

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**  
**EHEC Alger**

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

**Option: Affaires internationales**

**La stratégie concurrentielle de l'entreprise dans  
le marché des dispositifs médicaux**

**Etude de cas : BIOMEDIC**

**Présenté par :**

**M. Malki Djalel Eddine**

**Encadreur :**

**Mme. GUECHTOULI**

**Widad**

**Doctorat en Sciences  
Economiques, Maitre de  
Conférences Habilitée à  
Diriger les Recherches  
HEC Alger**

**2<sup>ème</sup> Promotion**  
**Septembre 2015**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**  
**EHEC Alger**

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

**Option: Affaires internationales**

**La stratégie concurrentielle de l'entreprise dans  
le marché des dispositifs médicaux**

**Etude de cas : BIOMEDIC**

**Présenté par :**

**M. Malki Djalel Eddine**

**Encadreur :**

**Mme. GUECHTOULI**

**Widad**

**Doctorat en Sciences  
Economiques, Maitre de  
Conférences Habilitée à  
Diriger les Recherches  
HEC Alger**

**2<sup>ème</sup> Promotion**  
**Septembre 2015**

## **Dédicace :**

Je dédie ce mémoire à :

### **Mes parents, Ma mère,**

Qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, et tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

### **Mon père,**

Qui est peut-être fier de moi, qu'il trouve ici le résultat de longues années de sacrifices, de privations et de générosité pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

### **Mes frères et ma sœur,**

Qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de motivation.

### **Mes amis et a tous mes voisins,**

Pour leur soutien et confiance en moi, en particulier Douady, Nazim, Sami, Amine, Hichem, Sphin-X, Racim, ma moitié <... merci à tous.

**Djalel Eddine**

## **Remerciement :**

A cette occasion de joie, je tiens à remercier en premier temps Mr. KHALFAOUI Hamza le Directeur de l'entreprise Biomedic de m'avoir accueilli et me donner la chance d'apprendre et de pratiquer quelques de mes connaissances au sein de son entreprise.

A Mr. KHALFAOUI Amine le gérant de l'entreprise pour son hospitalité, son temps et sa patience admirable, et ainsi tout le staff personnel de l'entreprise notamment Mr. KHAROUA Med Rabie pour sa coopération (Merci à vous).

A mon Encadreur Mme. GUECHTOULI Widad pour l'encadrement de ce travail, ses conseils, les corrections qu'elle a apportées et pour sa grande disponibilité.

A toute l'équipe pédagogique de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC).

## **Liste des Tableaux :**

<b>N° Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Tableau 01	Les situations concurrentielles	07
Tableau 02	Catégories des produits	71
Tableau 03	Approvisionnement matériel/fournisseur	77
Tableau 04	Evolution globale du chiffre d'affaires entre 2011 et 2014	78
Tableau 05	Vente par produit	78
Tableau 06	Structure de vente par willaya	79
Tableau 07	Nombre de client actifs	80
Tableau 08	Evolution globale de l'effectif	80
Tableau 09	Analyse de la situation financière	83
Tableau 10	Conclusion du diagnostic interne Force/Faiblesse	86

## **Liste des Schémas et figures :**

<b>N° Schéma</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Figure 01	Le lien cout-différenciation	12
Schéma 02	Le modèle des 5(+1) force de la concurrence	24
Schéma 03	L'analyse SWOT	37
Schéma 04	Les critères de segmentation stratégique	42
Figure 05	La matrice BCG	43
Figure 06	Typologie des Stratégies de croissance (matrice d'Ansof, 1957)	50
Figure 07	Organigramme de l'entreprise	70
Schéma 08	Effectif de Biomedic par tranche d'âge	81
Schéma 09	L'évaluation de l'environnement externe de l'entreprise de très faible au très fort.	91

