemble des décisions qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté*».

La stratégie d'activité est détenue par les chefs d'unités, et les décisions prises à ce deuxième niveau sont logiquement et formellement limitées par les décisions du premier niveau¹³, selon Kenneth Andrew, cette stratégie est moins englobante que la première, et couvre « *le choix des produits ou services et le marché des activités de la firme.* » Il s'agit de définir comment obtenir un avantage sur les concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou créés. Cette stratégie doit répondre doublement aux demandes du marché tout en réalisant les objectifs généraux de l'entreprise tels que la rentabilité à long terme ou l'augmentation des parts de marché.

Dans le même contexte, MARMUSE ajoute un troisième niveau de direction et de division des responsabilités, qui est la stratégie opérationnelle (*operation strategy*). Ce niveau est essentiellement de nature tactique, où la notion de stratégie est moins présente, puisque les opérations sont largement déterminées par des décisions prises au niveau supérieur, de sorte que la tactique consiste à concevoir, préparer et exécuter les opérations nécessaires à la

⁹ HAMEL (G), *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, Juillet/Aout 1996, pp69-82

¹⁰ JOHNSON (G), *Stratégique*, 10^{ème} édition, Edition PEARSON, 2017, p.12.

¹¹ MARCHESNAY (M), *Management stratégique*, Les éditions de l'Adreg, 1995, p.05.

¹² ANDREW (K) cité par (THIETART (R-A) et XUEREB (J-M), op. cit. 2005, p.23.)

¹³ DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2005, p.11.

réalisation de la stratégie¹⁴.

Ce niveau de stratégie est conçu en coopération avec les responsables fonctionnels et opérationnels : finances, marketing, ventes, communication, gestion des ressources humaines et de production. L'harmonie entre les décisions opérationnelles et la stratégie est donc un facteur capital¹⁵.

¹⁴ MARMUSE (C), *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques*, op. Cit. p. 43.

¹⁵ JOHNSON (G) et autres, *Stratégie*, 10ème édition, opcit, pp.12-13.

SECTION 2 : ELABORATION D'UNE STRATEGIE

2.1 Les stratégies :

Le stratège est défini par le dictionnaire *Larousse* comme : « *Personne qui conçoit avec compétence, habileté la manière de mener une action pour qu'elle porte au mieux ses fruits.* »¹⁶

La stratégie a pour vocation de créer ou recréer du potentiel pour les activités d'une entreprise. Elle peut être élaborée par plusieurs personnes selon leur fonction, cela engage l'entreprise sur le moyen et le long terme.

2.1.1 Les dirigeants :

Le gérant est un membre de l'entreprise, qui est chargé de sa gestion et a donc des responsabilités juridiques et stratégiques de première importance. Il ou elle prend quotidiennement les décisions relatives à la gestion de l'entreprise. Ce point de vue classique défend l'idée que les dirigeants donnent des directives et que les gestionnaires sont responsables de leur mise en œuvre et de leur gestion.

- A. Le directeur général : avec le rôle de « stratège en chef », il y consacre au moins un tiers de son temps. Cette situation développe le risque de personnalisation excessive de la stratégie, chaque nouveau dirigeant ayant la volonté de laisser sa trace sur la stratégie d'une entreprise¹⁷.
- B. Le comité de direction : contribue à la réflexion du directeur général en mettant à l'épreuve sa vision stratégique. Leurs responsabilités opérationnelles peuvent parfois distraire ou biaiser leur réflexion stratégique. Ils sont généralement dépendants du directeur général et ce manque d'indépendance peut les gêner dans leurs décisions. Enfin, ils font souvent preuve d'une "pensée de groupe", surtout lorsque les membres du comité de direction ont les mêmes antécédents et ont tendance à s'efforcer constamment de parvenir à un consensus au sein de l'équipe pour éviter les conflits internes¹⁸.
- C. Les administrateurs indépendants : dépourvus de responsabilités internes, ils ont

¹⁶ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/strat%C3%A8ge/74817> (Consulté le 20 Mai 2020 à 23h05)

¹⁷ CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, Edition Dunod, Paris, 2010, pp.110-112.

¹⁸ JANIS (J), *Victims of groupthink: A psychological Study of Foreign Policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, 1972, pp.15-19.

l'avantage de développer une vision plus objective de la stratégie et forment le conseil d'administration des sociétés anonymes. Leur rôle est de nature plus consultative, ils devront s'assurer que l'organisation a mis en place un système minutieux pour la formation et la reconduction de la stratégie¹⁹.

2.1.2 La direction de la stratégie :

Composée de personnes dont la responsabilité principale est de contribuer aux processus stratégiques, le département de stratégie élabore généralement les stratégies triennales, surveille la situation et aide la direction locale à concevoir des déclinaisons à la stratégie globale.

Les responsables de la planification stratégique ne prennent pas les décisions stratégiques de leur propre chef, ils ont néanmoins trois tâches importantes :

- Collecter des informations et les analyser : Le rôle de ces stratèges sera de fournir des informations et des analyses de manière claire et complète aux principaux décideurs en utilisant le temps, les capacités et les ressources à leur disposition. Une entreprise disposant des informations et des analyses appropriées peut être prête à réagir rapidement et en toute confiance aux événements imprévus qui peuvent survenir.

- Responsable du processus de stratégie : Les directeurs ou planificateurs de la stratégie peuvent aider et guider d'autres gestionnaires dans leurs cycles de planification stratégique. Ils peuvent fournir des modèles, des techniques d'analyse et une formation en matière de stratégie pour aider les gestionnaires au niveau des unités commerciales qui doivent élaborer des stratégies pour leurs services.

- Projets spéciaux : Les directeurs de la stratégie peuvent être une ressource utile pour soutenir la direction générale dans le cadre de projets spéciaux tels que les acquisitions ou les fusions avec d'autres entreprises ou les changements organisationnels. Ils travailleront en équipes de projet avec les cadres intermédiaires (*middle management*) de l'entreprise et quelques fois avec des consultants externes.²⁰

¹⁹ JANIS (J), *Victims of groupthink: A psychological Study of Foreign Policy decisions and fiascoes*, opcit, pp.15-19.

²⁰ JOHNSON (G), *Exploring corporate strategy*, Edition Paperback, London, 2007, pp.561-563.

2.1.3 Les managers intermédiaires :

Comme tout manager, les managers intermédiaires (également dénommés « *middle manager* » ou « *chefs de service* ») contribuent à l'obtention de résultats économiques et à la qualité de vie au travail de tout un chacun.

Ils sont de plus en plus impliqués dans la conception de la stratégie. En effet, la décentralisation progressive des structures leur permet de s'adapter aux environnements tumultueux et générer une stratégie ascendante (*bottom-up*) qui émerge des acteurs opérationnels eux-mêmes. Ensuite, leur position clé dans l'organisation (relations clients, contrôle qualité, etc.) rend nécessaire leur participation à la stratégie²¹.

Aujourd'hui, trois grandes tendances conduisent à une participation accrue des managers intermédiaires dans l'élaboration des stratégies²² :

-De nombreuses organisations décentralisent leurs structures organisationnelles afin d'accroître la responsabilité et la réactivité dans des environnements compétitifs et en constante évolution. Les responsabilités stratégiques sont donc réparties dans toute la hiérarchie organisationnelle.

-L'essor de l'enseignement à fin commerciale, qui signifie que les managers intermédiaires sont désormais mieux formés et plus confiants dans la stratégie qu'auparavant.

-L'abandon de l'économie industrielle traditionnelle au profit d'une nouvelle économie fondée sur les services, qui implique que les ressources clés traditionnelles, telles que le capital, ont cédé la place à de nouvelles ressources, à savoir les connaissances et les compétences des personnes qui participent aux activités de l'entreprise. Les cadres intermédiaires peuvent comprendre et influencer ces bases de connaissances plus efficacement que les cadres supérieurs.

2.1.4 Les consultants :

Le terme de consultant est approprié pour tout individu (ou groupe de personnes) qui répondent à la demande d'assistance d'un client. Un consultant peut-être sollicité pour son expertise dans un domaine tel que le management, la formation ou le recrutement. Dans la

²¹ CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, pp.110-112.

²² JOHNSON (G) et autres, "Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view", *Journal of management studies*, vol 40, no 1, 2003, pp.3-22.

méthodologie de l'activité de consulting, le consultant est responsable de contrôler les dysfonctionnements, pour recommander des "remèdes". La mise en œuvre finale au dirigeant.

Le consultant n'a aucune autorité directe pour apporter des changements ou mettre en œuvre des programmes dans une organisation, sinon il n'agirait plus comme un consultant mais comme un gestionnaire.

A. Le consultant externe : Le consultant externe est totalement indépendant de l'organisation dans laquelle il travaille, tant sur le plan juridique qu'administratif. En général, une organisation engage un consultant externe lorsqu'elle ne dispose pas des ressources spécialisées en interne pour mener à bien une mission, ou lorsque l'externalité et la neutralité du consultant sont essentielles au succès de celle-ci.

Toutefois, le manque de connaissance de la dynamique interne ou de la culture de l'organisation dans laquelle opère le consultant externe constitue une limitation importante à sa fonction. Il doit par conséquent investir un certain temps pour découvrir la mentalité et le fonctionnement de l'entreprise²³.

B. Le consultant coach :

Au début des années 2000, le consultant-coach est apparu et se développe parce qu'il peut compenser une organisation du travail plus efficace à court terme, mais plus avare en termes de lieu, de temps et de parole.

Le rôle des coaches est de canaliser l'énergie pour un projet professionnel adapté aux valeurs de l'entreprise et à ses capacités. Le parcours professionnel passe par trois étapes. La première étape consiste à comprendre (faire le point). Dans un deuxième temps, il s'agit de construire (intégrer ses valeurs et les points forts de l'entreprise). Dans un troisième temps, il s'agit d'oser agir pour lancer un projet professionnel.

Bien que le coaching soit encore très axé sur les dirigeants et les "hauts potentiels", il est engagé dans un processus de démocratisation. Un processus qui touche les cadres intermédiaires, les chefs de projet, les superviseurs et parfois même de simples employés au contact du client²⁴.

C. Le consultant interne : Le recours à un consultant interne doit dépendre de sa position

²³ STERN (P), *Le métier de consultant principes, méthodes, outils*, Éditions d'Organisation, 2003, p.45.

²⁴ FORESTIER (G), *Regards croisés sur le coaching*, Éditions d'Organisation, 2002, p.54.

dans l'entreprise. Il est préférable qu'il soit suffisamment placé en dehors du service concerné par le projet. Toutefois, si la mission concerne l'ensemble de l'organisation (par exemple un projet d'entreprise), il apparaît essentiel que la (les) personne(s) pressentie(s) prenne(nt) une distance suffisante par rapport à l'action engagée.

Le consultant interne est une ressource plus polyvalente ou moins spécialisée que le consultant externe auquel on fait appel pour une expertise spécifique. En d'autre sorte, l'expérience du consultant interne est plus limitée en termes de variété des environnements d'intervention.

Sa coopération avec des consultants externes peut apporter une bonne connaissance de l'environnement organisationnel et une intégration rapide en échange d'une amélioration de ses compétences personnelles.

2.2 Démarches stratégiques :

En termes de formation de la stratégie, deux visions se distinguent ; ceux qui la considèrent comme un processus délibéré préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent simultané à l'action²⁵.

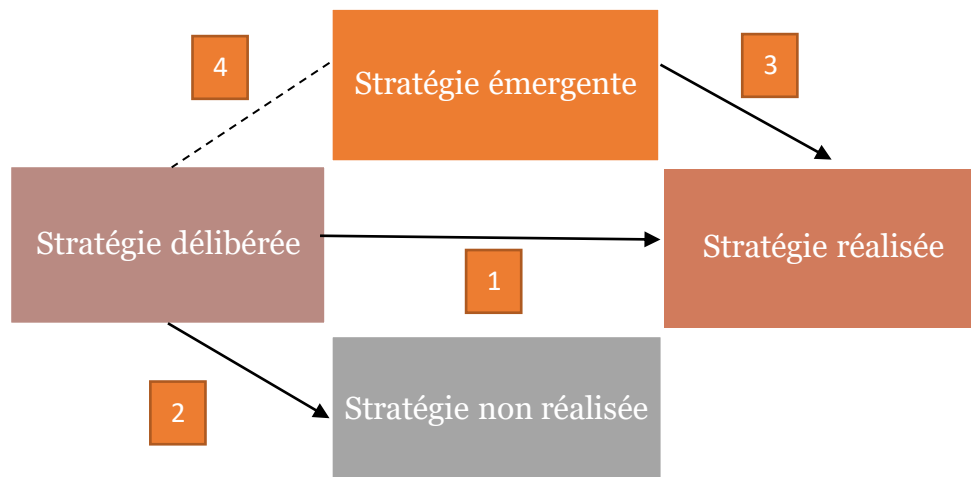
- A. Stratégies délibérées : Dans ce type de stratégie, les entreprises anticipent et planifient ce à quoi ressemblera l'avenir de l'entreprise dans 3 à 5 ans. Cette stratégie est formalisée et transmise à l'ensemble de l'entreprise qui doit veiller à appliquer les décisions retenues. (Principalement la stratégie grande entreprise)
- B. Stratégies émergentes : Les routines, les processus, et les activités quotidiennes conditionnent la stratégie émergente. Cette stratégie est plus pragmatique et se décide au jour le jour, elle se développe dans un contexte où l'information est limitée et où l'adaptation est permanente.

Dans ce cas, l'entreprise s'adapte en fonction des événements qui affectent son activité. Elle agit donc de manière intuitive et réactive. (Stratégie principalement PME)²⁶.

²⁵ http://www.web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf (Consulté le 22 Mai 2020 à 12h31)

²⁶ JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7^{ème} édition, opcit, p.700.

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



Source : JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, op.cit., p.666.

En effet, selon Mintzberg, les stratégies émergentes sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en réponse à une situation changeante, or, la stratégie peut être formée aussi bien que formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer par les moyens les plus inattendus²⁷.

Certains auteurs considèrent que le processus d'élaboration d'une stratégie est un processus d'essais et d'erreurs, car il combine des actions délibérées et émergentes²⁸, où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables.

Dans les grandes entreprises, les deux approches ont tendance à coexister. Cela se traduit par le fait qu'elle privilégie une approche délibérée mais s'adapte en fonction des circonstances.

En conclusion, les deux notions de stratégie émergente et de stratégie délibérée sont complémentaires. Toute la difficulté de la construction d'une organisation réside dans la façon de les combiner, l'objectif étant de trouver le juste équilibre entre la liberté individuelle et les initiatives laissées aux salariés, entre la vision et les institutions nécessaires au développement d'un projet commun.

²⁷ MINTZBERG (H), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1998, pp.55-69.

²⁸ AVENIER (M.J), *La stratégie « chemin faisant »*, Edition Economica, Paris, 1997, p.19.

2.3 Le processus stratégique en étapes :

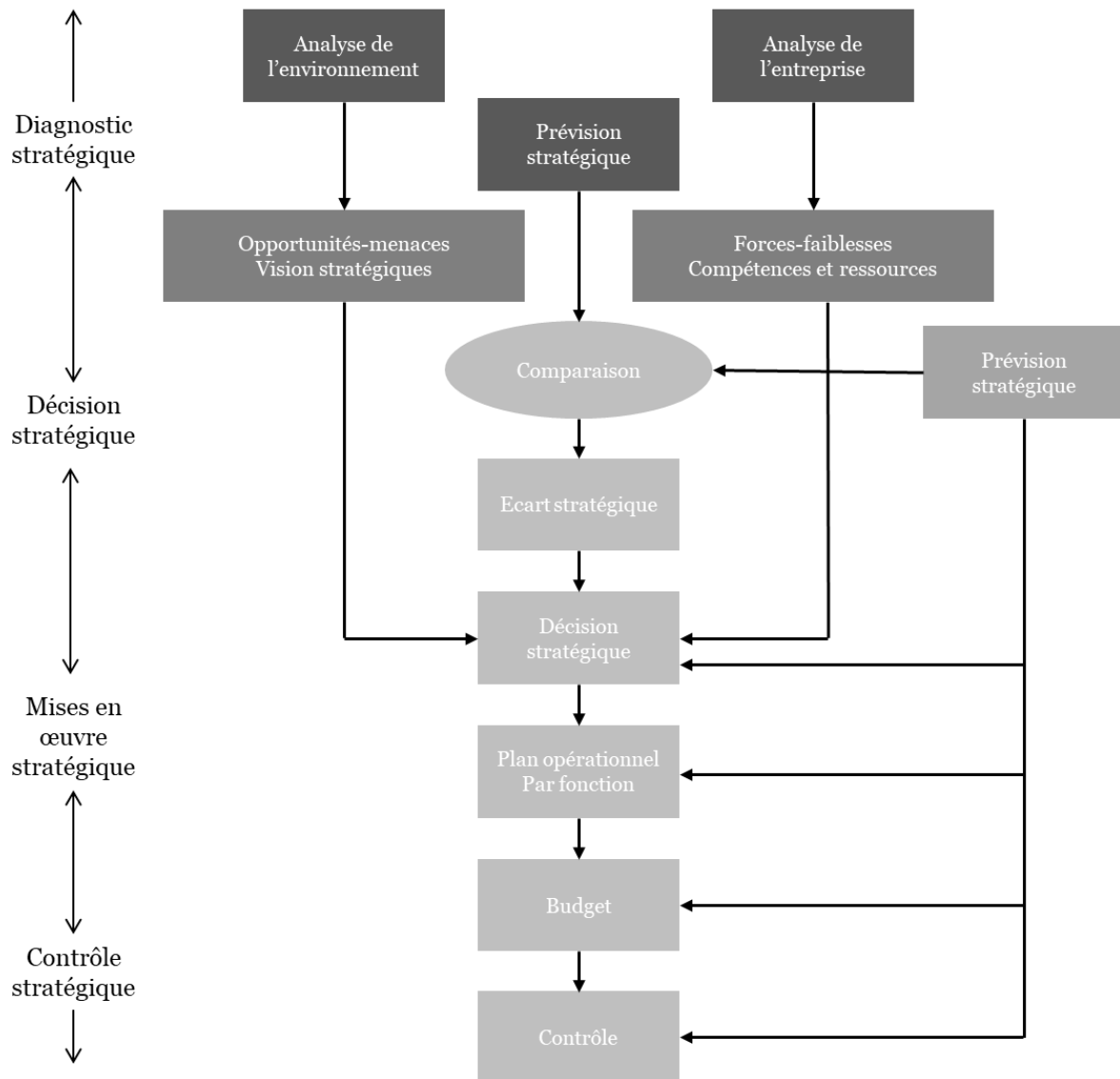
L'élaboration de la stratégie se fait par le biais d'un processus, ou la stratégie elle-même en est un, comme le stipule Besseyre Des Horts, lors de la définition de la stratégie d'entreprise: « *la stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne...impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier...* »²⁹, À travers cette définition, l'auteur décrit les actions et les principales étapes constituant le processus stratégique.

En effet, Jean Pierre et Al, ont proposé le schéma suivant (Figure 2) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, qui s'inspire du modèle LCAG³⁰.

²⁹ BESSEYRE DES HORTS (C-H), *Vers une Gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, 1988, p.32. (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997)

³⁰ Learned (E.P) et autres, (in stratégor, 1997, p.10.)

Figure I-2 : La démarche stratégique.



Source : HELFER (J-P) et autre, *Management, Stratégie et organisation*, 6^e éd, Vuibert, Paris, 2006, p.38.

2.4 La décision stratégique³¹ :

La théorie de la décision a connu un grand développement au cours des années 1950. Elle a conduit à des concepts et des classifications qui sont encore largement utilisés aujourd'hui. En particulier, la théorie de la décision a abordé la nature de la prise de décision

³¹ MARCHESNAY (M), *Management stratégique*, Les éditions de l'adreg, 1995 pp.209-215.

stratégique.

Mais au-delà de la contribution des économistes, qui cherchent à optimiser, l'avancée majeure est venue des sociologues, qui se sont intéressés à la prise de décision dans les grandes organisations, notamment dans les grandes entreprises. Aujourd'hui, le rôle des psychologues, et en particulier des spécialistes de la connaissance (*cognitive scientists*) est apparu comme très important pour comprendre les processus mentaux de perception des problèmes, d'apprentissage et de choix décisionnels. Après s'être d'abord concentrés sur le comportement de l'acheteur, ils ont appliqué leurs modèles à l'individu qui prend une décision stratégique, à savoir le propriétaire-gestionnaire.

Comme le souligne le canadien Henry Mintzberg dans son ouvrage, de nombreux auteurs de stratégies se concentrent uniquement sur les procédures de diagnostic et de contrôle. Ce faisant, il partage largement les critiques que l'Américain Herbert Simon, Prix Nobel d'Economie, a formulées à l'encontre de l'analyse économique néo-classique, qui ne propose que des solutions basées sur une information parfaite.

Cette lacune, qui implique l'utilisation de modèles soit très compliqués soit, au contraire, trop simplistes et donc largement inutilisés, n'a guère d'importance tant que la gestion stratégique ne concerne que les très grandes entreprises, dans lesquelles les procédures jouent un rôle déterminant.

Notons toutefois, que l'explosion de la création de petites entreprises a mis au premier plan le rôle du manager dans la prise de décision stratégique. Tout un courant, très vivant dans les pays anglo-saxons depuis une trentaine d'années, a développé une recherche sur l'entrepreneur et l'esprit d'entreprise, appelée "*entrepreneurship*" (esprit d'entreprise).

2.4.1 Nature de la prise de décision stratégique

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 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.³²

2.4.1.1 Les décisions programmées :

Dans ce type de décision, le problème à résoudre est bien défini. Toutes les informations nécessaires sont disponibles pour parvenir à une solution. Un modèle rationnel est utilisé à cette fin, logique, ce qui donne la solution optimale, toutes choses égales par ailleurs.

Nous procédons donc selon une séquence « I-M-C » :

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

Ce type de décision, appelée décision programmée, se retrouve dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. Il s'agit de décisions répétitives, déclenchées par des stimuli simples, nécessitant peu d'informations complexes pour aboutir à un choix précis. Pour ce type de décision, l'ordinateur peut remplacer l'opérateur dans la plupart des cas (par exemple, une opération bancaire instrumentale). Toutefois, leur rationalité est plus instrumentale que logique.

2.4.1.2 Les décisions semi-programmées :

Ces décisions, de type intermédiaire, sont celles que rencontrent fréquemment les dirigeants d'entreprises telles 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 :

- La nécessité de recueillir des informations sur les fournisseurs, les prix, la qualité, les délais, etc. Ces informations sont plus ou moins fiables et plus ou moins faciles à obtenir. Ces informations sont plus ou moins fiables et plus ou moins faciles à obtenir. Il convient de préciser exactement ce que l'on recherche.

- Ces informations doivent être structurées, ce qui implique de disposer de procédures, voire de grilles d'analyse plus ou moins précises et logiques.

- L'obligation de choisir entre plusieurs solutions, sur la base de critères de décision suffisamment pertinents, sans être sûr d'avoir pris la "meilleure" décision.

Les experts des systèmes d'information s'efforcent de développer des systèmes spécialisés ou des systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD), dont le but est de fournir une sorte

³² Simon (H), *Le nouveau Management*, Edition Economica, 1980, Chapitre II

d'algorithmes pour mettre en œuvre les processus de décision. Herbert Simon a joué un rôle de pionnier dans ce domaine.

De nombreux outils et techniques de gestion, dans les différentes fonctions d'une entreprise, sont en fait des outils d'aide à la décision, plutôt que des outils qui donnent directement la décision. En particulier, dans les décisions semi-programmées et mal structurées, le rôle du jugement, souvent basé sur l'expérience antérieure, est très important. Certaines de ces décisions sont suffisamment répétitives, suffisamment précises sur la nature du choix, suffisamment fournies avec des informations pertinentes pour tendre vers la programmation. D'autre part, certaines restent trop incertaines et trop complexes, et se rapprochent des décisions non programmables, royaume des décisions stratégiques.