## **Liste des abréviations :**

**SNCF** : Société nationale des chemins de fer français

**DAS** : Domaine d'activité stratégique

**PESTEL** : Politique Economique Sociologique Technologique Ecologique et Légal

**3D** : Trois dimensions

**FCS** : Facteurs clés de succès

**ALENA** : Accord de libre-échange nord-américain

**ASEAN** : Association des nations de l'Asie du Sud-Est

**SWOT**: Strengths, weaknesses, opportunities, threats.

**SBU**: Stratégique business unit

**BCG**: BOSTON Consulting Group

**PME**: Petite et moyenne entreprise

**OMS** : l'Organisation Mondiale de la Santé

**SARL** : société à responsabilité limitée

**CHU** : Centre hospitalier universitaire

**DA** : Dinar algérien

**LC** : Lettre de crédit

**CA** : Chiffre d'affaires

**M** : Million

**FR** : Fonds de roulement

**BFR** : Besoin de Fonds de roulement

**T** : trésorerie

**DG** : Directeur général

**DMM** : Direction des moyens matériels

**DF** : Directeur financier

## **Liste des annexes :**

<b>N° Annexe</b>	<b>Titre</b>
<b>Annexe 01</b>	FACTURE PROFORMA 56/15 Films FUJI DI HL
<b>Annexe 02</b>	FACTURE PROFORMA 36/15 REPROGRAPHE LASER DRYPIX
<b>Annexe 03</b>	BON DE COMMANDE N 3108/15
<b>Annexe 04</b>	BON DE LIVRAISON N 08/15
<b>Annexe 05</b>	BILAN (ACTIF) 2012
<b>Annexe 06</b>	BILAN (PASSIF) 2012
<b>Annexe 07</b>	COMPTE DE RESULTAT 2012
<b>Annexe 08</b>	COMPTE DE RESULTAT 2012
<b>Annexe 09</b>	BILAN (ACTIF) 2014
<b>Annexe 10</b>	BILAN (PASSIF) 2014
<b>Annexe 11</b>	COMPTE DE RESULTAT 2014
<b>Annexe 12</b>	COMPTE DE RESULTAT 2014

## **Résumé :**

Le marché algérien n'a cessé d'évoluer durant ces dernières décennies, retour à la paix, stabilité économique, l'ouverture mondiale et restauration de l'économie de marché ont fait que ce dernier intéresse les opérateurs économiques tant nationaux qu'étrangers, d'autant plus les encouragements politiques déployés, les nouveaux engagements à la privatisations des entreprises étatiques et jusqu'à l'intégration de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce, font que ce marché offre divers opportunités dans différents secteurs.

Tous ces facteurs n'échappent pas à l'intention et contraignent les entreprises et les mènent à opérer dans un environnement où rivalité et concurrence se font de plus en plus âpre.

Afin de faire face aux imminentes menaces qu'apporte cet environnement et rester en compétition, l'entreprise doit engager une politique commerciale adéquate et adaptée aux changements caractérisant la sphère économique, et cela à travers la mise en place d'une stratégie.

La stratégie est un sujet de première importance pour toutes les personnes qui dirigent ou envisagent de diriger une entreprise. Elle consistera à apporter un ensemble de choix qui détermineront les moyens permettant à l'entreprise de réaliser plus de profits et d'encourir moins de pertes que la moyenne des entreprises de son secteur, donc d'obtenir un rendement supérieur à celui de ses rivales.

Idéalement, cette dernière résulte de la mise en place d'une procédure formelle de planification qui donne lieu à des actions structurées qu'une entreprise va mettre en œuvre pour arriver à ses fins ainsi faire face à la concurrence et la vaincre.

En outre, une véritable stratégie, donc une bonne stratégie, est une stratégie qui procure à une entreprise un profit et une valeur supérieure à celui de la moyenne du secteur dont elle fait partie.

## **Mots clés :**

La concurrence, la stratégie de l'entreprise, environnement, compétition, politique commerciale

## **Sommaire**

Introduction générale .....	2
Première partie : Partie théorique .....	6
Chapitre 1 : Généralité sur la concurrence .....	6
Introduction .....	6
Section 1 : Compréhension de la concurrence.....	6
Section 2 : Les situations concurrentielles .....	7
Section 3 : La notion d'avantage concurrentiel .....	11
Conclusion .....	15
Chapitre 2 : La stratégie et sa mise en œuvre .....	17
Section 1 : Introduction à la stratégie .....	17
Section 2 : Le diagnostic stratégique .....	20
Section 3 : L'analyse du portefeuille d'activités .....	39
Section 4 : La mise en œuvre de la stratégie .....	46
Section 5 : Conclusion .....	61
Deuxième partie: partie Pratique .....	65
Chapitre 1 : La présentation de l'entreprise.....	65
Introduction .....	65
Section 1 : Le domaine biomédical.....	65
Section 2 : Le matériel médical .....	66
Section 3 : L'importation et la distribution.....	66
Section 4 : SARL BIOMEDIC .....	67
Chapitre 2 : Cas pratique BIOMEDIC .....	75
Section 1 : Diagnostic interne.....	75
Section 2 : Diagnostic externe .....	90
Section 3 : Recommandation .....	95
Conclusion .....	97
Conclusion générale .....	99
Bibliographie .....	

## **Introduction générale**

## **Introduction générale**

Le marché algérien ne cesse de s'accroître en offrant des opportunités aux professionnels locaux et étrangers, dans divers secteurs d'activités, de se rencontrer pour nouer des relations de travail et d'affaires, les pouvoirs publics mettent à la disposition des entreprises tous les moyens matériel et humain pour favoriser le climat des affaires dans le pays.

Dans ce même contexte, La plupart des marchés sont aujourd'hui de plus en plus saturés et la concurrence est extrêmement rude entre les entreprises proposant des services/produits similaires. La compétitivité d'une entreprise passe donc aujourd'hui plus que jamais par sa capacité à développer des stratégies lui permettant de faire face à cette concurrence et, surtout, d'en sortir gagnante.

Dans notre étude, on s'est intéressé à l'importation et la distribution du matériel médical, qui offre une grande opportunité aux investisseurs et connaît une concurrence féroce vu son importance et son poids stratégique. Cette activité est caractérisée par une faible croissance et l'entreprises ont de plus en plus des difficultés à décrocher des nouvelles parts de marché, d'assurer leur survie et leur croissance, les conditions d'exercice de la profession se complexifient. C'est ce qu'illustrent les pressions tarifaires exercées par les pouvoirs publics et le durcissement des conditions d'accès au marché.

C'est pour cette raison précise que nous avons choisi comme sujet de notre étude le thème de la *'la stratégie concurrentielle de l'entreprise dans le marché des dispositifs médicaux'* pour pouvoir mesurer le degré de la compétitivité entre les firmes existantes, et l'aptitude pour une entreprise à faire face à la concurrence, soit par sa capacité à augmenter ou maintenir ses parts de marché, soit par sa capacité à satisfaire la demande.

Et pour effectuer ce travail, nous avons choisi l'entreprise BIOMEDIC, c'est le fruit d'une ambition et d'une expérience professionnelle dans le secteur médical depuis sa création en 1994 par le Dr. Hamza KHALFAOUI, Elle a connu une progression Grâce à ses compétences, ses services et La volonté de cette jeune entreprise qui s'articule autour du métier médical et surtout autour du client. Mais aujourd'hui malgré la rigueur les efforts énormes que cette entreprise emploie dans la réalisation de ses tâches, elle a de plus en plus des difficultés à

évoluer et à décrocher de nouvelles parts de marché, ce qui nous a poussé à poser la problématique suivante :

**“ *Quels sont les facteurs qui ralentissent la Croissance de l’entreprise Biomedic face à ses concurrents ?* ”**

Et pour répondre à cette problématique, nous avons avancé les hypothèses suivantes :

- L’entreprise a adopté une stratégie qui ne répond pas aux changements de son environnement.
- L’entreprise souffre d’une insuffisance de ressources.
- L’environnement externe de l’entreprise pose des obstacles qui empêchent l’évolution de cette dernière.

Nous avons divisé notre travail en deux parties, la première concerne la partie théorique et la deuxième concerne la partie pratique.