2.4.1.3 Les décisions non programmables :

Les décisions non programmables présentent les caractéristiques suivantes :

- Elles présentent un degré élevé d'incertitude : les informations qui seraient nécessaires pour prendre une décision "logique", "rationnelle", "optimale" sont soit insuffisantes en nombre, soit trop nombreuses, soit biaisées, soit simplement impossibles à obtenir parce qu'elles affectent l'avenir et doivent tenir compte des autres.

- Elles sont généralement très complexes car elles comportent de nombreuses variables, de sorte qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur un modèle simple, linéaire et déterministe (du type "A est la cause de B").

- Il y a un degré élevé d'indécision dans la nature du problème. Très souvent, la question est de savoir quel est le problème essentiel, avant de remettre en cause le choix lui-même.

Par conséquent, ce type de décision est basé sur le processus mental du décideur ; c'est lui qui va choisir les informations pertinentes, déchiffrer la situation, détecter les problèmes, et ressentir les choix qui lui semblent appropriés, avec ses propres schémas mentaux.

Mais surtout, Mintzberg, en étudiant les décisions prises quotidiennement par les dirigeants de toute entreprise ou organisation, a montré que la très grande majorité d'entre elles étaient non structurées, reposant largement sur "l'intuition" du décideur, c'est-à-dire non justifiées par l'utilisation d'un modèle ou d'une démonstration logico-mathématique. Dans de nombreux cas, des modèles de gestion sont utilisés pour justifier la décision prise intuitivement. En désespoir de cause, le décideur peut trouver une justification dans un modèle "irrationnel", c'est-à-dire non prouvé scientifiquement.

Enfin, ce modèle de décision implique un processus complexe d'essais et d'erreurs, de concentration progressive sur le problème, de retour en arrière (pour obtenir des informations, voire pour remettre le problème à sa place). Ce processus doit beaucoup à l'apprentissage : sur la décision elle-même, puis sur la séquence de décisions prises par le dirigeant, qui forge ensuite ses propres processus mentaux, voire ses propres indices et grilles, même de manière informelle. Simon a consacré sa vie à l'étude de ces processus de décision stratégique, et son travail en témoigne et influence de plus en plus la réflexion stratégique, ainsi que le conseil en stratégie pour les dirigeants d'entreprise.

Dans l'ensemble, les décisions programmables reposent sur une rationalité de fond en étant basées sur des relations linéaires de cause à effet et en conduisant à une solution optimale, démontrée logiquement.

Les décisions non programmables sont basées sur une rationalité limitée chez un individu et procédurale dans une organisation. Elles conduisent à une délibération basée sur le résultat d'une démonstration des "pour" et des "contre", qui est simplement satisfaisante, et non maximisante.

Conclusion

En conclusion, la recherche historique et conceptuelle de la stratégie nous a permis de voir comment le secteur économique a tiré profit de ce concept sur la base militaire. Ce domaine inspire donc la plupart des termes utilisés dans la sphère économique stratégique.

Nous avons observé dans ce chapitre que la stratégie comporte trois niveaux différents, qui sont la stratégie opérationnelle, la stratégie par activité, et la *corporate* stratégie, laquelle constitue le niveau supérieur et représente les objectifs des dirigeants. Dans un deuxième temps nous nous sommes interrogés sur les options stratégiques qui peuvent se présenter aux entreprises et comment elles peuvent les utiliser afin de profiter des opportunités et éviter de tomber dans certains pièges.

Une fois définie l'origine du concept de stratégie, son évolution et les acteurs impliqués, nous allons dans le prochain chapitre, définir le processus qui précède l'élaboration de la stratégie et qui concerne le diagnostic stratégique et la manière et les conditions de sa mise en place.

Chapitre 2

Le diagnostic stratégique

Introduction

« C'est parce que l'avenir est imprévisible que l'on doit placer sa réflexion stratégique dans le cadre d'une vision d'avenir »

Bruno Jarrosson³³

Une décision stratégique, aussi pertinente soit elle, ne peut se concrétiser et conduire au succès que si elle est le fruit d'une démarche construite, fondée et réfléchie. Anticipation et cohérence en sont les maîtres mots. Il faut donc considérer l'analyse stratégique comme un ensemble de méthodes qui conduisent à anticiper les décisions, à réduire les incohérences, à organiser et stimuler la réflexion. Cependant, face à un environnement complexe et à la multitude des informations qui sont en jeu, le diagnostic d'entreprise est une démarche essentielle mais particulièrement délicate à réaliser.

Le diagnostic stratégique se distingue de l'audit, en allant au-delà de la démarche de contrôle. Il s'agit de comprendre la situation stratégique de l'entreprise en termes d'environnement, de ressources, et d'influences des parties prenantes.

Ce chapitre entend répondre à cet objectif. Il se veut une base d'analyse et de réflexion, autour d'un certain nombre de grilles et d'outils testés sur le terrain, pour nous permettre de mieux comprendre la logique des événements et créer des points de repères précis pour décider et agir dans des situations souvent incertaines et complexes.

³³ JARROSSON (B), *Stratégie sans complexe*, Dunod, 2004.

SECTION 1 : Analyse de l'environnement externe

« *Aucun homme n'est une île* »

John Donne, Devotions upon Emergent Occasions, 1624

Adaptée à l'entreprise, cette citation exprime une idée essentielle : une entreprise ne peut pas survivre dans l'isolement. Chaque entreprise fait partie d'un environnement spécifique qui a une influence sur ses actions. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, elle doit en tenir compte.

1.1 Macro environnement de l'entreprise :

L'analyse du macro-environnement de l'entreprise est abordée à travers le modèle PESTEL. Ce modèle permet de déterminer les grandes tendances, au niveau de l'économie générale, qui peuvent avoir une influence sur l'activité présente et future d'une entreprise et, ainsi, de préparer une analyse SWOT³⁴.

D'après Kotler (1998), l'analyse PESTEL est un « *outil stratégique pour comprendre la croissance ou la décroissance des marchés, des positions de l'entreprise et des décisions à prendre.* » Ce type d'analyse offre donc la possibilité de visualiser objectivement les variables qui peuvent influencer sur le fonctionnement des entreprises.

La figure ci-dessous représente les six éléments du modèle PESTEL selon *Strategor* (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légale). Le livre une liste (non exhaustive) de critères que l'on peut utiliser pour analyser le macro environnement d'une entreprise.

³⁴ CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, Opcit, p.22.

Figure II-1 : Modèle PESTEL



Source : LEHMANN-ORTEGA et autres, *Strategor*, 7ème édition, p.45.

Le diagramme ci-dessus, représente une synthèse des principales tendances du macro-environnement. Ces facteurs sont interdépendants. Par conséquent, les développements technologiques influencent les processus de travail, les modes de vie et les interactions sociales, tout comme la pression écologique peut entraîner des changements dans certaines technologies de processus.

Chaque fois qu'un de ces facteurs change, l'environnement concurrentiel est modifié. La construction d'un modèle PESTEL n'est donc généralement que le point de départ de l'analyse environnementale. 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-même³⁵.

³⁵ JOHNSON (G) et autres, *Stratégie*, 7ème édition, Opcit, p.95.

1.1.1 Politique

L'ensemble des éléments politiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir d'éléments de politique fiscale, de commerce extérieur ou de protection sociale. Ce critère peut également concerner les biens et services que le gouvernement du jour a déclaré être un importateur ou un exportateur. Nous pouvons détailler ces éléments comme-suit :

- Les relations entre l'État et les entreprises. L'État peut ou non décider d'intervenir et ainsi établir des relations privilégiées avec les entreprises.
- Stabilité de l'État. Lorsqu'une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité du gouvernement peut être cruciale.
- Contraintes réglementaires. L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une région peu attrayant pour les entreprises étrangères (la libre circulation des personnes et des biens, les stratégies de lobbying pour orienter la rédaction des textes en leur faveur...).
- La politique fiscale. Afin de retenir ou d'attirer des entreprises sur son territoire, un pays peut choisir d'adopter des conditions fiscales favorables comme la réduction du taux d'impôts fédéral sur les sociétés pour certains pays³⁶.

1.1.2 Economique

Cet élément comprend toutes les variables et facteurs qui affectent non seulement le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients individuels, mais aussi la représentation des facteurs socio-économiques. Dans une perspective macroéconomique, il s'agit de prendre en compte le taux de croissance, les taux d'intérêt et l'inflation qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'entreprise³⁷. Les principaux facteurs à prendre en compte sont détaillés comme-suit :

- PIB : Le produit intérieur brut est un indicateur économique qui mesure le niveau de production d'un pays. Un pays est considéré comme "développé" lorsqu'il dépasse 20 000 USD de PIB par an et par habitant.
- Taux d'intérêt et d'inflation. Afin de lutter contre une hausse des prix (par exemple les prix du pétrole) qui entraîne un taux d'inflation élevé, les taux d'intérêt peuvent être

³⁶ CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit ,p.22.

³⁷ BESSON (B) et autres, *Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique*, Icomtec Poitiers, p.9.

augmentés pour soutenir l'économie.

- Les taux de change. Les variations du taux de change peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur les bénéfices d'une entreprise.
- Coûts de la main-d'œuvre. Le coût de la main-d'œuvre a un impact sur la compétitivité de l'entreprise et sur sa base de coûts.
- Revenu disponible. Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays.

1.1.3 Socio-culturel

Ce paramètre comprend tous les éléments socioculturels qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir des différentes caractéristiques de la population (taille, pyramide des âges, structure familiale, culture, traditions, etc.) ainsi que l'accès à l'éducation, la formation, l'emploi et l'information, ou encore les tendances et les modes qui peuvent influencer l'acquisition ou la passation de marchés de services ou de produits, autant de facteurs qui placent l'entreprise et son activité au cœur de la société, et que l'on peut détailler comme-suit :

- La démographie : La répartition des individus dans une société en fonction de l'âge, du sexe, de l'état civil, des revenus, de la religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leur comportement d'achat.
- 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, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui auront un impact sur la consommation de certains produits ou services.
- Comportement par rapport au consumérisme ou à l'environnement : La prise de conscience et la sensibilisation des individus aux questions environnementales et à leurs modes de consommation favorisent le développement de certains marchés et produits.
- Temps et argent consacrés aux loisirs et à l'éducation : La répartition entre le travail et les loisirs et le niveau d'éducation dans une société orientent les individus vers la consommation de certains biens.

1.1.4 Technologie

L'environnement technologique correspond aux forces de recherche et développement et à leur soutien financier, qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover. Les éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise sont alignés selon ces trois dimensions :

- Lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence. Le taux d'obsolescence indique quand un produit doit être remplacé parce qu'il est usé. La situation idéale est une parfaite égalité entre le taux d'obsolescence et le taux de remplacement des équipements, qui peut être perturbée par des lancements soutenus de nouveaux produits.
- Investissements publics et privés dans la R&D. Le niveau d'investissement dans la R&D, qu'il soit 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.
- Rapidité du transfert de technologie. Le développement des technologies de l'information et de la communication a permis une délocalisation rapide en réduisant les distances et le temps³⁸.

1.1.5 Ecologique

Définit l'ensemble des facteurs liés à la nature, au développement durable et à ses politiques, qui influencent l'activité d'une organisation. Certains influencent directement la production d'une institution, par exemple les pénuries, le changement climatique et l'énergie, tandis que d'autres sont des réactions au développement économique, comme les réglementations ou les subventions. Les entreprises doivent intégrer à leurs stratégies plusieurs tendances d'évolution de l'environnement naturel :

- La rareté des matières premières : Les ressources de la Terre sont divisées en trois groupes, selon qu'elles sont illimitées, renouvelables ou limitées. La rareté de l'eau affecte fortement certaines régions du monde et la prise de conscience du gaspillage est devenue une question importante.
- Le coût de l'énergie : Les entreprises qui utilisent des ressources limitées telles que le pétrole, le charbon, le zinc, etc., et qui pourraient être confrontées à des pénuries dans les années à venir doivent s'attendre à des hausses de prix importantes qu'il sera difficile

³⁸ CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit , pp.23-24.

de récupérer, elles devront diversifier leurs approvisionnements et trouver de nouvelles sources d'énergie (solaire, éolienne, carburant agricole, etc.).

- 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-pollution et stimule la recherche d'autres produits.
- Accroître l'intervention de l'État dans la gestion des ressources naturelles : La préoccupation croissante concernant la détérioration des ressources naturelles a conduit les autorités publiques à jouer un rôle actif dans la régulation de ces ressources et la lutte contre la pollution. L'initiative publique se déploie en effet à de multiples niveaux, du niveau gouvernemental au commissariat de quartier. Un commercialiste doit suivre de près l'attitude des pouvoirs publics dans ce domaine afin de tirer parti des possibilités offertes³⁹.

1.1.6 Légal

Ce dernier paramètre inclut tous les éléments législatifs qui peuvent affecter la société. Ces éléments juridiques tels que les lois sur la protection des consommateurs, le droit du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise et influencer également les individus et donc l'organisation de manière indirecte. Deux acteurs dominent le cadre de ces activités :

- Domaines d'intervention de l'État : L'État cherche traditionnellement à prévenir la concurrence déloyale, à protéger les consommateurs contre les pratiques abusives, à défendre les intérêts de la société face à certaines pratiques commerciales répréhensibles, et à faire supporter aux entreprises les coûts sociaux de leurs processus de production et de leurs produits.
- Les groupes d'intérêt : Les décisions de commercialisation sont également influencées par les associations de consommateurs, les groupes environnementaux, les comités d'utilisateurs et d'autres groupes.

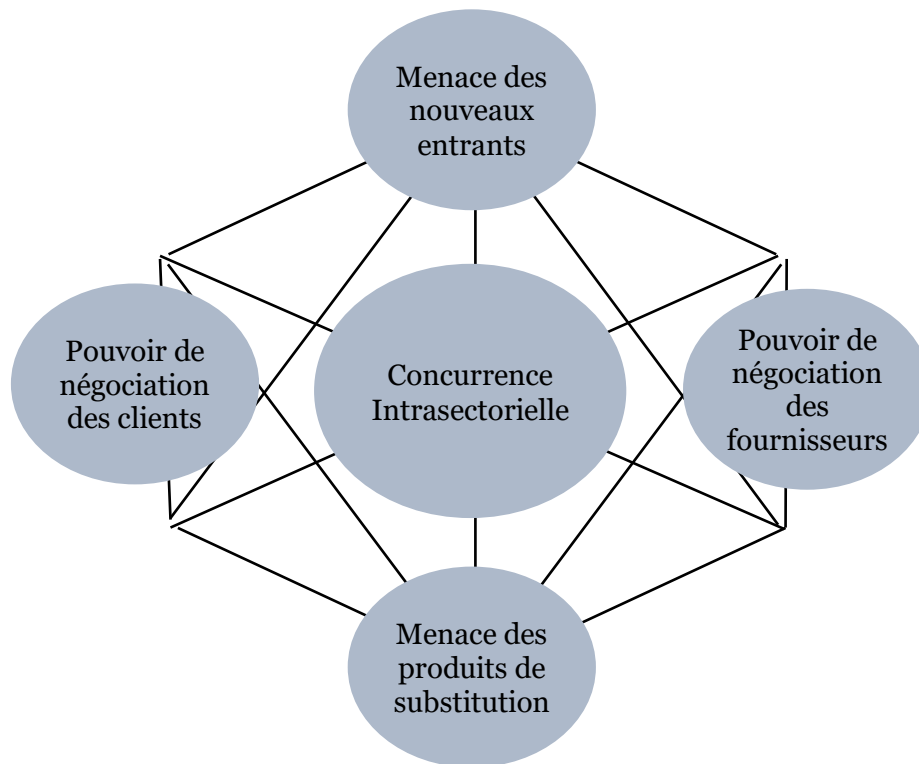
³⁹ KOTLER (P), *Marketing management*, 13^{ème} édition, , Edition Pearson, Paris, 2009, pp.100-102.

De nombreuses entreprises ont mis en place des départements de relations publiques pour gérer les relations avec les groupes d'intérêt afin de traiter les plaintes des clients et d'éviter la diffusion d'informations défavorables dans les médias⁴⁰.

1.2 Micro environnement de l'entreprise

Au cours des années 1970, Michael E. Porter a écrit et publié une série d'articles sur la stratégie qui ont abouti à *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, une bible de la stratégie qui a depuis été traduite en 19 langues. Porter y a développé un modèle puissant qui a révolutionné la théorie, la pratique et l'enseignement de la stratégie dans le monde entier : le modèle des 5 forces. Ce modèle nécessite une identification claire des cinq facteurs représentés dans le schéma ci-dessous⁴¹ :

Figure II-2 : Modèle des cinq forces de Porter



Source : CADIAT (S) et autres, *Les 5 Forces de Porter*, Edition 50Minutes, 2015, p.23.

⁴⁰ KOTLER (P), Marketing management, opcit, pp.106-107.

⁴¹ CADIAT (S) et autres, *Les 5 Forces de Porter*, opcit, p.19

Cette approche se concentre sur les différentes forces qui structurent et limitent l'environnement concurrentiel d'une industrie. D'un point de vue stratégique, cette technique d'analyse est cruciale pour déterminer le positionnement d'une entreprise sur un marché, mais aussi pour lutter contre la concurrence.

1.2.1 Le pouvoir de négociation des clients⁴² :

L'influence des clients dans un environnement concurrentiel dépend de leur capacité à négocier. Les clients peuvent ainsi contraindre les entreprises à baisser leurs prix, à exiger une qualité supérieure ou des services supplémentaires, ou à entrer en concurrence avec d'autres acteurs. De cette manière, les consommateurs savent directement la rentabilité du marché puisqu'ils ont un impact sur les coûts des produits. Les clients ont d'autant plus de pouvoir dans le cas où :

- Les clients sont peu nombreux ou achètent de gros volumes : ce concept fait référence à la différence de degré de concentration entre le secteur analysé et celui des clients. Un secteur concentré est caractérisé par un nombre limité d'entreprises qui représentent une grande partie du chiffre d'affaires de l'activité, par opposition à un secteur atomisé ou fragmenté. Si le secteur des clients a une structure très concentrée, il peut bénéficier d'une position favorable. Les clients disposent d'un levier considérable, d'autant plus qu'ils représentent une part importante des débouchés des entreprises du secteur. Le cas des grands distributeurs généralistes est instructif, car ils sont très souvent les principaux clients des entreprises industrielles.
- Les produits disponibles sur le marché sont standardisés et peu différents des produits concurrents.
- Le coût de transfert d'un fournisseur à l'autre est faible : Il s'agit de la facilité pour les clients de changer de source d'approvisionnement et du coût de changement de fournisseur. La facilité de changement dépend à la fois du nombre d'entreprises dans le secteur et du degré de différenciation des produits. Ainsi, si le degré de différenciation des produits est élevé et que le nombre d'entreprises du secteur est faible, le client aura beaucoup de mal à changer de fournisseur, ce qui réduit son pouvoir de négociation.
- Les clients peuvent intégrer directement les activités du fournisseur dans leur propre

⁴² CADIAT (S) et autres, *Les 5 Forces de Porter*, Edition 50Minutes, 2015, pp.15-17.

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

1.2.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les critères d'évaluation du pouvoir des fournisseurs sont exprimés de manière symétrique pour évaluer le pouvoir de négociation relatif des clients. Par exemple, si les fournisseurs sont plus concentrés que les entreprises du secteur considéré, et si la qualité liée est élevée, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs. En d'autres termes, les clients n'ont que des possibilités limitées de choisir entre les fournisseurs, qui peuvent donc imposer leurs conditions. De même, si la capacité d'intégration en amont des entreprises du secteur n'est pas suffisante pour garantir que les fournisseurs sont en mesure de répondre à leurs exigences, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs faisant l'objet de l'enquête est faible (ou si la capacité d'intégration en aval des fournisseurs est forte) et leur transférabilité est facile, le pouvoir des fournisseurs sera accru.

En d'autres termes, les fournisseurs peuvent avoir un impact sur la rentabilité d'une entreprise en imposant leurs propres conditions (en termes de coût ou de qualité) au même titre que les clients. Le pouvoir des fournisseurs est important lorsqu'ils sont particulièrement concentrés ou en situation de monopole, leurs clients sont nombreux et proviennent de différentes industries, le coût de transfert est élevé, ils fabriquent des produits différenciés et il n'existe pas de produits de substitution à leurs produits et, ils sont capables d'intégrer des activités plus en aval de la chaîne dans leur activité principale⁴³.

1.2.3 La menace des nouveaux entrants

Cette menace se réfère à la capacité de certaines entreprises à se positionner dans un secteur où elles n'étaient pas présentes et à s'approprier ainsi une part du chiffre d'affaires du marché. Les nouveaux entrants sont donc des entreprises qui ont récemment pénétré dans le secteur ou qui sont sur le point de le faire. En entrant dans le secteur, ces nouveaux entrants contribuent à accroître la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle des

⁴³ CADIAT (S) et autres, *Les 5 Forces de Porter*, opcit, pp17-20

opérateurs historiques. Cette menace dépend essentiellement de la capacité des nouveaux entrants potentiels à surmonter les obstacles à l'entrée, définis comme des obstacles à franchir pour y pénétrer. Ces obstacles peuvent être financiers, technologiques, commerciaux ou réglementaires.

Le désir des nouveaux entrants de gagner de nouvelles parts de marché augmente la pression sur les prix et les politiques sur les coûts et les taux d'investissement. Leur menace est plus grande lorsque :

- Il n'existe pas de normes ou de brevets pour protéger la technologie, ce qui en facilite l'accès : Ceci est conforme à la réglementation et à la volonté de l'État de limiter l'accès à certains secteurs d'activité, de contrôler la qualité, de protéger l'innovation ou de mener une politique protectionniste. En d'autres termes, ces mesures juridiques ou politiques restreignent la concurrence et dissuadent les nouveaux arrivants.
- Les barrières à l'entrée et le besoin de capitaux sont très faibles : Dans certains secteurs d'activité, l'investissement financier de départ nécessaire pour exister dans l'activité est considérable. Il constitue alors une barrière importante pour le nouvel entrant.
- Des économies d'échelle faibles : Une échelle efficace est un obstacle important pour les nouveaux entrants, qui doivent arbitrer entre deux possibilités : soit ils préfèrent contrôler les coûts en produisant à grande échelle, ce qui réduit leurs coûts unitaires mais crée un risque d'effondrement ; soit ils choisissent une échelle de production plus petite et acceptent une détérioration de leur compétitivité en matière de prix.
- Les entreprises déjà établies dans le secteur bénéficient d'une faible image de marque : Certains secteurs se caractérisent par l'existence de concurrents de longue date, dont l'image de marque et la réputation sont bien établies et qui ont une clientèle fidèle. Ce type de situation contraint alors le nouvel entrant à capter des clients aux dépens de ces concurrents existants, ce qui l'oblige à engager de lourdes dépenses de communication.
- Les clients ne sont pas nécessairement fidèles aux entreprises qui les fournissent : Le réseau de distribution du secteur d'activité étant déjà organisé autour des concurrents présents, le nouvel entrant doit réussir à convaincre les distributeurs existants de référencer ses produits ou, à défaut, créer un réseau de distribution spécifique à partir de zéro par une manœuvre d'intégration verticale. Ces difficultés sont une cause d'échec généralisée pour les nouveaux entrants.

- Le gouvernement accorde des aides et des subventions aux nouveaux arrivants⁴⁴.

1.2.4 La menace des produits de substitution

Les produits de substitution sont définis comme des produits qui répondent aux mêmes besoins ou remplissent les mêmes fonctions que les produits du secteur d'étude (produit principal), mais qui font appel à des compétences ou à des technologies différentes. Ils répondent à des besoins similaires d'une manière différente ou innovante. Par exemple, le courrier électronique se substitue au courrier postal, tout comme le MP3 se substituait au baladeur.