La première partie est répartie sur deux chapitres :

- Le premier chapitre parle de certaines généralités sur la concurrence, afin de mieux comprendre ce concept et de le mettre dans son contexte.
- Le deuxième chapitre concerne la stratégie et sa mise en œuvre au sein de l’entreprise.

La deuxième partie, celle du cas pratique, est divisé en trois chapitres :

- Une présentation de l’entreprise BIOMEDIC.
- Le diagnostic stratégique de l’entreprise BIOMEDIC.
- Interprétation du résultat du diagnostic.

**Première partie : Partie  
théorique**

## **Chapitre 01 :**

Généralités sur la concurrence

## Première partie : Partie théorique

### Chapitre 1 : Généralité sur la concurrence

#### Introduction

Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise. Jeux de forces venant des concurrents directs comme d'autres acteurs économiques.

Toutefois, une conception complémentaire souligne le fait que les choix stratégiques adoptés par les entreprises façonnent à leur tour leur environnement, L'analyse de l'environnement doit donc être menée pour comprendre dans quel contexte et circonstances les entreprises se font concurrence. Nous nous intéresserons dans un premier temps à l'environnement général de l'entreprise, entendu au sens large. Ensuite, nous examinerons les principales forces qui pèsent sur l'environnement concurrentiel direct des entreprises.<sup>1</sup>

#### **1. Compréhension de la concurrence**

##### **1.1. Définition de la concurrence**

La notion de concurrence possède un sens courant et une signification économique. Au sens courant, la concurrence correspond à une compétition, une confrontation entre plusieurs vendeurs (ou acheteurs) d'un même produit.

Dans le sens économique, « *c'est une structure de marché qui se caractérise par une pluralité d'entreprises en compétition les unes par rapport aux autres pour bénéficier de la préférence des consommateurs* »<sup>2</sup>

En outre elle désigne une structure de marché où les vendeurs et les acheteurs sont suffisamment nombreux pour qu'aucun ne puisse exercer une influence sur le prix seuls les mécanismes du marché déterminent le prix d'équilibre s'impose donc à tous.

---

<sup>1</sup> STRTEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4<sup>em</sup> édition, Dunod 2004, p 18

<sup>2</sup> Dictionnaire de Français Larousse, Version android 2.0

## 2. Les situations concurrentielles

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs dans un produit-marché varient selon la nature de la situation concurrentielle observée. La situation concurrentielle est révélatrice du *degré d'interdépendance entre concurrents*, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques. Dans l'analyse d'une situation de marché particulière, il est commode de se référer aux diverses structures concurrentielles proposées par les économistes et analysées dans de nombreux travaux théoriques et empiriques. On distingue habituellement quatre situations concurrentielles : la concurrence pure ou parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique (ou imparfaite) et le monopole. On examinera successivement ces situations types, en mettant en évidence leurs implications sur les comportements concurrentiels.<sup>3</sup>

**Tableau 01** : Les situations concurrentielles

Tableau – Les situations concurrentielles

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Élevée
Élevée	Monopole ou oligopole différencié	Concurrence monopolistique
Faible	Oligopole Indifférencié	Concurrence pure ou parfaite

Source : J.J Lambin, C.D. Moerloose, marketing stratégique et opérationnel, 7em édition, Dunod, p 261

### 2.1. La concurrence pure et parfaite

Le modèle de la concurrence pure se caractérise par la présence sur le marché d'un grand nombre de vendeurs et d'un grand nombre d'acheteurs, aucun n'étant assez puissant pour influencer le niveau des prix. Les produits, dont les caractéristiques techniques sont très précisément définies, sont parfaitement substituables entre eux et se vendent au prix du marché, lequel s'établit strictement par le *jeu de l'offre et de la demande*. Dans cette situation, les vendeurs ne détiennent aucun pouvoir de marché et leurs comportements ne sont pas affectés par leurs actions respectives. Les caractéristiques clés sont donc les suivantes :

- nombre élevé de vendeurs et d'acheteurs ;

<sup>3</sup> J.J Lambin, C.D. Moerloose, marketing stratégique et opérationnel, 7em édition, Dunod, p 261

- produits indifférenciés parfaitement substituables ;
- absence complète de pouvoir de marché.