Très souvent, les nouveaux entrants sont donc amenés à s'appuyer sur l'innovation pour renouveler la façon dont les clients répondent traditionnellement à 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. Présents dans toutes les industries, les produits de substitutions sont une menace qui dépend de l'influence conjuguée de deux facteurs. D'une part, le degré de substituabilité fait référence à la facilité avec laquelle le client peut passer du produit principal au produit de substitution, c'est-à-dire la facilité avec laquelle le client peut passer de l'un à l'autre pour répondre aux mêmes exigences. D'autre part, le différentiel de rapport coûts/bénéfices fait référence à la différence entre l'utilité fournie par le produit de substitution (performance, qualité, facilité d'utilisation) par rapport à celle du produit principal, en fonction de leurs coûts respectifs (financiers, psychologiques). Lorsque le degré de substituabilité est élevé et que le rapport bénéfice/coût est favorable au produit de substitution, le produit de substitution représente une forte menace pour le produit principal dans la mesure où il risque de capter l'essentiel du chiffre d'affaires généré par le secteur du produit principal.

Plus généralement, les substituts constituent une menace en gagnant des parts de marché et en exerçant une pression sur les prix et deviennent de véritables menaces lorsqu'ils offrent une meilleure qualité, le coût du transfert vers le substitut est faible et, le prix du substitut est plus bas.

1.2.5 La rivalité intra sectorielle

La rivalité intra sectorielle fait référence à l'intensité de la concurrence au sein du secteur, les concurrents luttent constamment pour augmenter ou simplement maintenir leur

⁴⁴ CADIAT (S) et autres, *Les 5 Forces de Porter*, opcit, pp.20-24.

position dans le domaine. De plus, la concurrence directe entre les entreprises d'un secteur tend à réduire leur rentabilité en prenant de nombreuses formes et en se traduisant par des actions telles que : des réductions de prix, l'introduction de nouveaux produits, les campagnes publicitaires ou l'amélioration des lignes de produits et de services.

L'intensité de la concurrence dépend du nombre d'entreprises actives dans le secteur, de leur taille respective et de l'importance de leur part de marché. Elle peut augmenter si

- Le secteur n'est pas concentré : Si les entreprises concurrentes sont nombreuses, de taille et de puissance équilibrée, la lutte concurrentielle tendra vers la hausse, car chacune exprimera la volonté de dépasser les autres.
- Le taux de croissance de l'industrie s'avère faible : Si le taux de croissance de l'activité est faible, indiquant un secteur mature, les entreprises qui souhaitent se développer n'ont pas d'autre choix que de conquérir des parts de marché au détriment de leurs concurrents, ce qui accentue la rivalité intra-sectorielle. En revanche, si le taux de croissance est élevé, tous les acteurs ne seront pas nécessairement en mesure de s'approprier leur part de la croissance, laissant la possibilité aux autres concurrents de profiter de ce volume d'activité sans se faire concurrence de front.
- Les barrières à l'entrée sont faibles et/ou les barrières à la sortie sont élevées : Dans le cas d'un secteur caractérisé par la possibilité de réaliser des économies d'échelle ou d'expérience, les entreprises présentes seront amenées à augmenter leur capacité de production afin de réduire leurs coûts. Cette augmentation peut alors entraîner une surcapacité et une concurrence exacerbée, ce qui se traduira par une baisse des prix et de la rentabilité. La probabilité que ce scénario se réalise sera d'autant plus grande que les barrières à la sortie du secteur seront élevées. Les barrières à la sortie désignent les actifs très spécifiques qu'une entreprise doit nécessairement déployer dans un secteur d'activité. Si une entreprise n'est pas en mesure de redéployer ses actifs, elle ne peut pas quitter le secteur sans subir de lourdes pertes. Obligée de maintenir son activité, elle contribue à la surcapacité du secteur et pénalise la rentabilité des autres entreprises et du secteur dans son ensemble.
- Le degré de différenciation des produits est faible : Lorsque les produits du secteur sont banalisés, il est très difficile pour les entreprises de mettre en œuvre une stratégie de différenciation et elles sont obligées de poursuivre une stratégie de domination des coûts. La rivalité est d'autant plus destructrice pour la rentabilité lorsqu'elle est basée

sur le prix, car dans ce cas, elle transfère la richesse directement du secteur aux clients.

La configuration de ces 5 forces diffère pour chaque industrie. Plus les forces sont intenses, moins les entreprises ont de marge de manœuvre : elles présentent un retour sur investissement moins intéressant. Inversement, plus les forces sont faibles, plus les entreprises sont rentables, car elles sont protégées de leurs concurrents. Il est donc crucial d'investir dans des activités qui bénéficient d'avantages concurrentiels pour assurer la rentabilité d'un projet et permettre à une entreprise de maintenir ses marges et sa part de marché. Par conséquent, la performance d'une entreprise dépendra de sa capacité à combattre et à influencer cet environnement concurrentiel.⁴⁵

1.3 Le benchmarking :

Les origines du benchmarking remontent au VI^{ème} siècle avant J.-C., lorsqu'un général chinois, connu sous le nom de Sun Tzu (544-496 avant J.-C.), a écrit dans son livre *L'art de la guerre* – « Si tu connais ton ennemi et toi-même, tu n'auras pas à craindre le résultat de cent batailles ». Bien que l'idée d'analyser les stratégies des concurrents soit ancestrale, il faut attendre les années 1980 pour voir le concept du benchmarking, au sens où nous l'entendons aujourd'hui, se développer et s'imposer dans l'univers économique moderne.

Nous devons sa définition à la société Xerox qui, écrasée par la concurrence, a lancé à l'époque une stratégie consistant à étudier les meilleures pratiques d'une de ses filiales afin de les mettre en œuvre dans sa propre entité. Cette prospection a permis à Xerox de redresser ses activités et ses finances et de retrouver une position significative sur le marché⁴⁶.

Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, de les adapter et de les appliquer pour une meilleure performance des entreprises. Il consiste à rechercher les méthodes les plus efficaces pour une activité donnée, afin de garantir la supériorité sur la concurrence. Le terme "benchmarking", largement utilisé par les cabinets de conseil depuis 1995, cache un ensemble de pratiques de plus en plus codifiées.

En français, le benchmarking ou étalonnage concurrentiel correspond au "benchmarking

⁴⁵ BRULHART (F), *Les 7 points du diagnostic stratégique*, Edition Eyrolles, Paris, 2009, pp.52-54.

⁴⁶ DELERS (A) et FEYS (B), *Le Benchmarking et les best practices: se mesurer aux grands pour s'en inspirer*, Edition 50minutes, 2015, p.12.

concurrentiel", terme, est composé de deux mots : Bench : banc d'essai et Marking : notation⁴⁷.

2.4.2 Les principes du benchmarking

Dans tout processus de benchmarking, la première étape consiste à identifier les fonctions clés dans lesquelles l'entreprise doit exceller. Dans un deuxième temps, nous choisissons les indicateurs de performance qui nous permettent de mesurer le processus (benchmarks). Nous sélectionnons les entreprises qui sont les plus performantes dans ces processus et recueillons auprès d'elles les informations sur leurs pratiques et leurs performances, ainsi tout nous permet de comparer les performances propres avec celles de l'entreprise ciblée. Il est de mise d'utiliser des mêmes critères d'évaluation par soucis de fiabilité.

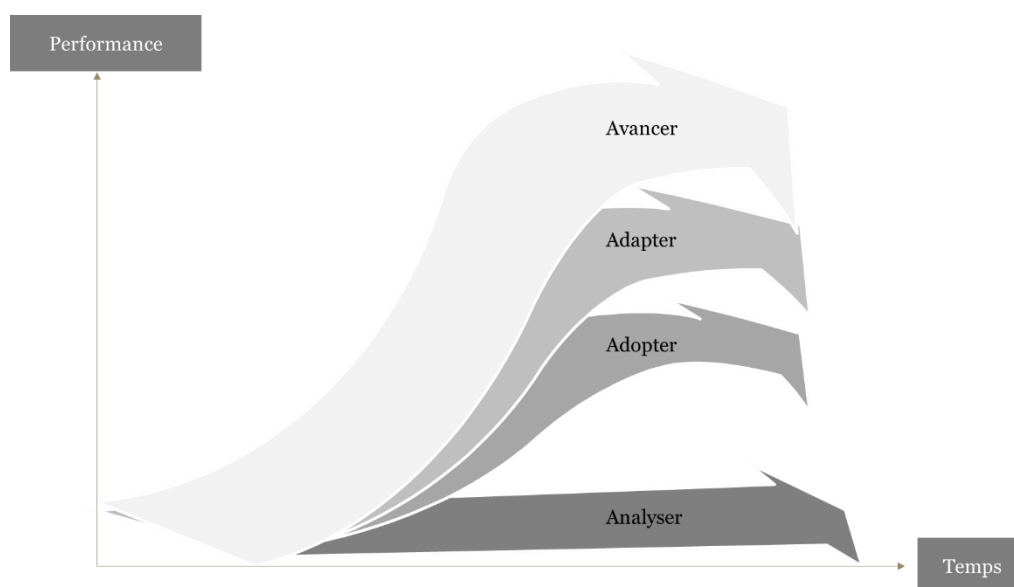
Une fois que les écarts de performance sont bien mis en évidence et les actions à entreprendre sont clairement identifiées, il ne reste plus qu'à adapter et à mettre en œuvre les meilleures pratiques. En termes opérationnels, ces étapes peuvent être résumées par les quatre verbes suivants :

1. Analyser le marché, les niveaux de performance et comparer les résultats de l'entreprise sujet avec ceux des entreprises les plus performantes.
2. Adopter le meilleur de ce qui est disponible dans le secteur ou en dehors du secteur dans lequel l'entreprise est active, lorsque sa mise en œuvre procure un avantage concurrentiel.
3. Adapter les processus performants aux équipes, à la culture d'entreprise et à ses capacités.
4. Progresser en s'améliorant pour se rapprocher des meilleurs et maintenir si possible cette position parmi les leaders⁴⁸.

⁴⁷ HERMEL (L) et ACHARD (P), *Le benchmarking*. Edition AFNOR, 2010, p.03.

⁴⁸ Ibid, p22.

Figure II-3 : Les quatre étapes opérationnelles du benchmarking



Source : HERMEL (L) et ACHARD (P), Le benchmarking. Edition AFNOR, 2010, p.23.

En résumé, le benchmarking est un processus permanent qui permet à l'entreprise de s'améliorer, de devenir plus compétitive et de progresser. En se positionnant au niveau de performance des meilleurs au monde, le benchmarking est un outil privilégié pour le suivi de l'environnement et la gestion du changement.

De plus, l'ouverture permanente au monde extérieur qu'implique un benchmarking efficace invite à regarder autour de soi, à importer des solutions qui ont fait leurs preuves, et à rester en harmonie avec le changement qui s'opère en dehors de l'entreprise.

Section 2 : Analyse de l'environnement interne

Si l'entreprise peut difficilement intervenir sur son environnement externe afin de le modifier à sa convenance, elle a la possibilité de le faire sur son environnement interne.

Le diagnostic interne se fait en faisant le point sur l'état relatif de l'entreprise par rapport à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : "nous savons comment faire", mais "comment le faisons-

nous, par rapport aux autres ? " L'objectif est de déterminer les forces et faiblesses relatives de l'entreprise et sa (ses) compétence(s) distinctive(s)⁴⁹.

L'un des apports majeurs des travaux de Porter est une méthodologie appelée « L'analyse de la chaîne de valeur » qui selon lui : « *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).

La maîtrise du microenvironnement peut permettre à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle tant vis-à-vis des entreprises qui ont la même activité et qui constituent le secteur d'activité, c'est-à-dire ses concurrents directs qui fabriquent des produits étroitement substituables, et vis-à-vis de tous ses partenaires au sens large⁵⁰.

2.1 Chaîne de valeur et avantage concurrentiel

L'analyse de l'environnement doit être complétée par une mise en perspective des capacités de l'entreprise avec celles des concurrents du secteur. L'objectif est d'identifier les facteurs qui commandent la compétitivité de l'entreprise étudiée et de les comparer avec ceux qui prévalent dans l'ensemble du secteur. Il est donc nécessaire de s'intéresser au niveau de l'entreprise et, plus particulièrement, au niveau des tâches qu'elle accomplit, et de se poser la question des conditions de création de valeur par le développement de ses activités.

Dans ce contexte, la chaîne de valeur correspondrait à *un ensemble de processus imbriqués qui créent de la valeur ajoutée*. Porter (1986) souligne l'importance de la chaîne de valeur pour mesurer la contribution de chacune des tâches ou activités de l'entreprise. Selon lui, la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou à générer des économies pour l'entreprise (domination des coûts). De ce point de vue, la chaîne de valeur permet, à travers la décomposition de l'activité de l'entreprise, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. En ce sens, c'est un outil qui permet d'optimiser

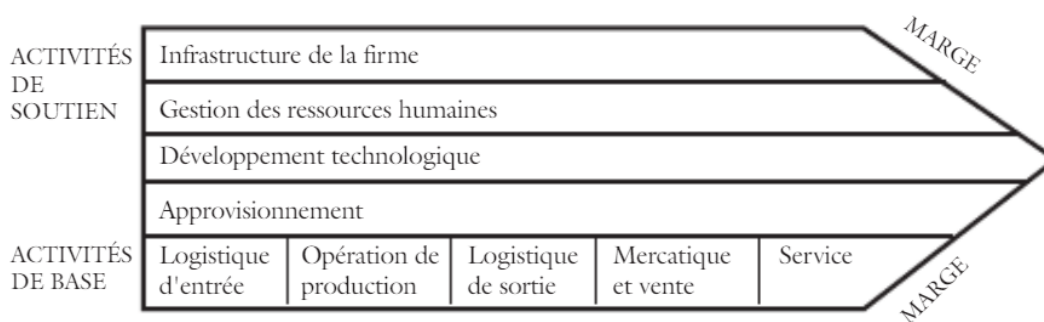
⁴⁹ HELFER (J-P) et autre, *Management, Stratégie et organisation*, opcit, p.81.

⁵⁰ COCULA (F), *Introduction générale à la gestion*, 2014, p.74.

à la fois chaque élément du processus pris isolément, mais aussi l'organisation globale de l'activité, dans le but d'offrir une valeur maximale à un coût minimal⁵¹.

Afin de faciliter l'analyse des différentes contributions, Porter décompose les activités créatrices de valeur en activités de base ou essentielles et en activités de soutien. Ainsi, l'attention peut être portée sur celle(s) qui crée(nt) le plus de valeur. Dans le diagramme suivant, la marge générée par l'entreprise correspond à la simple différence entre la valeur ajoutée totale et la somme des coûts liés à la réalisation des activités.

Figure II-4 : Chaîne de valeur de Porter



Source : COCULA (F), *Introduction générale à la gestion*, 2014, p.82.

Une lecture attentive de la figure ci-dessus souligne l'existence de cinq activités principales qui couvrent les phases successives du cycle de production, de la gestion de l'offre à la fourniture de produits et de services au client. Il s'agit successivement de la logistique des intrants, des opérations de production, de la logistique des extrants, du marketing, des ventes et des services (éléments liés aux produits).

Le rôle des activités de soutien est de soutenir les activités principales qui sont plus directement impliquées dans le cycle de production. Ces activités de soutien sont au nombre de quatre : les achats (toute la fonction d'achat de l'entreprise, à l'exclusion des aspects logistiques), le développement technologique (activités de recherche et de développement), la

⁵¹ BRULHART (F), *Les 7 points du diagnostic stratégique*, opcit, p73- 74

gestion des ressources humaines et l'infrastructure de l'entreprise (direction générale, finances, comptabilité, etc., qui soutiennent l'ensemble de la chaîne).

2.2 Les matrices d'analyse de portefeuille :

Une entreprise qui exerce plusieurs activités, plusieurs marchés ou même simplement plusieurs produits ne peut pas les analyser indépendamment les uns des autres, mais doit avoir une vision globale. Pour ce faire, de nombreux cabinets de conseil proposent des outils adaptés : les matrices.

2.2.1 La matrice Boston Consulting Group :

La matrice BCG positionne les domaines d'activité stratégiques en fonction de leur situation en termes de deux dimensions, *la part de marché* relative d'une part, et *le taux décroissance* du marché d'autre part⁵². Selon les auteurs de *Stratégor*⁵³, une logique financière se cache derrière ces deux variables, où le BCG suppose que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources disponibles pour l'entreprise, entre différents segments stratégiques, afin d'acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

Dans les années 1970, les grandes sociétés de conseil en stratégie (McKinsey, BCG, Arthur D. Little), en collaboration avec certains de leurs clients, ont tenté de modéliser les décisions d'allocation des ressources au sein d'un portefeuille d'activités diversifié. Ainsi, la stratégie de l'entreprise consistait à décider où se diversifier et comment répartir les ressources (principalement la trésorerie) entre les différents domaines d'activité du portefeuille. L'objectif de la stratégie d'entreprise était 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 aussi autofinancé que possible.⁵⁴

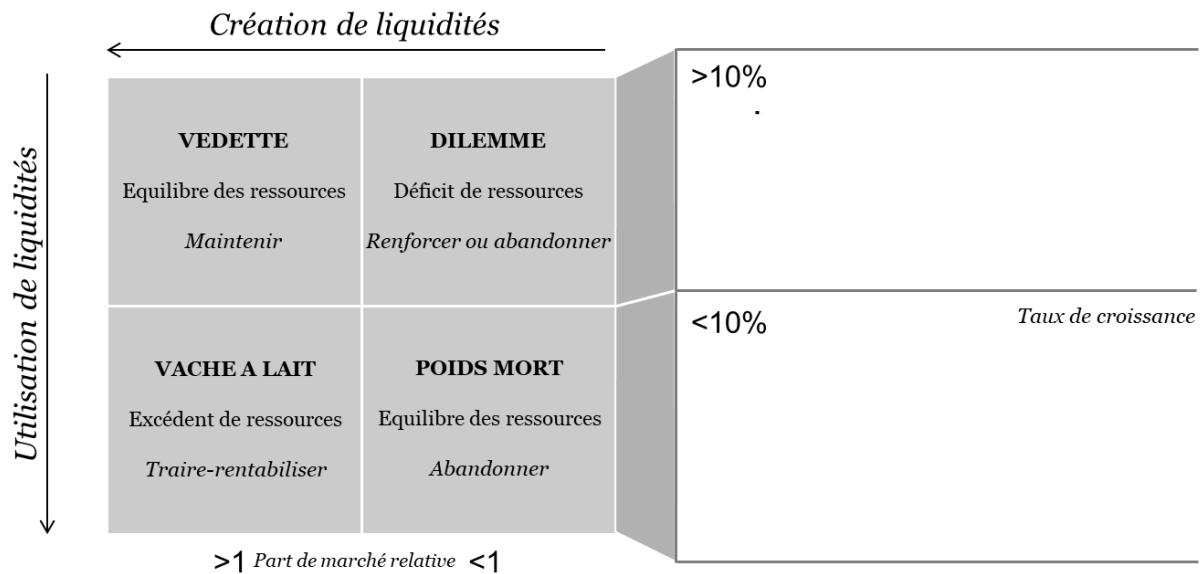
Plus la croissance du marché est forte, plus l'entreprise consomme de l'argent (investi dans la communication, la R&D, etc.). Dans le même temps, plus la part de marché relative est élevée, plus l'activité génère des liquidités (hypothèse d'économies d'échelle et d'effets d'expérience permettant de bénéficier de coûts inférieurs à ceux des concurrents). Si l'on croise les deux dimensions de la matrice BCG, on peut distinguer quatre types d'activités :

⁵² HELFER (J-P) et autre, *Management, Stratégie et organisation*, opcit, p.131.

⁵³ STRATEGOR, 1997, opcit, p.105.

⁵⁴ DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4^{ème} édition, opcit, pp267-270

Figure II-5 : Matrice BCG



Source : CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, p.42.

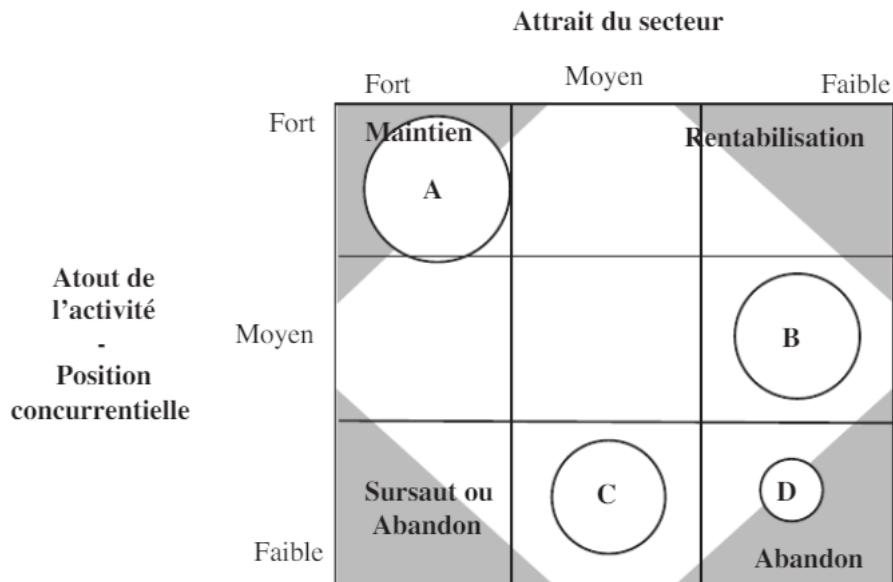
- **Les "vedettes"** : Contient les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. C'est la situation idéale dans laquelle l'entreprise est leader sur un marché en croissance. Dans ce cas, la position doit être maintenue jusqu'à ce que la maturité du marché transforme cette activité en "vache à lait".
- **Les "poids morts"** : ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités. C'est la pire des situations. Il ne reste plus à l'entreprise qu'à abandonner ces activités.
- **Les "vaches à lait"** : Ces activités matures et dominantes génèrent des liquidités qui doivent être investies, notamment dans les activités "dilemme".
- **Les "dilemmes"** : Pour devenir des "stars", ces entreprises en croissance, dont la part de marché est inférieure à celle du leader, ont besoin d'investissements. L'entreprise est donc confrontée à une alternative : allouer des ressources ou

abandonner⁵⁵.

2.2.2 La matrice McKinsey (ABC)

La matrice de McKinsey est également connue sous le nom de matrice "Atouts-Attraits". C'est la matrice de portefeuille la moins mécanique et la plus organique, c'est-à-dire que ses axes sont entièrement à construire. Elle oblige donc la direction de l'entreprise ou ses conseils d'administration à identifier, puis à évaluer les éléments constitutifs des **atouts** de chacune des activités de l'entreprise afin de déterminer sa position concurrentielle et des **attraits** des secteurs dans lesquels elle opère. Les quatre pôles, situés aux quatre coins de la matrice, fournissent le cadre de stratégies claires : maintien, rentabilisation, abandon et sursaut. Les cases intermédiaires sont plus nuancées⁵⁶.

Figure II-6 : Matrice McKinsey



Source : DUMOULIN (R) et autres, *La stratégie de A à Z*, Paris, Edition Dunod, 2010, p.121.

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont : « elle est, en premier lieu, supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence. En second lieu, la grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus

⁵⁵ CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, opcit, p.43.

⁵⁶ DUMOULIN (R) et autres, *La stratégie de A à Z*, Paris, Edition Dunod, 2010, p.121.

qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.

En dernier lieu, la pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence »⁵⁷.

SECTION 3 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES

3.1 Analyse SWOT :

En matière de stratégie militaire, le point fort doit porter sur le point faible. Il s'agit donc de connaître ses propres forces et faiblesses et d'analyser les forces et faiblesses du système de l'ennemi. Transcrit dans l'univers économique, ce raisonnement consiste à connaître ses forces et ses faiblesses, bien sûr, et à regarder son environnement en termes de menaces et d'opportunités⁵⁸.

L'analyse SWOT trouve son origine dans le livre *Business Policy. Text and Cases (1965)*, écrit par quatre professeurs de l'université de Harvard. Cette matrice est l'un des premiers modèles à aborder l'environnement externe d'une organisation. Jusqu'alors, les modèles stratégiques tendaient à se limiter à la planification stratégique, sans guère tenir compte de son environnement⁵⁹.

La matrice SWOT est un des outils d'analyse stratégique fréquemment utilisés pour réaliser des diagnostics stratégiques. Elle permet d'identifier et de mettre en évidence dans un tableau :

- Les forces (*Strengths*) et les faiblesses (*Weaknesses*) de l'entreprise dans le cadre d'une analyse interne.
- Les opportunités (*Opportunities*) et les menaces (*Threats*) du micro-environnement et du macro-environnement de l'entreprise dans le cadre d'une analyse externe.

Il est intéressant de noter dans un premier lieu que de nombreux cabinets de conseil utilisent la matrice SWOT, car elle leur permet d'analyser et de présenter rapidement la situation à leurs clients de manière simplifiée et schématique. D'autres cabinets, tels que BCG et McKinsey, disposent de leur propre modèle d'analyse. En second lieu, une matrice SWOT n'a aucune valeur intrinsèque, seule l'utilisation de celle-ci dans une optique stratégique justifie sa

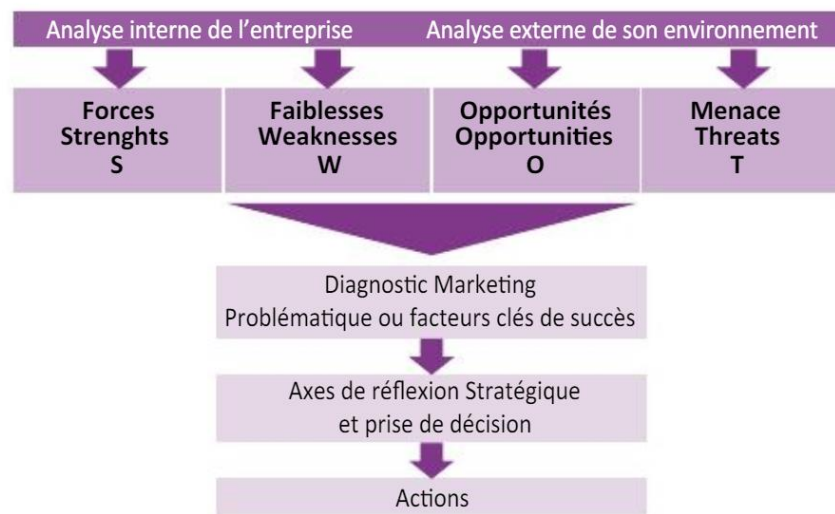
⁵⁷ GERVAIS (M), *Stratégie de l'entreprise*, opcit, p.89.

⁵⁸ JARROSSON (B), *De Sun Tzu à Steve Jobs*, Edition Dunod, 2016, p.117.

⁵⁹ SPETH (C), *La matrice SWOT*, Edition 50 Minutes, 2015, p.8.

réalisation⁶⁰.

Figure II-7 : Matrice SWOT



Source : ANNEAU GUILLEMAIN (S), *Marketing*, Edition Gualino, 2019, p.30.

L'analyse SWOT permet de faire l'état des lieux de la situation d'une organisation à un moment donné, dans une optique prospective plutôt que rétrospective et s'articule en 3 grandes étapes :

- 1 – Mener l'analyse externe
- 2 – Réaliser l'analyse interne
- 3 – Formuler la problématique

3.1.1 L'analyse externe (opportunités et menaces) :

A. Opportunités :

Susceptible d'avoir une influence favorable sur l'activité d'une entreprise, les opportunités sont dépendantes de l'environnement externe de cette dernière. Elles peuvent être exploitées pour améliorer son évolution et sa position concurrentielle. Dès que cela est fait, elles deviennent alors des forces qui entravent le développement de l'organisation.

Au niveau du microenvironnement, il est nécessaire d'identifier les opportunités émanant des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, des développements des partenaires et des

⁶⁰ ANNEAU GUILLEMAIN (S), *Marketing*, opcit, p.28.

concurrents. Par exemple, on peut identifier les segments de clientèle qui ne sont pas ou mal desservis ou qui voudraient acheter ou consommer différemment ; on peut identifier de nouvelles méthodes de distribution pour un produit existant en y associant des services spécifiques ; on peut développer une offre innovante ou plus efficace qui couvrira des besoins non satisfaits⁶¹.

La matrice SWOT peut introduire un malentendu sur l'objectivité ou la subjectivité des notions de force ou d'atout. Cette matrice tend à rendre la décision plus objective mais elle risque de le faire de façon trompeuse. Ceci apparaît aussi avec les notions de menace et d'opportunité⁶².

B. Menaces :

Font également partie de l'environnement externe d'une organisation. Leur identification est souvent le résultat d'un travail de renseignement stratégique. Lorsqu'elles sont détectées à temps, les menaces peuvent être mieux contrées par l'organisation et l'impact sur les performances peut être réduit, voire inversé. Dans certains cas, les menaces peuvent devenir des forces, tout comme les opportunités peuvent devenir des faiblesses. En effet, puisque l'organisation n'opère pas seule dans son environnement, son avenir dépend également des décisions prises par la concurrence.

3.1.2 L'analyse interne (forces et faiblesses)

A. Les forces :

Sont des facteurs spécifiques à une organisation qui affectent positivement son développement et sa position concurrentielle. D'une manière générale, les forces sont considérées comme d'autant plus importantes qu'elles ne caractérisent pas la concurrence. L'utilisation de la matrice SWOT permet donc d'identifier les avantages concurrentiels dont dispose une entreprise par rapport à ses concurrents.

B. Les faiblesses :

Sont également liés au fonctionnement interne d'une organisation, mais ont généralement un impact négatif sur son développement et sa position concurrentielle. Il est primordial d'identifier clairement les faiblesses internes d'une organisation : cela permet de travailler à l'amélioration des domaines concernés et de réorienter les activités afin de les rendre moins vulnérables.

⁶¹ KOTLER (P), *Marketing management*, opcit, pp.62-64.

⁶² JARROSSON (B), *De Sun Tzu à Steve Jobs*. opcit, p.117.

Conclusion

Bien que la réussite ou l'échec des organisations repose en grande partie sur le hasard, sur l'occurrence d'événements majeurs et imprévisibles, le diagnostic stratégique reste toutefois un outil primordial.

Ce diagnostic enrichie l'entreprise d'une compréhension de l'environnement dans lequel elle évolue, aussi bien à long terme qu'à court terme, notamment à travers l'élaboration d'un diagnostic externe de l'environnement, ses menaces et ses opportunités pour l'entreprise ainsi que son diagnostic interne qui met en évidence ses forces, ses faiblesses et ses compétences distinctives et avantages qui la différencie de la concurrence.

Dans un deuxième lieu, le processus stratégique passe par la phase de sélection d'un choix stratégique en fonction des résultats du diagnostic et des objectifs fixés par les gestionnaires, pour arriver à la mise en œuvre de cette stratégie et décider du développement, de maintien ou de retrait de leurs produits. Enfin il y a lieu d'effectuer des contrôles pour déterminer les lacunes stratégiques et leurs causes.

Toutefois, le jugement ou encore l'intuition des managers restent des éléments essentiels à l'heure de définir une stratégie.

Chapitre 3

**Elaboration du diagnostic
stratégique d'une entreprise**

Introduction

*« Le consultant emprunte votre montre et vous fait payer pour vous
donner l'heure »*

Après cette boutade fameuse, beaucoup ont tenté de répondre de manière négative, mais cela ne reviendrait-il pas à remettre en cause l'utilité de la montre elle-même ? « À quoi bon une montre puisque le temps change tout le temps ? » À la réflexion, ce serait absurde. Ce qui importe vraiment n'est pas le temps, mais le fait que nous partageons tous le même temps, tout le temps. Cela nous permet de nous synchroniser, de vivre en synergie et de nous coordonner les uns avec les autres⁶³.

Plus le monde est complexe et turbulent, moins l'entreprise peut s'appuyer sur des critères standard ou prédéfinis pour prendre ses décisions. Parmi plusieurs options, faut-il choisir en fonction de la part de marché, de la croissance, de la rentabilité, de l'intensité de la concurrence, d'une combinaison particulière de ces critères, ou d'autres encore ? La réponse ne peut être que le résultat d'un diagnostic stratégique.

Le diagnostic stratégique permet à l'entreprise de connaître les évolutions de son environnement externe et les acteurs avec lesquels elle a des interactions et qui peuvent avoir une influence sur son activité. Il lui permet de se connaître elle-même en identifiant ses forces qu'elle doit utiliser au mieux pour saisir les opportunités de son environnement mais aussi en identifiant ses faiblesses sur lesquelles elle devra travailler afin de pouvoir relever les défis auxquels elle est confrontée.

Dans ce chapitre, nous présenterons un diagnostic stratégique que nous avons élaboré pour une entreprise souhaitant optimiser son organisation et développer ses activités. A la fin de ce chapitre, nous serons en mesure de synthétiser les résultats de notre diagnostic et de proposer la stratégie appropriée pour cette entreprise.

⁶³ CHEREAU (P), *Le conseil en stratégie*, Edition Vuibert, 2019, p.189.

Section 1 : Présentation de l'environnement de recherche

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil « PwC »

Le réseau PwC, leader mondial des services intellectuels, a développé en Algérie une équipe pluridisciplinaire dédiée au marché algérien. Fort de son expérience acquise auprès d'entreprises algériennes et de filiales d'entreprises étrangères implantées en Algérie, PwC a développé une très bonne connaissance de l'environnement comptable, financier, juridique, fiscal et économique algérien.

PwC mène, directement ou avec ses partenaires, des missions d'audit, d'expertise comptable, de conseil juridique et fiscal, et de conseil en management, en stratégie et en transactions assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

1.1.1 PwC dans le monde

Fort d'un réseau de 251000 talents à travers le monde, PriceWaterhouseCoopers propose une approche adaptée à la diversité des réalités et enjeux locaux, au service des stratégies de développement de ses clients sur les marchés nationaux et internationaux (**Annexe 1 : PwC dans le monde**)

Avec un chiffre d'affaire mondial à 42,4 milliards de dollars au 30 juin 2019 pour 742 bureaux répartis dans 157 pays à travers le monde, PwC mène, directement ou avec ses partenaires, des missions d'audit, d'expertise comptable, de conseil juridique et fiscal, et de conseil en management, en stratégie et en transactions assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

1.1.2 PwC en Afrique

PwC France et les entités PwC d'Afrique Francophone (3 pays du Maghreb et 10 pays d'Afrique Sub-saharienne) ont noué une alliance stratégique en 2011 pour bâtir une entité coordonnée offrant des possibilités de synergies de compétences.

Avec plus de 6400 professionnels, PwC France & Afrique Francophone peut offrir à ses clients des services à haute valeur ajoutée grâce à une présence locale forte (avec près de 1000 professionnels dans les 13 pays d'Afrique Francophone et 2 hubs Advisory) et une capacité à mobiliser rapidement des experts de PwC France et du réseau PwC. (**Annexe 2 : PwC en Afrique**)

PwC est depuis de nombreuses années sur l'ensemble du continent africain auprès des entreprises privées, institutions financières, gouvernements et organismes publics.

Grâce à ses associés et ses équipes dans chacun des pays, PwC a noué des relations de confiance avec ses clients et a la capacité de leur apporter des réponses adaptées et d'intervenir directement et rapidement.

PwC intervient dans tous les secteurs d'activité, avec des expertises fortes et reconnues dans les services financiers, le secteur public, l'énergie (dont pétrole et gaz), les projets d'infrastructure, l'agroalimentaire et les télécoms.

1.1.3 PwC en Algérie

PwC France et Afrique Francophone intervient en Algérie depuis plus de 50 ans pour le compte de sociétés publiques et privées, dans le cadre de grands projets d'Etat et des grands bailleurs de fonds présents en Algérie (**Annexe 3 : PwC en Algérie**)

PwC France et Afrique Francophone est présent en Algérie au travers de sa filiale PwC Algérie depuis 2008 et de certains partenaires. Totalement intégré au réseau, PwC Algérie bénéficie de l'apport de l'expérience des hommes et des femmes du réseau international PwC pour partager points de vue, expériences et solutions et proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique.

PwC en Algérie rassemble aujourd'hui 4 associés et plus de 90 collaborateurs. Ceci lui permet d'offrir à ses clients, depuis son bureau d'Alger, une réactivité, une proximité et une connaissance étendue du tissu économique national et international pour un chiffre d'affaires porté à 660 MDA au 30 juin 2019.

1.2 Présentation du cas et méthodologie

Considéré comme une industrie clé et un secteur stratégique de l'économie algérienne, l'industrie sidérurgique, est un secteur très intéressant pour les compagnies qui désirent conquérir des parts de marché en Algérie.

Si aujourd'hui, l'industrie algérienne de la sidérurgie est dominée par quatre principaux producteurs : le groupe public Imetal (10 filiales, dont le complexe Sider El Hadjar) ; le groupe turc Tosyali (Oran), ainsi que deux entreprises privées algériennes : Lamino Attia (Annaba) et SPA Maghreb tubes (Ain Defla), la demande locale ne cesse de croître et les projets gouvernementaux et privés ne cessent d'augmenter. En effet, l'Etat algérien prévoit porter de

sa production sidérurgique à 12 millions de tonnes par an à l'horizon 2020, contre une production actuelle avoisinant les 2,5 millions de tonnes. L'accélération de la hausse de la production résulterait de l'entrée en exploitation des projets publics et privés déjà cités⁶⁴.

Profitant des investissements en amont dans le secteur de la sidérurgie, des opportunités de développement de produits sur le marché national ou international se dessinent et portent l'entreprise X à souhaiter mieux cibler le pilotage de sa transformation et optimiser sa performance économique et opérationnelle en procédant à un diagnostic stratégique. L'entreprise X souhaite capitaliser sur ses 70 ans d'expérience dans le secteur de la sidérurgie en investissant de nouveaux domaines d'activités stratégiques afin de se positionner comme leader sur le marché local mais aussi régional.

La démarche de PwC consiste à réaliser une identification des parties prenantes et des ressources du projet dans un premier temps pour ensuite choisir des instruments en fonction des enjeux et des objectifs stratégiques retenus et collecter les données internes et externes (quantitatives et qualitatives). Enfin il faudra interpréter les analyses en fonction des enjeux stratégiques de l'entreprise X pour formuler un jugement de synthèse et concevoir une feuille de route à suivre.

Par la suite, PwC se chargera d'analyser l'environnement externe de l'entreprise et de l'évaluer par domaine d'activité stratégique afin d'identifier les opportunités et menaces du marché ainsi qu'un benchmark.

L'équipe conseil se chargera également de faire une analyse interne de l'entreprise afin d'estimer ses capacités financières, matérielles, immatérielles et humaines. Le diagnostic interne sera réalisé à travers une analyse de l'outil industriel et de la chaîne de valeur de l'entreprise X ainsi qu'une analyse financière approfondie. Enfin cette étude aboutira sur une synthèse de l'état des lieux SWOT et une carte de transformation pour recenser les constats des deux phases de diagnostic et identifier les défis organisationnels, fonctionnels, financiers et stratégiques de l'entreprise en prévision du lancement d'un plan de transformation ciblé.

⁶⁴ <http://www.aps.dz/economie/64090-siderurgie-la-production-nationale-a-12-millions-de-tonnes-an-a-l-horizon-2020>, (Consulté le 08 juin 2020 à 18h19)

1.3 Méthodologie du diagnostic stratégique

Notre étude a été menée dans le cadre de notre stage en entreprise, par le cabinet PwC Algérie pour une entreprise dans la réalisation de projets industriels clés en main, maintenance industrielle, production de charpente métallique et d'ouvrages chaudronnés, 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.

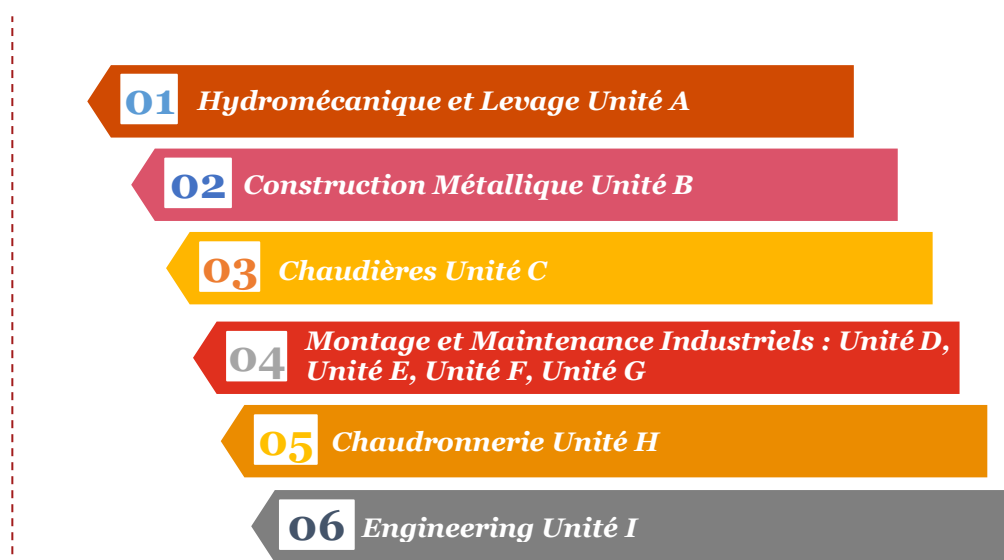
Cette étude s'est déroulée sur une durée de six (06) semaines. Les données ont été collectées via (a)- des ressources internes du cabinet PwC, (b)- des recherches documentaires (presse, rapports spécialisés, sites gouvernementaux...) et (c)- des entretiens avec les responsables de l'entreprise X.

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 sidérurgique en Algérie.

1.4 Présentation de l'entreprise X

L'Entreprise X, filiale d'un groupe industriel actif dans le domaine de la sidérurgie et la métallurgie, est une entreprise spécialisée dans : la réalisation de projets industriels clés en main, maintenance industrielle, production de charpente métallique et d'ouvrages chaudronnés, pour le compte de plusieurs secteurs d'activité : Energie, Pétrochimie et Hydrocarbures, Eau et Environnement, Agroalimentaire, Matériaux de Construction.

Figure III-1 : Unités de production de l'entreprise X



Source : Analyse réalisée par les soins de l'équipe PwC sur la base de documents internes de l'entreprise X.

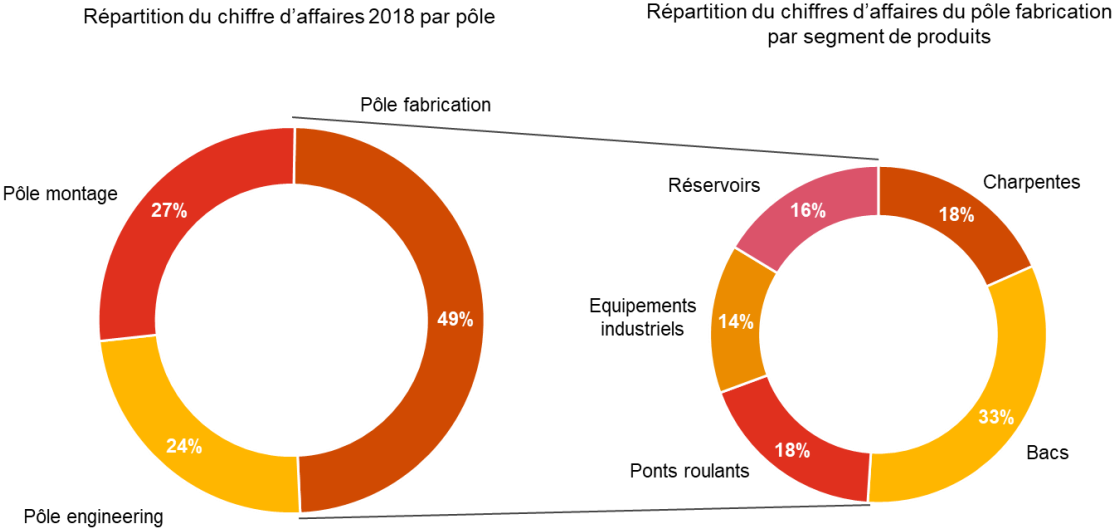
Fondée en 1983, l'entreprise X est passée en autonomie de gestion avec le statut de Société par Actions en 1989, elle possède un capital social à hauteur de 6 906 450 000 DA. Ses unités de production sont réparties sur plusieurs wilayas de l'est à l'ouest du pays : Alger, Blida, Relizane, Annaba, Sétif et Oran. L'entreprise X propose plusieurs services et produits : Charpentes à usage industriel, ponts routiers et ferroviaires, bacs et cuves de stockage, équipement pour cimenteries et briqueteries, wagons de four et balancelles, ponts roulants de 3 à 80 tonnes, équipements de barrages et chaudières industrielles.

Cette entreprise possède un portefeuille de clients actifs à la fois au niveau national : Sonatrach, Sonelgaz, Cosider, Minsitère de la défense nationale, Sider el Hadjar et à l'international avec des entreprises telles que Anadarko, Lind, Total ou SNC Lavalin.

Section 2 : Diagnostic externe de l'entreprise X

Afin de proposer la meilleure stratégie à l'entreprise X, nous avons appuyé notre démarche méthodologique sur la répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise X par produit et avons réalisés une analyse de la répartition du chiffre d'affaires 2018 par pôle pour ensuite détailler la répartition du chiffre d'affaires du pôle fabrication par segment de produits.

Figure III-2 : Répartition du chiffre d'affaire de l'entreprise X par produit



Source : Analyse réalisée par les soins de l'équipe PwC sur la base de documents internes de l'entreprise X

Nous avons ensuite axé notre démarche d'analyse sur les cinq (05) segments stratégiques du pôle fabrication : bacs, charpentes, réservoirs, ponts roulants, équipements industriels. Ces segments stratégiques adressent 6 secteurs d'activités dont nous évaluerons les perspectives de développement.

2.1 Analyse des tendances (« Trend analysis »)

2.1.1 Agroalimentaire

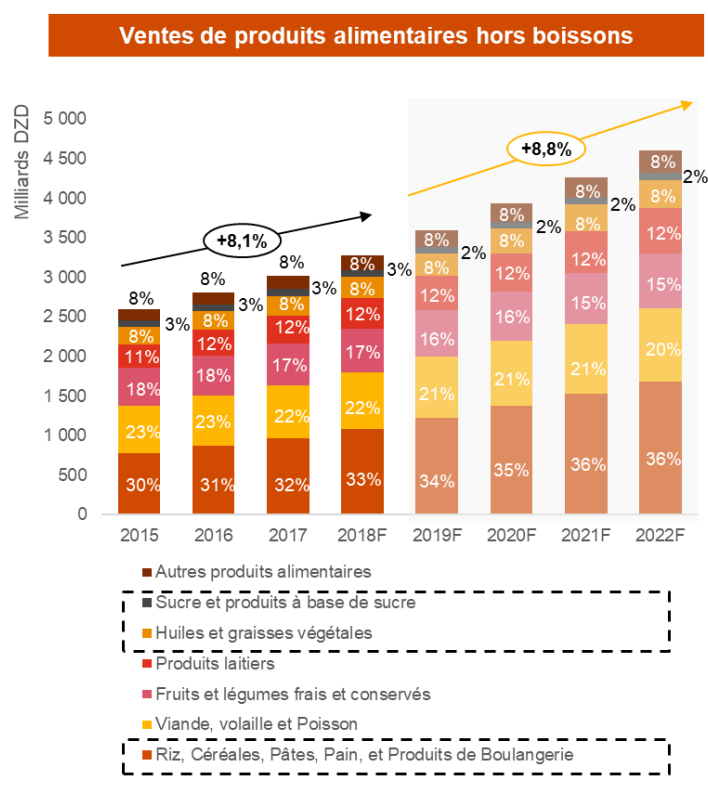
L'industrie agroalimentaire représente pour l'Etat une filière prioritaire dans le cadre de sa politique de développement. Elle est considérée comme la première industrie hors hydrocarbures et le deuxième poste en matière d'investissements avec 23% des investissements alloués. L'industrie agroalimentaire représente 40% du chiffre d'affaires de l'industrie nationale et emploie 1.6 millions de personnes (hors emplois informels).