## **2.2. L'oligopole**

L'oligopole est une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit de concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes. Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont dès lors tendance à réagir. Le résultat d'une manœuvre stratégique dépend donc largement de l'attitude réactive ou non des autres firmes concurrentes.

La dépendance entre concurrents est d'autant plus forte que les produits des firmes en présence sont indifférenciés ; on parle alors d'*oligopole indifférencié* par opposition à l'*oligopole différencié*, où les biens ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur. Les situations d'oligopole se rencontrent le plus souvent dans les produits-marchés situés en phase de maturité de leur cycle de vie, c'est-à-dire lorsque la demande primaire est stagnante et non expansible.<sup>4</sup>

## **2.3. La concurrence monopolistique ou imparfaite**

La concurrence monopolistique est une situation de marché dans laquelle un grand nombre d'entreprises offrent des produits différenciés, dont les caractéristiques sont légèrement différentes. Ces produits ne sont donc pas parfaitement substituables les uns aux autres. On suppose aussi qu'il n'y a pas de barrières à l'entrée. La seule différence avec la concurrence pure et parfaite est donc l'absence d'homogénéité des produits.

Dans la réalité contemporaine, on trouve très fréquemment des situations où quelques entreprises en situation d'oligopole offrent des produits différenciés. Par exemple, les automobiles, les parfums, les crèmes de beauté, les lessives, les boissons non alcoolisées, les ordinateurs, les séjours de vacances sont produits par un petit nombre de grandes entreprises qui cherchent à fidéliser leurs clients en proposant des biens ou des services un peu différents et vendus sous leur propre marque.

Différenciation peut aussi être verticale. Cette situation a été étudiée en 1933 par E. Chamberlin. Dans ce cas, les firmes proposent des produits répondant au même besoin mais

---

<sup>4</sup> Idem, p 261.

qui sont de qualité différente. En différenciant leurs produits, les entreprises se livrent à une concurrence pour partie hors prix. Elles cherchent à fidéliser leurs clients et à en attirer de nouveaux par différents moyens : rapidité des services de livraison, qualité du service après-vente et du produit, innovation, dynamisme du service commercial. La publicité par son rôle d'information et de persuasion joue alors un rôle fondamental. La réussite de ces stratégies dépend de la plus ou moins grande substituabilité des produits offerts par les firmes concurrentes et par leur capacité à persuader les acheteurs des différences intrinsèques existant entre produits.

La différenciation peut être horizontale : les firmes proposent des produits de qualité identique mais aux caractéristiques différentes. La différenciation horizontale a été étudiée pour la première fois par H. Hotelling en 1929. Il prend l'exemple de vendeurs de glace sur une plage et se demande à quel endroit ces vendeurs doivent s'installer pour maximiser leur profit. Ils peuvent choisir une localisation géographique située aux deux extrémités de la plage, ce qui leur permet d'augmenter leurs prix, ou s'installer tous les deux au centre de la plage, ce qui les oblige à tenir compte de la concurrence de l'autre vendeur. Cet exemple montre que le prix d'un produit n'est pas indépendant de sa localisation géographique. Un consommateur est prêt à payer plus cher les services d'un coiffeur situé près de chez lui plutôt que de faire un long trajet pour trouver un coiffeur moins cher. De même, un petit commerce peut-il vendre du chocolat en poudre plus cher qu'un grand supermarché s'il est situé dans une rue commerçante alors que le supermarché est installé dans une zone périphérique.