L'état algérien mise sur une politique gouvernementale pour la promotion de l'industrie agroalimentaire avec l'objectif de mettre terme à sa dépendance aux importations de denrées alimentaires et d'équipements destinés à l'industrie agroalimentaire, et la volonté de développer la production locale afin d'améliorer son taux d'autosuffisance en produits de large consommation.

Il est à noter que le secteur de l'industrie agroalimentaire exprime une forte demande d'équipements de stockage et de production, dans le créneau de la transformation et de la conservation, qui constituent des filières à valeur ajoutée pour le secteur et l'économie nationale. L'investissement, la modernisation des équipements, les partenariats, et l'innovation figurent parmi les principaux moyens à mettre en œuvre.

L'industrie agroalimentaire représente pour l'Etat une filière prioritaire dans le cadre de sa politique de développement, ce marché connaît des perspectives de croissance qui représentent un atout majeur pour l'entreprise X.

Figure III-3 : Tendence des ventes de produits alimentaires hors boissons



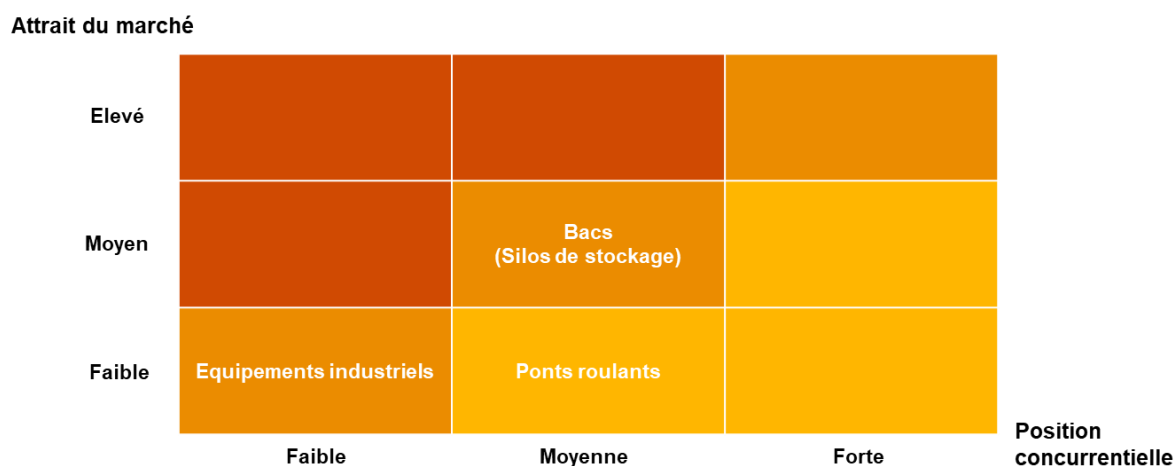
Source : Rapports internes de PwC

Comme le stipule la figure ci-dessus, le marché agroalimentaire connaîtra une forte évolution des ventes de produits alimentaires à horizon 2022 (+8,8%) soutenue par une dynamique démographique positive et des investissements continue dans le secteur. Les céréales et les pâtes représentent la plus grande part de ventes de produits alimentaires (passant de 34% en 2019 à 36% en 2022), de par les habitudes de consommation des algériens. D'autre part, le sucre et les huiles font partie des produits les plus consommés par les algériens avec une part stable de 10% du total des ventes.

La politique de développement du secteur de l'agroalimentaire avalisée par le gouvernement, vise à accroître les investissements locaux en vue d'augmenter la valeur ajoutée du secteur, et appui la modernisation et le développement des équipements industriels dans le but de réduire la dépendance aux importations conformément à l'objectif de la sécurité alimentaire. Mise en avant par cette politique de développement, la filière de production et transformation des produits alimentaires bénéficie d'un soutien important à la croissance, ce qui suppose nécessairement l'amélioration des moyens de production et de stockage, mais aussi la création de parcs industriels et logistiques attractifs pour l'investissement et le développement de partenariats.

Cet état des lieux place l'entreprise X comme étant un partenaire de choix avec une offre de produits couvrant les différents besoins du secteur tels que les bacs, les ponts roulants et les équipements industriels.

Figure III-4 : Matrice attrait-position du DAS* Agroalimentaire



Source : Analyse réalisée par PwC

*DAS : Domaine d'Activité Stratégique

- **Bacs:** Les silos de stockages alimentaires de l'entreprise X sont moyennement positionnés dans le marché avec un attrait moyen. Il est donc nécessaire pour l'entreprise X de maintenir sa position concurrentielle sur ce segment, d'autant plus que les perspectives de croissance sont intéressantes avec une demande qui avoisinera les 450 bacs annuellement (tous volumes confondus: de 500 à 15 000 m³) à horizon de 2022.
- **Ponts roulants:** Le marché est assez concurrentiel avec un attrait faible, les produits proposés par les concurrents sont plus adaptés aux besoins du marché de l'IAA*. Il serait donc pertinent pour l'entreprise X de maintenir sa position sur ce segment à court terme, tout en maintenant les investissements sur ce segment à minima.
- **Equipements industriels:** Le marché des équipements de transformation agroalimentaire est dominé par des importateurs spécialisés dans le secteur de l'IAA, et l'attrait sur ce marché est assez limité pour l'entreprise X. Il faut donc réfléchir à un repositionnement de ce segment sur le marché.

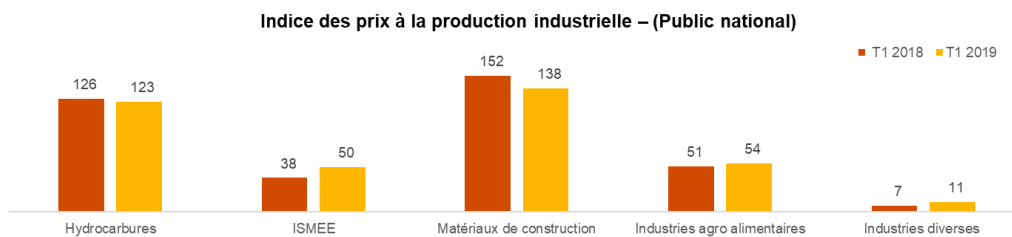
*IAA : Industrie Agroalimentaire

2.1.2 Industrie

Actuellement en phase de relance, la production industrielle en Algérie génère 11% du PIB* national plus de 50% de la valeur ajoutée (hors hydrocarbures) avec 2300 projets industriels à réaliser au courant de l'année 2019 pour un montant de 1000 milliards de dinars algériens.

Le secteur de l'industrie en Algérie présente des perspectives d'avenir intéressantes pour l'entreprise X. En effet, un programme d'investissement ambitieux est en cours, soutenu notamment par les différents avantages accordés par les pouvoirs publics et 29% des investissements de l'état alloués à l'industrie sidérurgique, métallique et électrique. Un axe de développement motivé surtout par des perspectives de croissance du secteur industriel de l'ordre de 4 à 6% pour l'année 2020 selon les experts.

Figure III-5 : Indice des prix à la production industrielle



Source : Rapports internes de PwC

*ISMEE : Industries Sidérurgiques, Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques

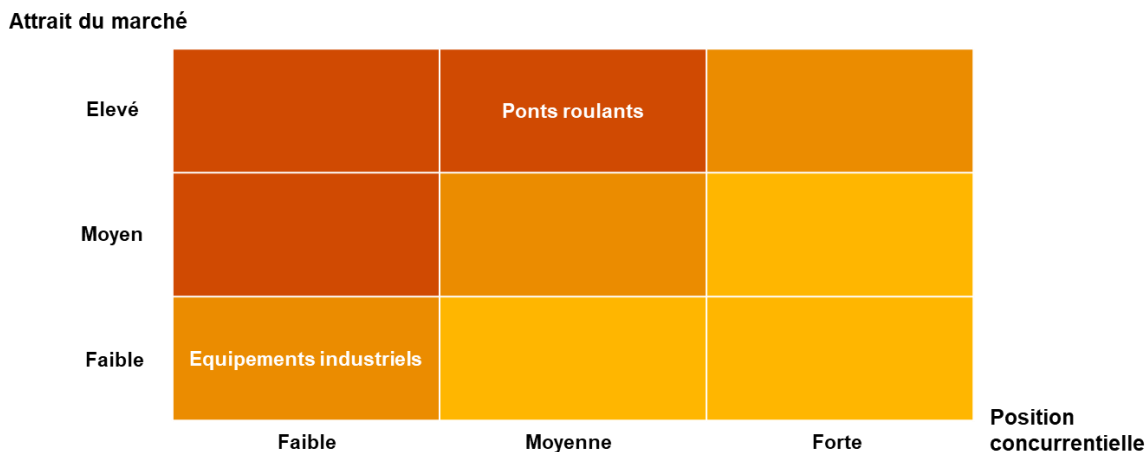
*PIB : Produit Intérieur Brut

*IAA : Industrie Agroalimentaire

La production industrielle en Algérie a connu une hausse globale de +4% durant le 1^{er} semestre 2019, traduite par +34,1 % d'augmentation de l'indice des prix à la production industrielle des ISMEE. En revanche, une baisse de -8,7% caractérise les activités liées aux matériaux de construction.

L'entreprise X se positionne dans ce secteur avec deux segments de produits : ponts roulants et équipements industriels.

Figure III-6 : Matrice attrait-position du DAS Industrie.



Source : Analyse réalisée par PwC

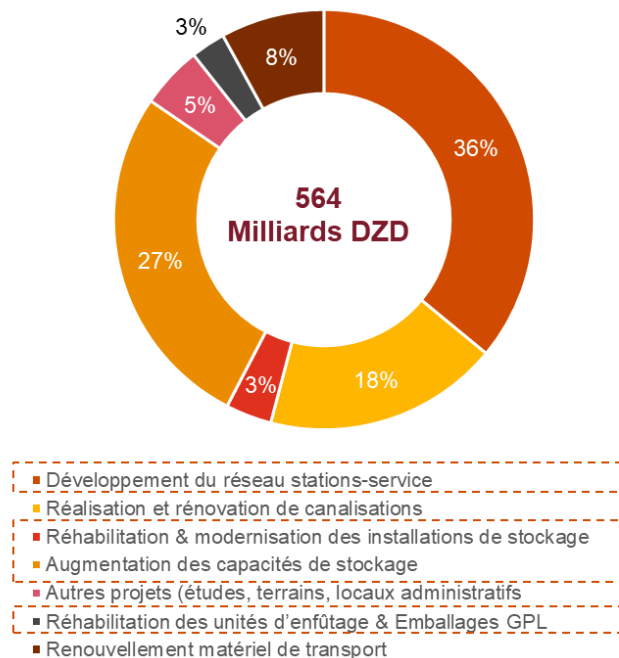
- **Ponts roulants**: Le marché est dominé par les importateurs d'équipements de levage et manutention et les produits proposés par les concurrents directs de l'entreprise X en matière de portiques, poutres et de ponts roulants sont assez complexes, mieux finis et adaptables aux besoins. L'entreprise X devrait investir d'avantages dans ce segment pour améliorer sa position actuelle sur ce marché dont les besoins avoisineraient les 200 ponts roulants annuellement à horizon 2025.
- **Equipements industriels** : Le marché est assez concurrentiel, les produits étant complexes et exigent la maîtrise de technologies particulières. Les besoins en cimenterie arrivent à saturation en Algérie, et les concurrents tels que le groupe GICA sont spécialisés dans ce secteur. Il serait donc pertinent pour l'entreprise X de désinvestir ce segment afin d'allouer ses ressources sur des marchés plus attrayants.

2.1.3 Oil & Gas

L'Algérie est un pays dont les ressources énergétiques conventionnelles en hydrocarbures sont importantes. Elles ont donné naissance à une industrie des hydrocarbures de rang international et permis à ce jour la disponibilité d'une énergie qui a contribué à développer beaucoup de secteurs. Le secteur Oil & Gas en constitue une dynamique appréciable et un fort potentiel de développement avec l'équivalent de 50% du PIB du pays et plus de 60 % des recettes budgétaires de l'état avec un montant des investissements à hauteur de +78 milliards de dollars annoncés rien que pour le secteur des hydrocarbures.

Les objectifs stratégiques du secteur diffèrent selon ses principaux acteurs, Sonatrach compte devenir *une référence mondiale parmi les compagnies pétrolières internationales, et atteindre un taux d'intégration nationale de 55%*, son projet de développement « **SH2030** » a pour ambition de doubler ses capacités d'exploration et d'augmenter ses performances volume en déployant les technologies pertinentes des gisements (+2 millions de m³ d'ici 2040), tout en mettant en place une industrie pétrochimique. Par ailleurs, Naftal veut *améliorer sa performance, assurer sa pérennité sur le long terme et se hisser au rang des majors de la distribution des produits pétroliers*. Doté d'une enveloppe financière de 564 Milliards DZD, Naftal dispose d'un programme d'investissement ambitieux à l'horizon 2030

Figure III-7 : Plan de développement de Naftal



Source : Analyse réalisée par PwC

Afin d'accompagner la demande de Sonatrach et Naftal, l'entreprise X propose des produits spécifiques adaptés à ce secteur : bacs, équipements industriels, réservoirs.

Figure III-8 : Matrice attrait-position du DAS Oil & Gas

Attrait du marché		Position concurrentielle		
		Faible	Moyenne	Forte
Elevé			Réservoirs (Stations mobiles)	Bacs
Moyen	Equipements industriels			
Faible				

Source : Analyse réalisée par PwC

- **Bacs:** Les besoins dans ce secteur sont importants notamment compte tenu du plan de développement de Naftal à horizon 2030 consacré en grande partie à l'augmentation des capacités de stockage (1,5 million de m³ à horizon 2022). L'entreprise X devra se développer sur ce segment de produit afin de maintenir sa position de leader sur ce marché. Les bacs à boues constituent un nouveau produit pour l'entreprise X qui devrait développer son potentiel sur ce segment pour accroître sa part de marché actuelle.
- **Réservoirs (dont stations mobiles):** Segment porteur car les besoins en stations mobiles sont importants, il s'agit d'un produit stratégique pour l'Etat car ces stations permettent à des régions éloignées un approvisionnement en carburant, notamment avec l'éventuel nouveau contrat avec Naftal pour la réalisation de stations mobiles de distribution de (GPL). Mais aussi la réalisation de 1000 points de ventes GPL au niveau des stations-services, en plus des 610 stations déjà existantes, soit 72% de stations-services équipées en GPL contre 28% actuellement. L'entreprise X devra donc investir sur ce segment pour améliorer sa position concurrentielle.
- **Equipements industriels:** Le marché est actuellement dominé par les importateurs. L'entreprise X devra investir dans la promotion de ses produits afin d'améliorer sa position sur ce segment.

2.1.4 Hydraulique :

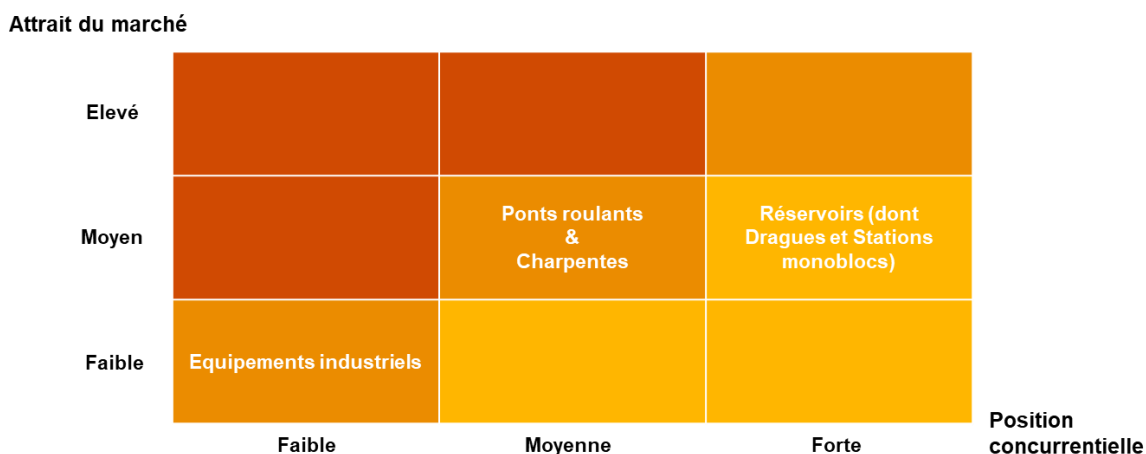
L'accès durable aux ressources en eau est une préoccupation majeure du gouvernement. En effet, cet intérêt s'est traduit par 1,4 milliard d'euros alloués au secteur des ressources en eau dans le cadre du projet de loi des finances (PLF2019) pour un total de 600 millions m³/an en

volume d'eau déballée à l'horizon 2020. En cause, un déficit pluviométrique de 10% causant un impact négatif sur les régimes d'écoulement des cours d'eau.

La politique gouvernementale de l'Etat envers ce secteur relève d'un problème structurel, il est à savoir que les ressources hydrauliques naturelles de l'Algérie sont limitées, irrégulières et très inégalement réparties. Le pays ne dispose que de 11,5 mds m³/an d'eau renouvelable par an, donnant une moyenne annuelle située à 290 m³/an par personne alors que la moyenne mondiale est de 6000 m³. En fonction de cet état des lieux, l'Algérie a pour objectif l'atteinte de l'équité territoriale en matière d'alimentation en eau et l'intensification des programmes de gestion intégrée des ressources en eau (GIRE), incluant l'économie de l'eau dans le cadre du développement durable. Pour ce faire, une panoplie de moyens seront mis en œuvre pour l'amélioration de la collecte des eaux usées et l'optimisation de l'utilisation des capacités épuratoires des stations d'épuration, la protection qualitative des ressources en eau ainsi que des écosystèmes naturels, l'éradication des maladies à transmission hydrique et finalement, la diminution des risques d'inondation au niveau des villes.

Certains produits développés par l'entreprise X répondent aux besoins du secteur hydraulique, à l'image de : réservoirs (dont dragues et stations monoblocs), ponts roulants et charpentes, équipements industriels (chaudières).

Figure III-9 : Matrice attrait-position du DAS Hydraulique



Source : Analyse réalisée par PwC

- **Réservoirs (dont stations monoblocs et dragues):** Les dragues et les stations monoblocs représentent des produits nouveaux et stratégiques sur le marché algérien, ces équipements qui permettraient de mener des opérations de désenvasement des barrages, avec une capacité de 2000m³/h, l'entreprise X devra envisager des

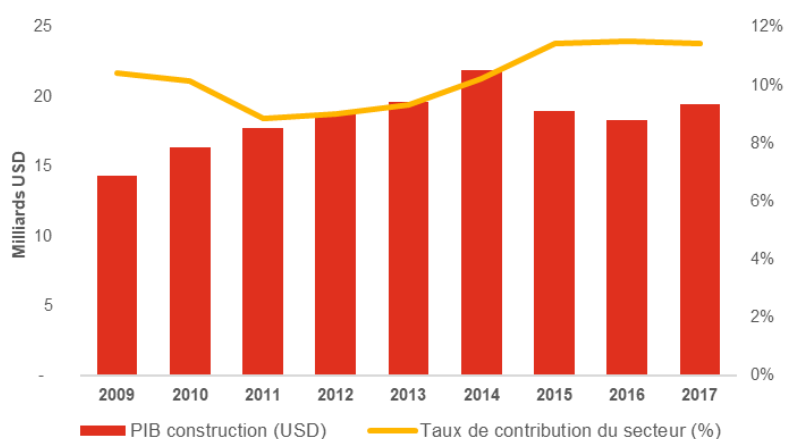
investissements complémentaires afin de confirmer sa place sur le marché, car les besoins sont grands en Algérie mais également dans la région MENA et en Afrique.

- **Ponts roulants & charpente** : Les produits proposés par l'entreprise X répondent globalement aux besoins des clients mais les concurrents sont des acteurs spécialisés dans le domaine hydraulique, avec des domaines de compétence spécialisés. L'entreprise X devra donc maintenir sa position sur ce segment.
- **Equipements industriels**: Marché peu attrayant pour l'entreprise X et fortement dominé par l'importation qui sont des purs *players* du secteur. L'entreprise X doit réfléchir à désinvestir ce segment pour allouer ses ressources plus efficacement.

2.1.5 Travaux publics et construction

Le secteur des travaux publics continue à se développer en Algérie notamment sur l'entretien, la maintenance et la modernisation des infrastructures. Les principaux projets du secteur concernent dans un premier lieu l'entretien et le développement routier avec un total de 3700 Km d'infrastructures routière développées (créations nouvelles, dédoublement et modernisation) et 5724 Km de patrimoine routier renforcé, réhabilité et entretenu. En second lieu, le secteur des infrastructures maritimes et aéroportuaires avec la réalisation de quatre (04) ports et abris de pêche et sept (07) pistes aéroportuaires renforcées.

Figure III-10 : Participation du secteur BTP au PIB



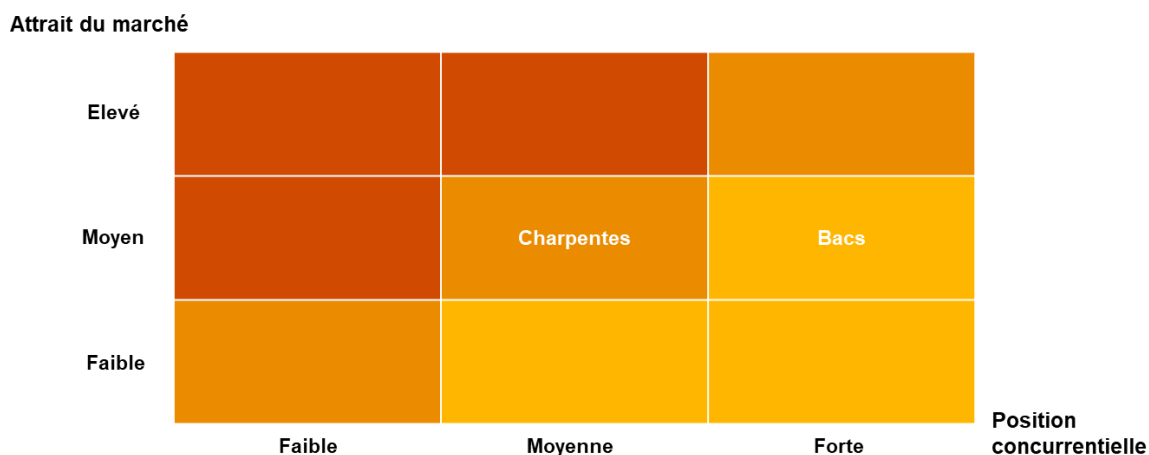
Source : Rapports internes de PwC

Le secteur de la construction connaît une certaine stabilité en terme de contribution au PIB depuis 2015, on dénote par contre une croissance en berne depuis 2018, ce marché constitue 11% du PIB et y contribuera à hauteur de 2500 Milliard de Dinars à l'horizon 2020, on compte aujourd'hui l'activité de plus de 17% de la population nationale dans ce secteur. En matière

d'investissement, les projets dans le secteur de la construction et matériaux de construction représentent 9% du total des investissements dans les autres secteurs, occupant ainsi le 5ème poste. L'équipe conseil l'analyse comme un secteur stratégique qui peut renouer avec la croissance grâce aux besoins de renforcement des infrastructures de base d'autres secteurs (Industrie, agriculture et tourisme).

Pour répondre à la demande du secteur, l'entreprise X dispose d'une position intéressante sur le marché de la charpente métallique et des silos de stockage qu'il faut consolider en investissant d'avantage, ce sont des produits variés et adaptés aux différents besoins.

Figure III-11 : Matrice attrait-position du DAS Travaux publics et Construction



Source : Analyse réalisée par PwC

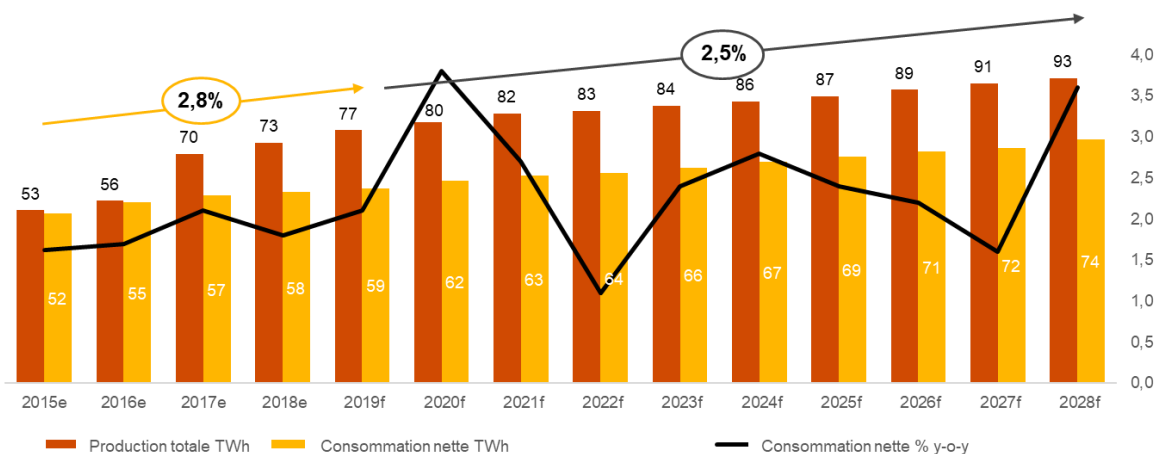
- **Bacs** : L'entreprise X doit maintenir sa position au sein du secteur de construction algérien qui connaîtra une croissance plus lente au cours des prochaines années, en raison de la faiblesse budgétaire actuelle du pays avec une hausse moyenne de 4,5% annuellement pour les prochaines années.
- **Charpentes**: Marché à forte intensité concurrentielle avec des purs *players* spécialisés dans le secteur de la construction (Batimetal, Achirmetal, etc...). Ce marché n'étant pas le cœur de métier de l'entreprise X, elle se doit de maintenir cette activité comme étant une activité complémentaire aux autres DAS de l'entreprise X.

2.1.6 Energies électriques

Au vue de la richesse de l'Algérie en énergies fossiles, et malgré la diversité des technologies potentiellement utilisées, il n'a jamais été une priorité pour l'Algérie de produire de l'électricité depuis une autre énergie que du Gaz naturel. C'est pourquoi, aujourd'hui, ce

dernier est la matière première dominante de production d'électricité et ne laisse que 3% d'électricité à produire aux énergies renouvelables.

Figure III-12 : Production et consommation de l'Algérie en énergie électrique nette (TWh)



Source : Rapports internes de PwC

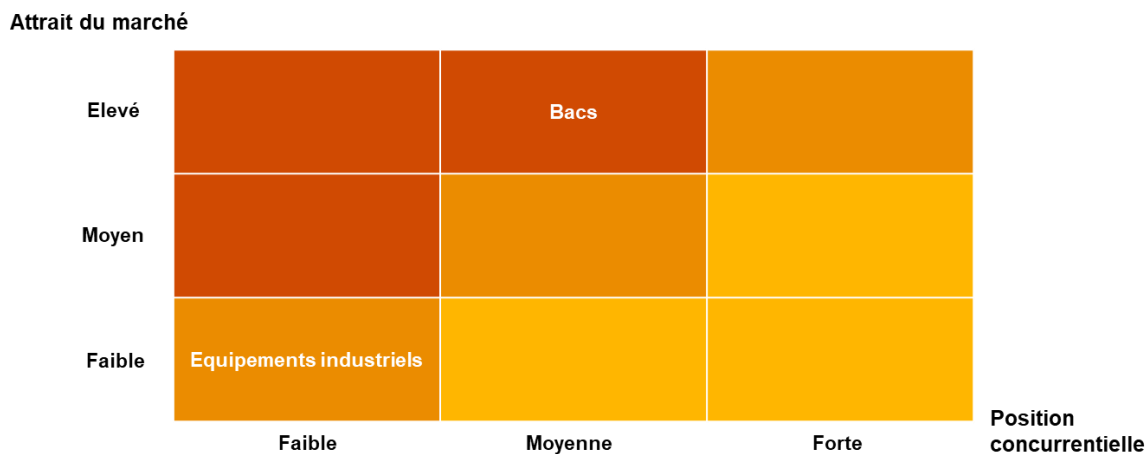
Suite à une augmentation de la consommation nationale d'électricité à hauteur de 2,8% durant les quatre dernières années (de 2015 à 2019), l'Algérie prévoit d'augmenter sa production de 2,5% en moyenne annuellement durant la prochaine décennie (de 2019 à 2028), soit une hausse globale de 20%, cette croissance de la consommation sera tirée essentiellement par la croissance démographique du pays.

En addition, cette hausse prévisionnelle est accompagnée par le lancement de plusieurs projets de réalisation de centrales électriques portés en grande partie par Sonelgaz. Cette entreprise a l'objectif stratégique de faire face à la demande sans cesse croissante en énergie et améliorer ses prestations de service à la clientèle à travers un projet de développement qui a l'ambition de développer le réseau de distribution de gaz et d'électricité en réalisant 9000 Km de nouvelles canalisations pour le transport d'un volume supplémentaire.

D'autre part, quelques axes stratégiques du secteur se dessinent avec notamment la volonté du gouvernement algérien d'ouvrir divers appels d'offres pour des projets d'énergie renouvelable en 2019. Le premier appel d'offres concernera un projet photovoltaïque solaire de 150 MW. Enfin, l'Algérie souhaite acquérir 2GW de capacité renouvelable d'ici la fin de 2020, un projet qui fait partie de son plan à long terme visant à disposer de 22 GW de capacités renouvelables installées d'ici 2030.

L'entreprise X adresse ce secteur en proposant des produits variés et adaptés aux différents besoins, l'équipe conseil constate une faible présence de producteurs d'équipements industriels (échangeurs, séparateurs, générateurs à eau chaude) sur le marché qui est essentiellement dominé par l'importation ainsi qu'un manque de savoir-faire des acteurs locaux. En ce qui concerne les bacs de stockage, les concurrents sont des producteurs spécialisés dans la fabrication de cuves et silos de stockage citernes.

Figure III-13 : Matrice attraits-position du DAS énergie électrique.



Source : Analyse réalisée par les soins de l'équipe conseil PwC

- **Bacs** : Les bacs de stockage se commercialisent bien et les produits dispose de diverses utilisations ce qui les sécurise sur le marché actuelle, la consommation d'électricité augmentera modérément au cours de notre période de prévision de 10 ans de 2,5% en moyenne et afin de soutenir ce progrès des centrales électriques sont en cours de construction et les besoins en bacs de stockage sont importants. L'entreprise X se doit donc d'investir sur ce segment pour améliorer sa position concurrentielle.
- **Equipements industriels** : Les équipements industriels proposés par l'entreprise X répondent aux besoins des clients, mais les produits restent assez complexes et exigent la maîtrise de technologies particulières, le développement sur ce segment est assez limité, et les concurrents tels que IMS sont spécialisés. L'entreprise X se doit de désinvestir ce segment pour se concentrer sur des segments plus attrayants.

2.2 Principaux constats et recommandations

De manière générale, les marchés potentiels de la construction métallique et de la chaudronnerie sont porteurs en Algérie car les besoins sont grands, mais les marchés effectifs dépendront du niveau futur des investissements publics. Nous restons donc prudents quant aux perspectives d'activité pour l'entreprise X et la possibilité d'intégrer pleinement l'évolution des moyens financiers de l'Etat ainsi que l'évolution de ses priorités en matière d'investissements à court et à plus long terme.

En ce qui concerne l'offre de produits des différents DAS confondus, nous constatons une offre de produits standards qui ne suit pas l'évolution de la demande, qui elle, s'oriente vers des produits plus élaborés. Pour le cas de la chaudronnerie car ce sont des produits soumis à pression qui nécessitent notamment de meilleure qualité d'aciers, des modes opératoires plus strict, et des techniques de pointes pour les soudures. Pour la charpente, il serait plus judicieux d'opter pour des profilés creux en remplacement des profilés laminés à chaud classiques. Enfin, les produits de l'entreprise X peinent à monter en gamme c'est le cas par exemple des équipements industriels, face à ses principaux concurrents qui sont des acteurs spécialisés.

Sur la base de ce postulat, un repositionnement stratégique et une augmentation du taux d'intégration additionnés à une optimisation de l'allocation des ressources s'imposent. En effet, L'entreprise X peut étudier la possibilité d'augmenter le taux d'intégration des produits proposés ce qui lui permettrait d'accroître sa valeur ajoutée, maîtriser le processus de fabrication, et être plus autonome dans le choix des produits à proposer aux clients. Elle peut également envisager des partenariats étrangers dans le but d'accroître la valeur produite localement (plus d'exigences en matière de taux d'intégration locale).

Enfin, ces pistes de réflexions nous amènent à proposer des produits à fort potentiel sur le marché algérien. En premier lieu, nous pensons qu'il existe un grand besoin en citernes de propane et fûts de transport de lubrifiants sur le marché local car la sécurité, les réglementations environnementales et le transport de marchandises dangereuses représentent des défis importants pour le secteur des produits chimiques. Au regard de l'ambitieux plan de développement de Naftal qui s'oriente vers une meilleure distribution de ses produits à travers le territoire national, l'entreprise X peut se révéler être un partenaire stratégique dans l'accompagnement à l'accomplissement de ces différents projets. En second lieu, les besoins en citernes et par conséquent les brides vont connaître une augmentation exponentielle au cours des prochaines années au vu de l'ampleur de l'ambitieux du projet de Naftal qui compte

consacrer une enveloppe de 225 milliards DZD dans le développement du réseau de stations-services ainsi qu'à la réhabilitation et modernisation des installations de stockage. Les brides nécessitent un investissement ainsi qu'un savoir-faire en plus d'une taille critique à avoir pour rentabiliser l'investissement cette taille critique nécessite une analyse approfondie des besoins nationaux en termes de citernes pour mieux cerner la rentabilité du projet. Les brides permettraient à l'entreprise X d'augmenter son taux d'intégration, en plus d'un élargissement de sa gamme de produits à forte valeur ajoutée.

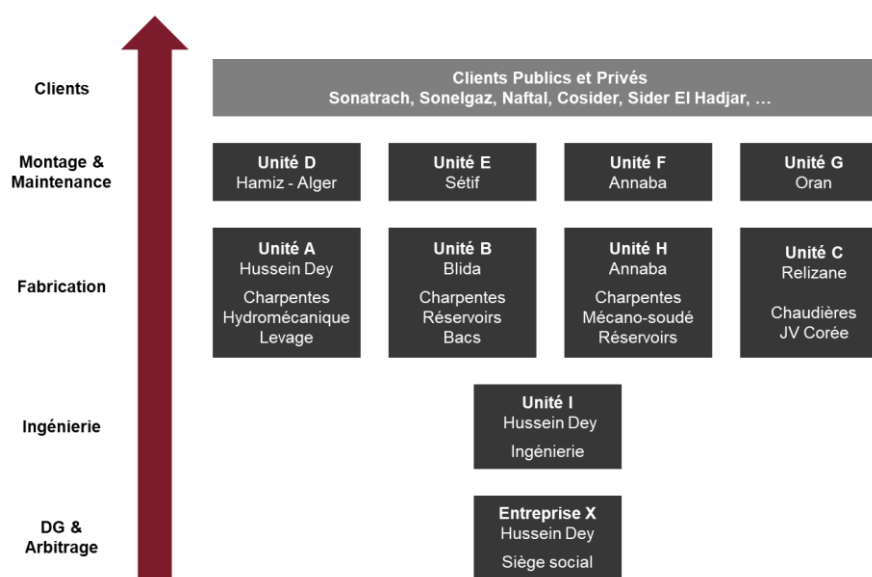
Section 3 : Diagnostic interne de l'entreprise X

3.1 Diagnostic industriel de l'entreprise X

Afin d'analyser la chaîne de valeur de l'entreprise X, nous avons procédé à une démarche en 3 temps, premièrement nous avons effectué des visites de terrain et une analyse du potentiel industriel, deuxièmement nous avons formalisé des observations par métiers et pistes de réflexion. Enfin, nous avons proposé des orientations clés pour l'entreprise X.

Au cours de la première phase, nous avons rencontré de nombreux responsables d'unités et opérationnels de production, en effet nous avons visité neuf (09) unités de l'entreprise X où nous avons rencontrés trois métiers concernés : ingénierie, fabrication et montage. Par ailleurs, nous avons schématisé la chaîne de valeur de l'entreprise X comme suit :

Figure III- 14 : Chaîne de valeur de l'entreprise X



Source : Analyse de PwC sur la base de l'organisation de l'entreprise X

D'après le schéma que nous avons élaboré lors de notre étude, nous pouvons distinguer trois (03) grands axes de la chaîne de valeur de l'entreprise X, auxquels nous avons apporté nos principaux constats synthétisés selon le modèle des 7S de McKinsey. Ceux-ci sont :

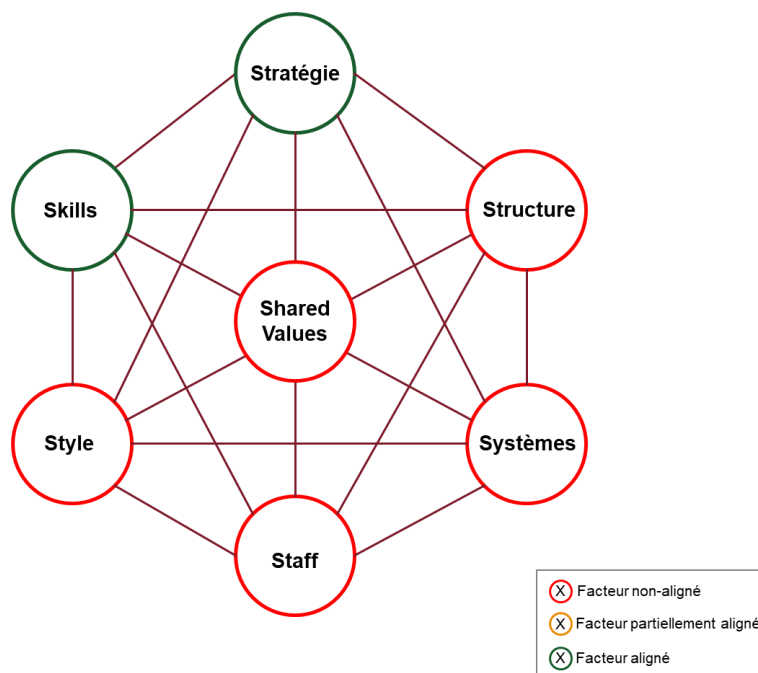
3.1.1 Ingénierie :

- ✓ **Stratégie** : La vision stratégique de l'unité I n'est pas clairement définie et communiquée aux employés, nous constatons une résistance des unités face à la politique de centralisation des études au niveau de cette unité qui se revendique comme le chef de file de l'entreprise X et un passage obligé pour toutes les études d'ingénierie. Elle est dans la majorité des situations donneur d'ordre.
- ✓ **Structure** : La structure adoptée par les autres unités, avec la création de bureaux d'études à leurs niveaux, va à l'encontre de la vision de centralisation du métier de l'ingénierie. De plus, nous constatons une forte concurrence ainsi qu'une faible collaboration inter unité due à un manque de communication entre elles.
- ✓ **Système** : L'absence de procédure régissant les responsabilités de l'unité I lors de son intervention, ainsi que celle d'outils permettant des échanges de connaissances et d'expertises entre les unités vient s'ajouter à l'opacité des procédures d'appels d'offre et de passation de marché.
- ✓ **Staff** : Il existe un besoin en formation des effectifs notamment pour la maîtrise des logiciels et la montée en compétence sur des métiers complémentaires ainsi qu'une perte de compétences due à des départs massifs et à l'absence d'une politique de transfert des compétences.
- ✓ **Compétences** : Il est à noter que l'ensemble des expertises requises en études et *procurement* sont prises en charge par Unité I, qui est le seul bureau d'études qui maîtrise la réalisation des études de chaudronnerie (compétences distinctives par rapport aux concurrents). En revanche cette unité ne capitalise pas sur le transfert des compétences et des connaissances.
- ✓ **Style et culture** : La culture actuelle est propre à l'organisation précédente de l'entreprise X, ses antécédents d'organisation font que les unités continuent à se comporter comme des filiales. Par ailleurs, nous constatons une culture d'entreprise qui n'est pas basée sur la croissance et l'atteinte de la performance industrielle additionnée à l'absence d'objectifs clairement définis et communiqués à l'ensemble du personnel, chose qui n'est pas propice au développement d'une culture orientée performance.

*EPC : Engineering Procurement Construction

- ✓ **Valeurs partagées** : Bien qu'elles soient concurrentes, une collaboration inter unité existe mais reste peu développée. D'autre part, la satisfaction client est au cœur du processus, elle est assurée par l'unité I qui est le premier interlocuteur avec le client, notamment de par son statut (interface avec le client pour les projets en EPC), elle priorise sa relation avec le client au détriment de celle avec les unités sous-traitantes.

Figure III- 15 : Synthèse des principaux constats du pôle ingénierie selon le modèle 7S de McKinsey



Source : Analyse réalisée par PwC

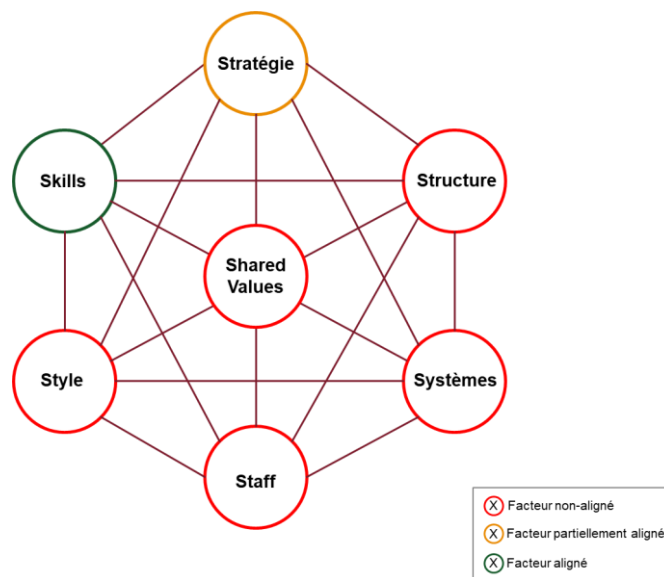
3.1.2 Fabrication

- ✓ **Stratégie** : L'entreprise X n'adopte pas une stratégie de groupe qu'elle pourrait transmettre à l'ensemble des unités par métier, ce qui se traduit par une stratégie de développement hétérogène pour chaque unité. D'autre part, la prise de décision stratégique est centralisée au niveau du siège, ce qui constitue un frein à l'agilité et l'efficacité des unités.
- ✓ **Structure** : Actuellement, la structure de l'entreprise X fragilise les unités dans leur agilité et leur prise de décision, cette situation pousse ces dernières à revendiquer leur autonomie. En second lieu, l'entreprise X déplore l'absence de fonctions transversales pour favoriser l'émulations entre les unités, gérer les priorités et résoudre les difficultés. Cela résulte sur une non-homogénéité des processus opérationnels et normes HSE due

à un manque d'entraide et une concurrence inter unité.

- ✓ **Systeme** : Disposants d'outils performants à commande numérique, certaines unités préparent leurs certification ISO & ASMI. Cependant l'absence de procédures régissant les relations inter unités et les conditions d'attributions des marchés poussent les unités à acheter indépendamment leurs aciers de différents fournisseurs.
- ✓ **Staff** : L'absence d'attractivité dans la gestion des compétences ainsi que la rémunération, engendre un turnover moyen de 2 ans pour les ingénieurs malgré des mesures correctives comme la mise en place d'un système d'attribution de titre de cadre supérieur à Unité A. Cela occasionne aussi une perte d'expertise suite à l'absence de politique de fidélisation du personnel technique accentuée par la non homogénéité de la nature des contrats.
- ✓ **Compétences** : Historiquement chaque unité a un domaine de spécialisation : **Unité A** en hydromécanique et équipements de manutention, **Unité H** en concassage et production de centrales à béton, **Unité B** en production de Cuves sous pression, **Unité C** en chaudières industrielles. Cependant, les unités de fabrication ne capitalisent pas sur le transfert des compétences et des connaissances.
- ✓ **Style et culture** : : La culture actuelle est propre à l'organisation précédente de l'entreprise X, ses antécédents d'organisation font que les unités continuent à se comporter comme des filiales. Par ailleurs, certaines unités se sentent défavorisées en matière de budget d'investissement accordé par l'entreprise X au profit d'unités plus prospères, elles sont par conséquent directement concurrentes puisqu'elles adressent pratiquement les mêmes marchés.
- ✓ **Valeurs partagées** : Les employés impliqués dans le métier de fabrication partagent des valeurs communes telles que la qualité produit, le respect des délais, et la totale autonomie sur le processus de fabrication.

Figure III- 16 : Synthèse des principaux constats du pôle fabrication selon le modèle 7S de McKinsey



Source : Analyse réalisée par PwC

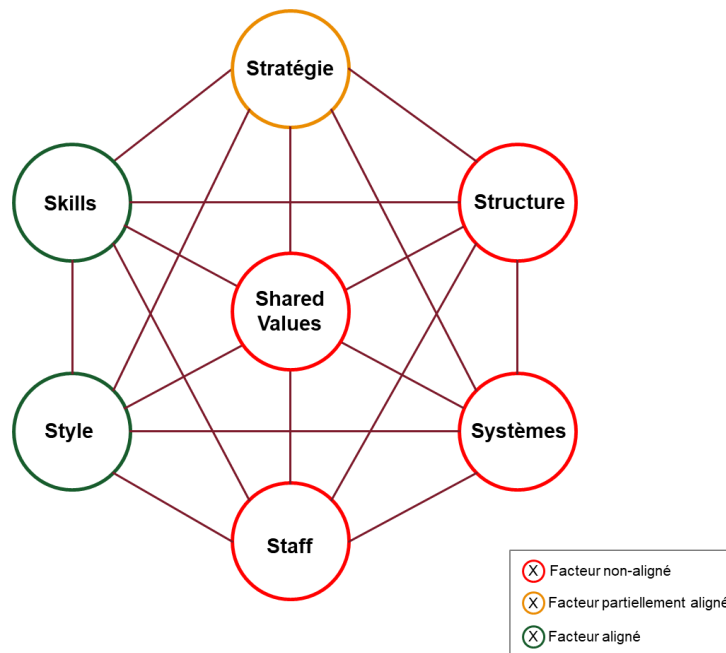
3.1.3 Montage et Maintenance :

- ✓ **Stratégie** : L'entreprise X n'adopte pas une stratégie de groupe qu'elle pourrait transmettre à l'ensemble des unités par métier, ce qui se traduit par une stratégie de développement hétérogène pour chaque unité. Néanmoins, les unités souhaitent développer leurs activités en élargissant leur domaine d'expertise et s'orientant vers de nouveaux métiers.
- ✓ **Structure** : Les unités **E, F, G** sont en bout de la chaîne de valeur subissant l'essentiel des difficultés liées à l'exécution du contrat, que ce soient des changements ou des retards imputables aux clients, des erreurs ou omissions de l'ingénierie ou des défauts de fabrication. En addition à cela, les unités de montage et maintenance faisaient partie d'une seule filiale **X** qui était répartie en centre d'expertise, la réorganisation de l'entreprise X en unités a brisé les liens structurels qui les unissaient et a créé un climat de concurrence favorisant la perte de spécialisation avec une offre plus généraliste.
- ✓ **Systèmes** : Il existe d'une part une volonté de débloquer de nouveaux investissements afin d'intégrer une partie de la fabrication, (intégration de la chaîne de valeur en amont et éloignement de leur cœur de métier afin de pallier au manque de réactivité des unités de fabrication associé à un fort besoin d'autonomie) et d'une autre part, un faible niveau de numérisation des échanges entre les unités ce qui complexifie la fluidité de

l'information et l'exécution des tâches (les plans des études faites par **Unité I** sont soumis à l'unité **G** en support papier).

- ✓ **Staff** : Le capital humain représente la pierre angulaire du métier de montage et maintenance, ce métier emploie la plus grande part du personnel en majorité de classe exécution, mais qui sont peu valorisés et faiblement gérés.
- ✓ **Compétences** : Les activités de montage et maintenance sont à fort capital humain, qui regroupent de nombreux centres d'expertises (soudure chaudronnerie, montage mécanique et électrique, etc...). L'unité D est spécialisée dans la pose de pipe et de tuyauterie pour lesquels elle est sollicitée en priorité par l'entreprise X, l'unité C est historiquement spécialisée dans le montage de sphères et des réservoirs (chaudronnerie plus que la charpente) actuellement en perte de compétences compte tenu d'un très faible plan de charge et l'unité B est spécialisé dans le montage électrique et la maintenance des bacs. Enfin l'unité A est spécialisée dans le montage et la maintenance des pipes, de la charpente métallique et des bacs de stockage.
- ✓ **Style et culture** : Des collaborations horizontales et verticales existent entre les unités dont l'unité A qui est perçue par l'entreprise X comme étant l'unité de montage la plus performante de l'entreprise et qu'elle est privilégiée dans l'attribution des marchés.
- ✓ **Valeurs partagées** : En étant le dernier maillon de la chaîne, les unités du métier de montage et maintenance ont l'impression d'endosser l'entière responsabilité de la réussite des projets qui constitue leur principale source de motivation. Par contre, en dépit des contraintes liées à l'exécution des projets, les employés des unités partagent des valeurs d'engagement et d'intégrité quant au respect des règles de bonne exécution. Enfin, les différentes unités ne partagent pas entre elles ou très peu un sentiment d'appartenance à une seule entreprise, l'entreprise X.

Figure III- 17 : Synthèse des principaux constats du pôle montage et maintenance selon le modèle 7S de McKinsey



Source : Analyse réalisée par PwC

3.1.4 Recommandations et pistes d'implémentation

Suite aux principaux constats liés au diagnostic que nous avons élaboré dans le cadre de notre stage, nous avons défini quelques points que l'entreprise X devrait améliorer en priorité, A commencer par le maintien de l'organisation générale actuelle, qui reste logique sur les trois métiers (ingénierie, fabrication montage), et faire en sorte de ne pas l'atomiser davantage. D'autre part, l'entreprise X devrait conduire ses autres unités au même niveau de performance opérationnelle que l'unité B (propreté, qualité, sécurité) et réduire la concurrence interne et ne pas laisser prospérer la demande croissante d'autonomie des différentes unités de montage et fabrication., tout en accélérant le développement de nouvelles activités et la recherche d'une plus grande valeur ajoutée domestique.

Concernant les pistes d'implémentation, nous proposons deux principaux leviers à court terme à utiliser en priorité : la gestion du capital humain, et un système de communication informatique. En effet l'entreprise X doit lancer une opération interne portant sur l'amélioration de la démarche propreté, qualité, sécurité (trois comités à mettre en place pour le partage des bonnes pratiques) et encourager l'émulation et le benchmarking entre les unités pour faire partager les meilleures pratiques, notamment en matière de QHSE et de qualité en encourageant les visites mutuelles entre les unités. Pour ce faire, il serait souhaitable de regrouper sous la

même autorité les 4 unités de montage afin de mieux gérer les problèmes de sureffectif et de spécialisation des unités et aussi de moderniser tous les systèmes de communication entre sites, par priorité en investissant dans la digitalisation des plans pour permettre leur partage commun par toutes les unités concernées (objectif : travailler tous sur le même plan numérique).

Enfin, il est primordial d'instaurer plus de collaboration entre unités, ce qui implique moins d'autonomie pour des changements d'organisation et moins d'élargissement des rôles et responsabilités vers l'amont (ingénierie) et aval (montage).

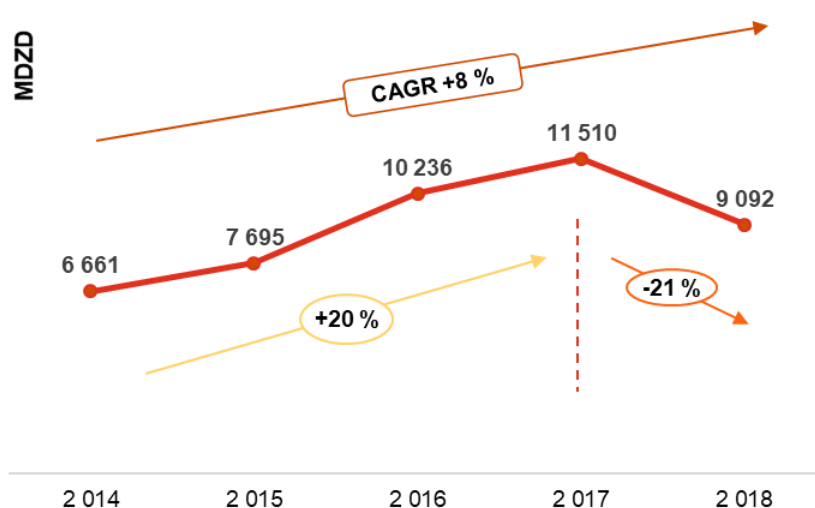
3.2. Analyse financière

Dans le but d'apprécier les ressources financières de l'entreprise, l'équipe conseil a travaillé en collaboration avec l'équipe Audit du cabinet PwC 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 tout en respectant la confidentialité de ses ressources financières.

3.2.1 Synthèse des constats de l'analyse financière :

L'entreprise X a connu un déclin de son chiffre d'affaire global en 2018 (-21%) suite à la baisse des projets en EPC (Unité I -54%), non compensé par la reprise de l'activité de fabrication (+13%).

Figure III- 18 : Evolution du chiffre d'affaires consolidé

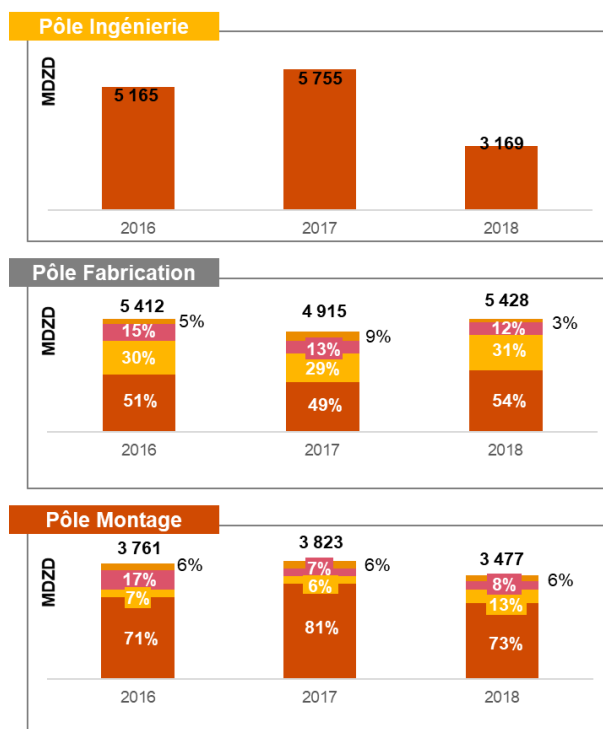


Source : Rapports de gestion de l'entreprise X

Nous constatons que le chiffre d'affaires de l'entreprise X est fortement tributaire de l'évolution de l'activité du pôle ingénierie qui occupe un rôle central dans la chaîne de valeur de l'entreprise

avec un fort impact sur le niveau d'activité des unités de fabrication et de montage. D'autre part, une il existe une évolution de la productivité qui est tributaire de la valorisation de la production physique pour le pôle ingénierie, de l'augmentation des consommations pour le pôle fabrication, et de la hausse de la masse salariale pour le pôle montage.

Figure III- 19 : Evolution du chiffre d'affaires consolidé par pôle



Source : Rapports de gestion de l'entreprise X

En ce qui concerne nos constats à propos des différentes unités de l'entreprise X, il s'avère que l'unité B et l'unité A disposent d'un même niveau de valeur ajoutée de par la similitude des produits réalisés, alors que l'Unité H dégage une meilleure valeur ajoutée (production d'équipements mécaniques dont elle devrait améliorer le taux d'intégration). De par le statut qu'elle occupe dans la chaîne de valeur de l'entreprise X.

De par leurs évolutions sur la période, les BFR prennent des parts de plus en plus importantes dans l'actif économique des unités des pôles fabrication et pôle montage avec un impact direct sur l'évolution de leur endettement net via la mobilisation de la trésorerie. Unité I utilise les dettes inter unité comme levier de régulation de son BFR, avec des répercussions directes sur les BFR et les structures bilancielle des autres unités (fabrication et montage).

Enfin, le fort déclin des performances opérationnelles de l'ensemble des unités du pôle fabrication et du pôle montage réduit drastiquement leur capacité d'endettement et de remboursement. De plus, l'unité I et l'ensemble des unités du pôle montage ont connu des

rentabilités économiques et financières instables sur la période compte tenu de la forte fluctuation de leur structure bilancielle. (Annexe 4 : Recommandations)

3.3 Diagnostic organisationnel :

3.3.1 Fonction Marketing et commerciale

La stratégie commerciale globale de l'entreprise X n'est pas clairement définie et connue par les unités, il n'existe pas de document formalisé reprenant les priorités stratégiques, le seul document étant le plan annuel (Objectif chiffré pour chaque unité).

En ce qui concerne les différents processus et procédures de la direction commerciale et marketing, nous constatons qu'elles ne sont pas adaptées à la nouvelle organisation de l'entreprise, celles qui existaient avaient été formalisées dans le cadre de la certification ISO 9001 et sont utilisées même après son non-renouvellement afin de rester emprunts des exigences de la norme et de pouvoir la renouveler à terme.

Le capital humain de cette direction connaît un *turnover*⁶⁵ important dû, entre autres, à des problèmes de rémunération et à l'absence de reconnaissance de la performance. Les fiches de postes sont généralistes pour les chefs de département, et inexistantes pour certains niveaux de postes, leur organisation diffère d'une unité à l'autre dans le cadre d'une relation fonctionnelle et non hiérarchique.

Du point de vue technologique, l'entreprise X étudie en ce moment la possibilité de disposer d'un ERP en addition à l'utilisation de l'Excel et Outlook.

➤ **Pistes de réflexion :** Nous proposons des projets pour la fonction Marketing et commerciale en trois (03) étapes à court, moyen et long termes.

A court terme, l'équipe conseil du cabinet PwC propose dans un premier temps la création d'une cellule « prospective » permettant de prospecter le marché, de réaliser de la veille technologique et réglementaire et d'anticiper des potentiels relais de croissance afin d'établir un plan de développement commercial. Puis en second lieu, la mise en place d'une cellule « partenariat » qui sera en charge d'animer la relation client/fournisseur pour les grands donneurs d'ordre dans le but de coordonner des actions de co-développement et d'innovation produit avec l'objectif de permettre à l'entreprise X de se positionner en « *business partner* » innovant pour ses grands clients, d'analyser le marché et de détecter les opportunités

⁶⁵ Turnover : Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

d'investissements rentables et de développement produit. Enfin PwC propose de développer la direction centrale « Marketing » sous forme de département permettant de traduire les messages et la stratégie fixée par la direction, de réaliser des études de marché, des analyses de positionnement et d'assurer l'exploitation des données recueillies afin d'anticiper les évolutions et proposer des actions préventives.

A moyen terme, nous proposons la mise en place d'un CRM pour assurer le recueil des données clients et la gestion de la relation client de façon informatisée, cette démarche aura l'objectif de Faciliter et fiabiliser l'accès à l'information et d'entretenir la relation client.

A plus long terme, la mise en place du processus S&OP et l'implémentation d'une solution d'automatisation de ce dernier qui va instaurer un comité transversal permettant de réaliser des prévisions annuelles cohérentes entre le commercial et les opérations. Les objectifs attendus seront l'amélioration du taux de service, la réduction du stock et la bonification de la fiabilité des prévisions.

3.3.2 Fonction approvisionnements et achats :

La stratégie et le positionnement de l'entreprise X manque de clarté et de communication avec ses unités, la direction d'approvisionnement et achats ne possède pas de plan de communication et n'échange pas du plan stratégique aux unités opérationnelles avec le top management de l'entreprise X.

Le rang de la fonction achats au sens des unités est restreint à l'approvisionnement, ce qui limite leur impact sur la qualité et le coût et ne reflète aucunement leur importance dans la chaîne de valeur. De plus, l'absence de coordination entre les unités a plusieurs effets négatifs dont une compréhension et une application différentes de la procédure de passation des marchés pour chaque unité et des conditions différentes pour des produits et des marchés pourtant similaires.

En ce qui concerne les différents processus et procédures de la direction commerciale et marketing, nous constatons que le processus de rédaction et de préparation de l'offre commerciale n'intègre pas les achats, ces derniers interviennent une fois que le marché est obtenu. Le processus de sollicitation des achats n'est pas documenté ce qui pose la problématique : Dans quel format et sous quelles conditions solliciter les achats ?

Du point de vue capital humain, les fiches de postes indiquent les positions hiérarchiques mais ne décrivent pas les tâches, par conséquent les effectifs affectés à la fonction achats ne sont pas cohérents par rapport aux volumes traités.

➤ **Pistes de réflexion :** Nous proposons des projets pour la fonction approvisionnements et achats en trois (03) étapes à court, moyen et long termes.

A court terme, la formation des effectifs aux achats industriels peut permettre de monter les effectifs en charge des achats et approvisionnements en compétences de l'activité achats industriels afin de maîtriser le processus d'achats et approvisionnements.

A moyen terme, la mise en place de la cartographie des achats de l'entreprise X (segmentation par famille d'achats) en identifiant les indicateurs clés permettant d'optimiser les achats et de piloter cette activité. Ainsi, que la confection d'un guide des achats sous forme d'un recueil de bonnes pratiques pour cet acte afin d'optimiser les achats et en réduire les coûts.

A long terme, nous recommandons la mise en place d'un SRM qui est un module de l'ERP de gestion de fournisseurs interfaçable avec la comptabilité fournisseur et qui permettra de piloter et d'automatiser le processus d'achats.

3.2.3 Fonction ressources humaines

Le personnel de l'ensemble des unités est géré selon la convention de la métallurgie. Pour tenir compte des environnements propres à chaque domaine d'activités, la grille de rémunération, dont la structure est commune, propose des niveaux propres aux activités de montage, de fabrication et d'ingénierie. La politique d'emploi consiste dans ce contexte à concilier un impératif de flexibilité par un large recours aux CDD, et de fidélisation des opérateurs les plus qualifiés, en renouvelant leurs contrats sur de longues périodes. Ceci n'empêche pas néanmoins la persistance d'un taux de turn-over élevé, dans un marché de l'emploi tendu pour ce type de compétences.

Le cadre général est celui d'une gestion RH très décentralisée, en dépit de besoins et d'enjeux communs, la DRH centrale, mise en place en 2016, s'est néanmoins dotée de quelques instruments d'un pilotage de groupe (*reporting* de données et tableau de bord) et s'efforce d'animer les grands processus de gestion (recrutement, formation) elle joue un rôle important dans la gestion des relations du travail en intervenant fréquemment dans les situations de conflit. Les processus de gestion RH concernant l'emploi et les compétences sont peu structurés. En effet, les décisions de recrutement sont prises dans le cadre d'un budget annuel, puis au fil de l'eau sur autorisation de la direction générale.

Il est à noter que la direction RH ne possède pas de système d'information unifié et se contente d'utiliser des outils Excel rudimentaires.

➤ **Pistes de réflexion :** Nous proposons des projets pour la fonction ressources humaines en trois (03) étapes à court, moyen et long termes

A court terme, la caractérisation et l'évaluation des besoins communs pour les métiers de base ainsi que la mise en place d'un processus de recrutement et d'affectation pour gérer les flux entrants et sortants de recrutement et de formation dans l'objectif de dimensionner des besoins en compétences fondamentales par entité et globalement pour les trois (03) années à venir.

A moyen terme, l'adaptation de l'organisation de la fonction RH à l'évolution de l'organisation et de la gouvernance de l'entreprise X, ainsi que le renforcement de la DRH et coordination de la politique RH par branche (fabrication / montage / ingénierie).

A long terme, nous recommandons la mise en place d'un SIRH unique permettant et facilitant le pilotage de l'ensemble des activités de la fonction RH de façon unifiée et harmonisée.

3.2.4 Fonction QHSE

La stratégie QHSE globale de l'entreprise X est définis par la mise en place du Système de Management Intégré « SMI » au niveau de chaque unité en s'appuyant sur les normes Iso 9001, Iso 14001 et Iso 4500, nécessaires parfois pour la soumission à certains projets, et avec comme objectif le développement de produits de qualité « conformes » au meilleur coût en assurant la sécurité et un environnement de travail sain aux employés.

Les processus et procédures utilisés ne sont pas mis à jour, pour les unités ayant déjà été certifiées Iso 9001, les procédures sont encore utilisées mais sans mise à jour des nouvelles versions. C'est dans ce sens qu'une mise à jour globale doit être opérée afin d'alléger les procédures actuelles qui sont lourdes.

En ce qui concerne le capital humain du département QHSE, on constate que les fiches de poste ne sont pas systématiquement communiquées au nouveaux arrivants lors de leur prise de poste car elles sont formalisées mais non mises à jour, de plus les organigrammes actuels ne reflètent pas la réalité. En addition à cela, l'absence de capitalisation de connaissance mène vers la perte d'expertise avec les départs à la retraite et les démissions, particulièrement des ingénieurs qui privilégient le secteur privé.

Le département QHSE n'utilise pas d'outils technologique spécifiques, hormis le pack Office (Excel, Word) l'acquisition d'un ERP Qualité avait été envisagée.

➤ **Pistes de réflexion :** Nous proposons des projets pour la fonction QHSE en deux (02) étapes à moyen et long termes.

A moyen terme, l'organisation de la fonction QHSE à travers la définition d'une organisation stratégique qui aura pour objectifs de délimiter les rôles et missions de la fonction QHSE au sein de chaque et au niveau de la direction générale et aussi d'une politique et d'un cadre général

de la fonction.

A long terme, nous préconisons l'installation d'un système de management intégré pour faciliter l'intégration des systèmes QHSE et l'obtention des certifications Iso 9001, Iso 14001 et Iso 45000 pour chaque unité.

3.2.5 Synthèse du diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel de l'entreprise X et de ses différentes unités montre clairement que son organisation actuelle est en décalage avec ses besoins stratégiques. Nous avons pu synthétiser les principaux constats selon les cinq (05) axes stratégique que nous avons exploré dans la partie diagnostic organisationnel.

- A. Priorités stratégiques : la stratégie de l'entreprise X n'est pas clairement communiqué et ses enjeux de changement sont peu et inégalement perçus par ses unités.
- B. Gouvernance : Il existe un manque de pilotage des fonctions et peu d'indicateurs définis pour le suivi des performances ainsi qu'une absence de comitologie au sein des fonctions sauf en cas de besoin.
- C. Processus et procédures : Les processus de gestion ne sont pas suffisamment fins et structurés pour permettre une articulation correcte et anticipée entre besoins et ressources
- D. Capital humain : Les valeurs de l'entreprise X existent mais ne se traduisent pas vraiment de manière opérationnelle. Il existe un manque de recensement et d'anticipation des besoins en compétences, et aucun plan de formation du personnel adapté aux besoins.
- E. Technologie : Absence d'un système d'information intégré, ce qui induit une déperdition de l'information et une non fiabilité des sources utilisées.

3.4 Pistes d'actions à entreprendre

A partir du diagnostic que nous avons élaboré et qui consistait à établir une analyse de l'activité de l'entreprise X et de ses unités, ainsi que de leurs capacités et ressources, nous avons pu proposer un portefeuille d'actions à entreprendre pour initier la transformation de l'entreprise X qui s'articule autour de trois (03) grands chantiers.

- A. Adapter le modèle organisationnel fonctionnel de l'entreprise X : Dans le but de disposer d'une organisation permettant une meilleure coordination entre les unités

et d'adopter une gouvernance qui assure le pilotage efficace des activités. L'entreprise X devra disposer d'unités spécialisées et complémentaires dotées de compétences qui répondent aux besoins de ses métiers. (**Annexe 5 : Synthèse du portefeuille d'actions à entreprendre « Chantier 1 »**)

- B. Revoir le positionnement de l'entreprise X : Dans le but de définir un modèle de croissance durable, et ce à travers l'orientation progressive des marchés à faible intensité concurrentielle et à fort potentiel de croissance ainsi que l'amélioration de la qualité de produits offerts en phase avec les besoins des clients et la priorisation des produits à forte valeur ajoutée. (**Annexe 6 : Synthèse du portefeuille d'actions à entreprendre « Chantier 2 »**)
- C. Optimiser la performance économique : à travers l'utilisation des leviers qui permettent l'optimisation des processus de gestion et l'amélioration des performances opérationnelles et des marges d'exploitation, ainsi que d'autres leviers facilitant l'instauration d'une gestion de la trésorerie et du BFR puis la revue de la politique d'investissement en phase avec les orientations stratégiques de l'entreprise X. (**Annexe 7 : Synthèse du portefeuille d'actions à entreprendre « Chantier 3 »**)

Conclusion

Notre diagnostic stratégique de l'entreprise X et de ses différentes unités a relevé ses principales forces et faiblesses sur le plan industriel, financier et organisationnel, tout en proposant des recommandations et pistes de réflexion.

Sur le plan industriel, l'entreprise X s'adresse au marché de la construction métallique et de la chaudronnerie avec une offre de produits standards qui ne suit pas l'évolution de la demande, qui elle, s'oriente vers des produits plus élaborés. Les marchés potentiels du secteur sont porteurs en Algérie car les besoins sont grands, mais les marchés effectifs dépendront du niveau futur des investissements publics. Nous restons prudents quant aux perspectives d'activité pour l'entreprise X et la possibilité d'intégrer pleinement l'évolution des moyens financiers de l'Etat ainsi que l'évolution de ses priorités en matière d'investissements à court et à plus long terme.

L'analyse financière de l'entreprise X montre que son chiffre d'affaires est fortement tributaire de l'évolution de l'activité du pôle ingénierie, qui occupe d'ailleurs un rôle central dans la chaîne de valeur avec un fort impact sur le niveau d'activité des unités de fabrication et de montage. D'autre part, et de par leur évolution sur la période étudiée, les BFR prennent des parts de plus en plus importantes dans l'actif économique des unités des pôles fabrication et pôle montage avec un impact direct sur l'évolution de leur endettement net via la mobilisation de la trésorerie.

La stratégie de l'entreprise X n'est pas assez claire et n'est pas correctement communiquée, ce qui se traduit par une stratégie de développement hétérogène pour ses unités qui perçoivent peu et inégalement les enjeux de changement de l'entreprise, puisqu'elle n'ont pas de sentiment d'appartenance aux valeurs de l'entreprise mère. Ceci-dit, l'entreprise X a déployé une stratégie de diversification de produits pour maintenir l'activité des unités et relancer celles à l'arrêt. En revanche, elle peine à recenser et anticiper ses besoins en compétences, par conséquent le manque d'attractivité ainsi que la rémunération engendre un turnover élevé au sein de ses effectifs.

En conclusion, le marché de la construction métallique et de la chaudronnerie en Algérie recèle d'opportunités pour l'entreprise X, qui a toutes ses chances de prospérer en Algérie et de conforter sa position d'acteur incontournable.

Conclusion générale

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons tenté d'analyser le processus d'élaboration d'un diagnostic stratégique et de mise en œuvre d'une stratégie. L'élaboration d'une stratégie reste un processus complexe et plutôt fastidieux. Il requiert du temps, des compétences et les bonnes informations au bon moment.

En passant en revue la littérature existante sur ce sujet, nous avons vu que les éléments de la stratégie d'entreprise s'inspirent de la stratégie dans le domaine militaire. En effet, dans le domaine des affaires, il n'existe pas de définition universelle de la stratégie, et les définitions existantes dans ce contexte peuvent être classées en fonction des objectifs, du plan, de l'environnement et du changement. Cela met en évidence les nombreux outils de formulation et d'analyse stratégique que les managers et les consultants peuvent utiliser à travers la multitude d'outils et de méthodes existantes.

A travers ce mémoire, nous avons essayé de répondre à notre problématique sur la manière d'établir un diagnostic stratégique en mettant en évidence les outils utilisés, tant en théorie que sur le terrain. Nous avons pu confirmer ou infirmer nos hypothèses initiales 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 brièvement l'environnement externe dans lequel l'entreprise opère et se concentre ensuite sur l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise et de ses ressources.
- Le diagnostic stratégique est la première étape avant l'élaboration d'une stratégie : Toutes les entreprises ne réalisent pas systématiquement un diagnostic stratégique avant d'élaborer une stratégie. Certaines entreprises choisissent de miser sur une stratégie sans être convaincues de son succès ou de son échec, ni de son niveau de risque. Développer une stratégie sans passer par un diagnostic stratégique préalable laisse le choix au hasard et est plutôt risqué pour l'entreprise.
- 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 quantifier les informations, de déterminer des critères et de pouvoir voir si l'entreprise les suit ou non, si elle peut envisager certaines actions ou s'il n'est pas recommandé de le faire. Il permet à l'entreprise de mieux se connaître et de mieux apprécier l'environnement dans lequel elle évolue.

Ces résultats rejoignent certains travaux des auteurs comme CHEREAU (2019) et GERVAIS (2003) sur la stratégie de l'entreprise et MARCHESNAY (1995) et MINTZBERG (1998) pour le management stratégique.

Cependant, notre étude a été limitée par des contraintes, à savoir des circonstances sanitaires exceptionnelles qui ont paralysé l'activité du monde entier, ce qui a limité l'accès aux ressources littéraires des bibliothèques aux quelques ouvrages disponibles librement en ligne. Aussi, le manque de communication imposé par cette pandémie entre les différentes parties prenantes de ce projet d'études, à savoir l'équipe conseil de l'entreprise d'accueil, l'encadrant et moi-même que nous avons pu combler de façon limitée grâce aux outils technologiques.

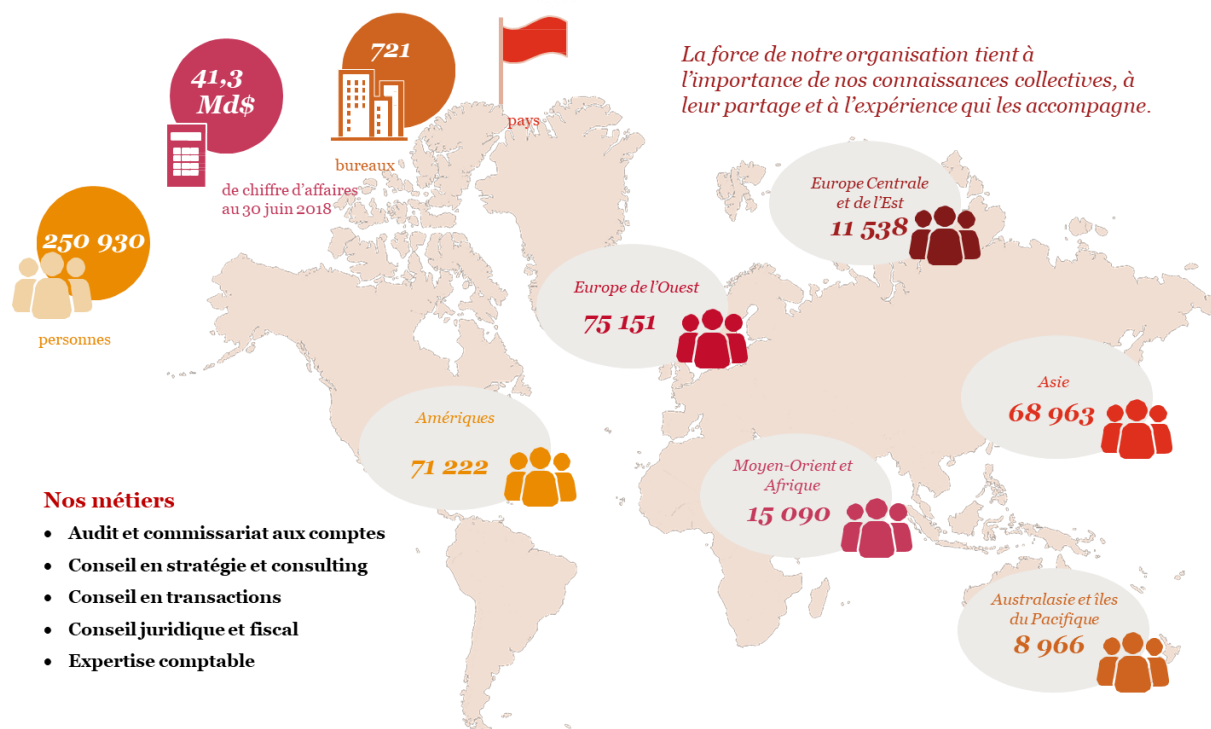
Il est également à noter que le marché algérien fait preuve de très peu de transparence et l'information est difficile à trouver, souvent confidentielle ou non publiée. Aussi, l'environnement actuel en Algérie est en perpétuelle mutation ce qui rend les prévisions concernant ce dernier très fastidieuses.

Enfin, il est important de mentionner le bon nombre d'outils mis à disposition de l'équipe conseil de PwC Algérie (rapports spécialisés payants en ligne, rapports de statistiques...) nous a souvent évité de faire de longues recherches, ce qui a permis de minimiser les pertes de temps et d'avoir des données récentes et actualisées de sites fiables et reconnus. Il est également à noter que l'entreprise a eu des entretiens approfondis avec l'entreprise X afin de mieux comprendre le contexte dans lequel elle opère et de mieux cerner leurs besoins 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 : « Quels outils d'analyse stratégique sont les mieux appropriés selon le domaine d'activité d'une entreprise »

ANNEXES

Annexe N°1 : PwC dans le monde

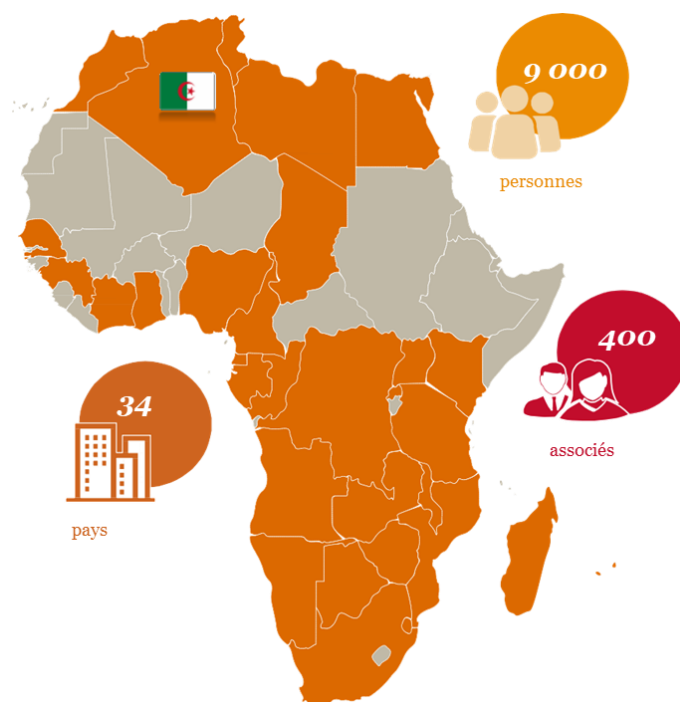


Annexe N°2 : PwC en Algérie



(*) réalisées au travers de différentes entités juridiques

Annexe N°3: PwC en Afrique



Annexe 4 : Recommandations suite à l'analyse financière

Amélioration des performances opérationnelles et des marges d'exploitation



- Mieux valoriser la production physique via l'optimisation des processus de pricing et de gestion des projets.
- Rationaliser les charges de consommations et les charges du personnel via un projet de réduction et d'optimisation des coûts.
- Favoriser les collaborations et les synergies inter unité notamment pour les unités de montage (optimisation du déploiement de tout le personnel, en le mettant à disposition des quatre unités).

Instaurer une gestion cash et un pilotage du BFR



- Instaurer un comité de cash management et de pilotage du BFR au niveau central dans l'objectif de :
 - Réduire l'incidence de l'accumulation des dettes inter unité en amont de la chaîne de valeur (activité ingénierie), et leur répercussion par une accumulation des créances inter unité pour les activités fabrication et montage.
 - Améliorer les structures bilancielle des unités de fabrication et de montage via la modération de la sur-mobilisation du cash au niveau de l'unité I.

Définir une politique d'investissement et de financement adaptée à la vision stratégique de l'entreprise X



- Développer une vision stratégique favorisant la spécialisation et la répartition des rôles et responsabilités entre les différents métiers de l'entreprise X.
- Définir une politique d'investissement et de développement des activités propre à chaque métier afin de faire face à la demande d'autonomie croissante des unités :
 - Fabrication : intégration en amont (création de bureaux d'étude) ;
 - Montage : intégration en aval (acquisition d'équipements de fabrication).

Annexe N°5 : Synthèse du portefeuille d'actions à entreprendre *Chantier 1*

Fondations	Plan d'actions		
Définir une stratégie RH adaptée aux besoins des métiers	Caractérisation et évaluation des besoins RH	Création d'un centre de services partagés formation et recrutement pour les métiers de base	
	Formalisation des processus de recrutement	Réorganisation de la direction des ressources humaines	
	Mise en place d'une stratégie d'emploi		
Bien définir les rôles et les responsabilités des fonctions afin d'optimiser la synergie	Mise en place d'une cellule « partenariat »	Réorganisation de la fonction finances et comptabilité	Mise en place du processus budgétaire
	Développement de la direction centrale Marketing	Formalisation des processus de recrutement	Création d'une cellule prospective
Revoir la gouvernance des fonctions	Gouvernance de la fonction Audit interne	Mise en place de la gouvernance SI	Gouvernance de la DRH
Mettre en place un pilotage robuste des activités	Mise en place d'un dispositif de management de la performance pour les cadres	Management de la performance en audit	Implémentation d'un CRM
Améliorer le système de communication informatique	Refonte du SI	Implémentation d'un système d'information RH	Installation d'une solution informatique BI pour l'analyse des données de contrôle de gestion
Définir une stratégie RH adaptée aux besoins des métiers	Mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Formation spécialisée pour les auditeurs	
Bien définir les rôles et les responsabilités des fonctions afin d'optimiser la synergie	Comptabilité analytique	Revue de la démarche opérationnelle de l'audit interne	
	Organisation de la DSI	Mise en place d'un guide des achats	
	Planification de la trésorerie	Création d'une structure de maîtrise des risques	
	Réorganisation de la fonction QHSE selon le SMI	Création du dispositif de contrôle interne	
	Réorganisation de la fonction audit interne	Attribution des missions de contrôle permanent *	
	Mise en place d'un processus de planification centralisé	Cartographie des risques opérationnels	
	Réorganisation de la fonction Contrôle de gestion	Création d'une structure de maîtrise des risques	
Revoir la gouvernance des fonctions			
Mettre en place un pilotage robuste des activités	Mise en place du système de management intégré	Mise en place du système de management intégré	
Moderniser le système de communication	Mise à niveau des infrastructures informatiques	Implémentation d'un SRM	



Projet court terme



Projet moyen terme



Projet long terme

182

Annexe N°6 : Synthèse du portefeuille d'actions à entreprendre *Chantier 2*

Piliers	Pistes de réflexion		
Revoir le positionnement sur le marché	Consolider le positionnement de champion national pour les produits stratégiques tels que les dragues dans le secteur hydraulique et les stations mobiles dans le secteur de Oil and Gas	Reconsidérer les utilités des produits selon les besoins du marché	Viser l'excellence opérationnelle dans les produits proposés
		Proposer des produits à plus forte valeur ajoutée (brides, citernes de propane...)	Créer des synergies inter-unités afin de capitaliser sur les expériences
Créer un avantage concurrentiel	Recherche de partenariats commerciaux perrin et opérationnel à moyen et long terme	Renforcement et développement de la fonction commerciale	Viser l'excellence opérationnelle dans les produits proposés
Développer l'offre produits	Abandonner les produits non attractifs tels que les viols de fours à ciment car les besoins sur ce marché sont faibles	Proposer des produits à plus forte valeur ajoutée (brides, citernes de propane...)	Créer des synergies inter-unités afin de capitaliser sur les expériences
	Recherche de partenariats commerciaux perrin et opérationnel à moyen et long terme	Reconsidérer les utilités des produits selon les besoins du marché	
Accélérer le développement de nouvelles activités	Reconsidérer les utilités des produits selon les besoins du marché (abandonner les produits pour lesquels le marché est limité tel que les viols de four à ciment)	Identifier des relais de croissance dans de nouvelles technologies	Créer des synergies inter-unités afin de capitaliser sur les expériences
Accroître le taux d'intégration en local	Recherche de partenariats commerciaux perrin et opérationnel à moyen et long terme	Une expertise à acquérir en négociant en amont les contrats de partenariat	Proposer une offre produite entièrement en Algérie par les équipes de l'entreprise X
Développer l'approche commerciale et marketing	Une expertise à acquérir en recrutant les bonnes compétences	Créer une culture de la performance	Identifier des relais de croissance dans de nouvelles technologies

Annexe N°7 : Synthèse du portefeuille d'actions à entreprendre *Chantier 3*

Piliers	Plan d'actions	
Revoir le positionnement sur le marché	Identifier et sélectionner les marchés à forte attractivité	Définir une politique d'investissement en phase avec les priorités identifiées
	Evaluer les besoins des secteurs identifiés en produits	Identifier de nouveaux relais de croissances issus notamment des marchés à faible intensité concurrentielle et à forte valeur ajoutée
	Définir les objectifs prioritaires en terme de marché et des produits	
Créer un avantage concurrentiel	Optimiser les processus de pricing notamment pour le pôle ingénierie	Ajuster l'allocation du personnel aux niveaux de production par unités et par pôle
	Optimiser les processus de gestion de projets afin de garantir le respect des délais	Arbitrer sur le maintien ou non de l'activité de l'unité C
	Rationaliser la consommation des marchandises	Instaurer une gestion de cash et un pilotage efficient du BFR
Développer l'offre de produits et services	Investir dans la qualité des produits adressés aux marchés attractifs (Bacs, Pont Roulant, Réservoirs, Charpentes)	Développer les produits de concassage et de production de béton via le partenariat étranger
	Continuer dans le développement de nouveaux produits prometteurs (Dragues, Station mobiles)	
Accélérer le développement de nouvelles activités	Accélérer le développement des nouvelles activités à la recherche d'une plus grande valeur ajoutée	
Accroître le taux d'intégration en local	Revoir les conditions de partenariat en intégrant le transfert technologique	
Développer l'approche commerciale et marketing	Définir une stratégie commerciale globale adaptée aux contextes du marché	Mettre en place une planification commerciale permettant la budgétisation des ventes
	Communiquer les enjeux stratégiques aux unités	Assurer le pilotage du budget commercial à une fréquence mensuelle

Bibliographie :

Ouvrages :

- ANNEAU GUILLEMAIN (S), *Marketing*, Edition Gualino, 2019
- AVENIER (M.J), *La stratégie « chemin faisant »*, Edition Economica, Paris, 1997
- BESSEYRE DES HORTS (C-H), *Vers une Gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, 1988, (in *management stratégique*, MARCHESNAY, 1997)
- BRULHART (F), *Les 7 points du diagnostic stratégique*, Edition Eyrolles, Paris, 2009
- CADIAT (S) et autres, *Les 5 Forces de Porter*, Edition 50Minutes, 2015
- CARTIER (M), *Maxi fiches stratégie*, Edition Dunod, Paris, 2010
- CHEREAU (P), *Le conseil en stratégie*, Edition Vuibert, 2019
- COCULA (F), *Introduction générale à la gestion*, 2014
- DELERS (A) et FEYS (B), *Le Benchmarking et les best practices: se mesurer aux grands pour s'en inspirer*, Edition 50minutes, 2015
- DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2005
- DETRIE (JP) et autres, *Strategor*, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2005
- DUMOULIN (R) et autres, *La stratégie de A à Z*. Paris, Edition Dunod, 2010.
- FORESTIER (G), *Regards croisés sur le coaching*, Éditions d'Organisation, 2002
- GERVAIS (M), *Stratégie de l'entreprise*, Edition Economica, 2003
- HELFER (J-P) et autre, *Management, Stratégie et organisation*, 6^e éd, Vuibert, Paris, 2006
- HERMEL (L) et ACHARD (P), *Le benchmarking*. Edition AFNOR, 2010
- JANIS (J), *Victims of groupthink: A psychological Study of Foreign Policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin, 1972
- JARROSSON (B), *De Sun Tzu à Steve Jobs*. Edition Dunod 2016
- JARROSSON (B), *Stratégie sans complexe*, Edition Dunod, 2004
- JOHNSON (G) et autres, *Stratégique*, 7^{ème} édition, Edition PEARSON, Paris, 2014
- JOHNSON (G), *Exploring corporate strategy*, Edition Paperback, London, 2007
- JOHNSON (G), *Stratégique*, 10^{ème} édition, Edition PEARSON, 2017

- KOTLER (P), *Marketing management*, 13^{ème} édition, , Edition Pearson, Paris, 2009
- LEHMANN-ORTEGA et autres, *Strategor*, 7^{ème} édition
- MARCHESNAY (M), *Management stratégique*, Les éditions de l'Adreg, 1995
- MARMUSE (C), *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques*, Edition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1996
- MINTZBERG (H), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1998
- Simon (H), *Le nouveau Management*, Edition Economica, 1980, Chapitre II
- SPETH (C), *La matrice SWOT*. Edition 50 Minutes, 2015
- STERN (P), *Le métier de consultant principes, méthodes, outils*, Éditions d'Organisation, 2003
- THIETART (R.A) et XUEREB (J.M), *Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, Edition Dunod, Paris, 2005

Travaux universitaires :

- BESSON (B) et autres, *Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique*, Icomtec Poitiers

Webographie :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/strat%C3%A8ge/74817> (Consulté le 20 Mai 2020 à 23h05)

http://www.web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf (Consulté le 22 Mai 2020 à 12h31)

<http://www.aps.dz/economie/64090-siderurgie-la-production-nationale-a-12-millions-de-tonnes-an-a-l-horizon-2020>, (Consulté le 08 juin 2020 à 18h19)

Articles :

- HAMEL (G), *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, 1996
- JOHNSON (G) et autres, "Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view", Journal of management studies, vol 40, no 1, 2003

Table des matières

Remerciements	
Résumé	
Liste des figures.....	
Liste des abréviations.....	
Sommaire.....	
Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : Introduction à la stratégie	5
Introduction.....	6
Section 1 : Les fondamentaux de la stratégie.....	7
1.1 Les écoles de pensées en stratégie.....	7
1.2 L’art de la guerre selon Sun-Tzu.....	7
1.3 La stratégie militaire selon Von Clausewitz.....	7
1.4 Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l’entreprise.....	8
1.5 Les niveaux de la stratégie.....	8
Section 2 : Elaboration d’une stratégie.....	11
2.1 Les stratèges.....	11
2.1.1 Les dirigeants.....	11
2.1.2 La direction de la stratégie.....	12
2.1.3 Les managers intermédiaires.....	13
2.1.4 Les consultants.....	13
2.2 Démarches stratégiques.....	15
2.3 Le processus stratégique en étapes.....	17

2.4	La décision stratégique.....	18
2.4.1	Nature de la prise de décision stratégique.....	19
2.4.1.1	Les décisions programmées.....	20
2.4.1.2	Les décisions semi-programmées.....	20
2.4.1.3	Les décisions non programmables.....	21
Chapitre 2 : Le diagnostic stratégique.....		24
Introduction.....		25
Section 1 : Analyse de l'environnement externe.....		26
1.1	Macro environnement de l'entreprise.....	26
1.1.1	Politique.....	28
1.1.2	Economique.....	28
1.1.3	Socio-culturel.....	29
1.1.4	Technologie.....	30
1.1.5	Ecologie.....	30
1.1.6	Légal.....	31
1.2	Micro environnement de l'entreprise.....	32
1.2.1	Le pouvoir de négociation des clients.....	33
1.2.2	Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	34
1.2.3	La menace des nouveaux entrants.....	34
1.2.4	La menace des produits de substitution.....	36
1.2.5	La rivalité intra sectorielle.....	36
1.3	Le Benchmarking.....	38
1.3.1	Les principes du benchmarking.....	39
Section 2 : Analyse de l'environnement interne.....		40
2.1	Chaine de valeur et avantage concurrentiel.....	41
2.2	Les matrices d'analyse de portefeuille.....	43
2.2.1	La matrice Boston Consulting Group.....	43
2.2.2	La matrice McKinsey (ABC)	45
Section 3 : Orientations stratégiques.....		46
3.1	Analyse SWOT.....	46

3.1.1	L'analyse externe.....	47
A.	Opportunités.....	47
B.	Menaces.....	48
3.1.2	L'analyse interne.....	48
A.	Forces.....	48
B.	Faiblesses.....	48
Chapitre 3	: Elaboration du diagnostic stratégique d'une entreprise.....	50
Introduction.....		51
Section 1	: Présentation de l'environnement de recherche.....	52
1.1	Présentation de l'organisme d'accueil « PwC »	52
1.1.1	PwC dans le monde.....	52
1.1.2	PwC en Afrique.....	52
1.1.3	PwC en Algérie.....	53
1.2	Présentation du cas et méthodologie.....	53
1.3	Méthodologie du diagnostic stratégique.....	55
1.4	Présentation de l'entreprise X.....	55
Section 2	: Diagnostic externe de l'entreprise X.....	56
2.1	Analyse des tendances (« Trend analysis »)	57
2.1.1	Agroalimentaire.....	57
2.1.2	Industrie.....	60
2.1.3	Oil & Gas.....	61
2.1.4	Hydraulique.....	63
2.1.5	Travaux publics et construction.....	65
2.1.6	Energies électriques.....	66
2.2	Principaux constats et recommandations.....	69
Section 3	: Diagnostic interne de l'entreprise X.....	70
3.1	Diagnostic industriel de l'entreprise X.....	70
3.1.1	Ingénierie.....	71
3.1.2	Fabrication.....	72
3.1.3	Montage et maintenance.....	74
3.1.4	Recommandations et pistes d'implémentation.....	76
3.2	Analyse financière.....	77
3.2.1	Synthèse des constats de l'analyse financière.....	77

3.3	Diagnostic organisationnel.....	79
3.3.1	Fonction marketing et commerciale.....	79
3.3.2	Fonction approvisionnement et achats.....	80
3.2.3	Fonction ressources humaines.....	81
3.2.4	Fonction QHSE.....	82
3.2.5	Synthèse du diagnostic organisationnel.....	83
3.4	Pistes d’actions à entreprendre.....	83
	Conclusion générale.....	
	Bibliographie.....	
	ANNEXES.....	
	Annexe n°1 : PwC dans le monde.....	
	Annexe n°2 : PwC en Algérie.....	
	Annexe n°3 : PwC en Afrique.....	
	Annexe n°4 : Recommandations suite à l’analyse financière.....	
	Annexe n°5 : Synthèse du portefeuille d’actions à entreprendre chantier 1.....	
	Annexe n°6 : Synthèse du portefeuille d’actions à entreprendre chantier 2.....	
	Annexe n°6 : Synthèse du portefeuille d’actions à entreprendre chantier 3.....	