En situation de différenciation horizontale, les prix des produits, à qualité identique, peuvent être différents en raison de la distance qui les sépare du consommateur.<sup>5</sup>

#### **2.4. Le monopole**

Le monopole est une situation de marché dans laquelle un seul producteur fait face à une multitude d'acheteurs. Le bien produit ne doit pas comporter de substituts proches ; par exemple, les entreprises de prêt-à-porter qui vendent sous des marques différentes ne sont pas dans une situation de monopole. Au contraire, si la production et la distribution d'eau potable dans une ville sont assurées par une seule entreprise, celle-ci est dans une situation de monopole. Néanmoins, il est rare qu'un produit ne puisse pas être remplacé par un autre

---

<sup>5</sup> Jean Claude MUKADI MUKUAMBALA, Apport du marketing bancaire dans la maximisation des recettes d'une institution financière, cas de la banque pour l'Afrique au Congo, mémoire online.

produit. En France, la SNCF dispose d'un monopole dans le transport ferroviaire mais celui-ci est concurrencé par la route et par l'avion.

Le monopole s'explique par l'existence de barrières à l'entrée, par l'impossibilité pour d'autres entreprises de pénétrer le marché. On distingue quatre types de barrières à l'entrée:

La détention par une seule entreprise d'une ressource rare. Ce cas de figure est peu fréquent. On peut donner l'exemple de l'entreprise sud-africaine De Beers qui contrôle environ 80 % de la production de diamants.

La présence dans certains secteurs d'activité de rendements croissants qui empêchent les petites entreprises d'être rentables. Il s'agit de monopoles naturels. Plus la production augmente, plus le coût moyen diminue. Le monopole produit toujours à un coût inférieur à l'entreprise concurrentielle. Il peut donc fixer un prix plus faible qui empêche d'autres entreprises d'entrer sur le marché. La production et la distribution de gaz, d'électricité, d'eau potable ou le secteur des communications téléphoniques entrent dans cette catégorie.

Les pouvoirs publics peuvent aussi être à l'origine de monopoles. Par exemple, pour protéger la recherche, la législation sur les brevets permet à une entreprise qui invente un nouveau procédé de fabrication ou un nouveau médicament d'être la seule à pouvoir exploiter cette découverte pendant un certain nombre d'années. Par ailleurs, dans certains secteurs d'activité, les pouvoirs publics, pour limiter les excès possibles d'un monopole privé, notamment des prix trop élevés, peuvent transférer l'activité du monopole au secteur public.

Un monopole peut mettre en œuvre des stratégies de marché pour empêcher l'arrivée de nouvelles entreprises. Si le monopole se sent menacé par l'arrivée de nouveaux concurrents, il peut vendre à un prix inférieur au coût moyen, quitte à faire momentanément des pertes, ou fixer un prix inférieur à celui qui maximiserait son profit, ou encore disposer de capacités de production excédentaires lui permettant d'accroître rapidement son volume de production et de réduire le prix de vente.

Duopole qui étymologie vient du latin du grec, vendre. En économie, le terme "duopole" désigne la forme la plus simple d'un oligopole, caractérisé par deux entreprises offrant un même produit ou service et cherchent à maximiser leurs profits. Cette structure de [marché](#) est une situation de concurrence imparfaite la présence de deux vendeurs face à de nombreux acheteurs.

Par rapport à la situation de concurrence pure et parfaite, les producteurs peuvent influencer par les quantités offertes le prix du marché. Mais ils ne se sont pas pour autant dans une situation de monopole puisqu'ils se concurrencent mutuellement et qu'il leur est difficile de ne pas tenir compte du comportement de l'autre. Ainsi, les « idées » que se fait chacun des agents sur le comportement des autres (leurs conjectures) jouent un rôle très important. Par exemple, les deux producteurs peuvent se faire une concurrence par les quantités, en considérant l'offre de l'autre comme une donnée (c'est-à-dire indépendante de ses propres décisions).<sup>6</sup>

### **3. La notion d'avantage concurrentiel**

Par avantage concurrentiel, on entend l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine *supériorité sur ses concurrents immédiats*. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le mieux placé dans le produit-marché ou segment. On parle alors du concurrent le plus dangereux, ou encore du *concurrent prioritaire*. La supériorité relative d'un concurrent peut résulter d'une multiplicité de facteurs et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour les identifier. D'une manière générale, on peut regrouper ces facteurs en deux grandes catégories selon l'origine de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe.<sup>7</sup>

#### **3.1. La nature de l'avantage concurrentiel**

Pour simplifier, considérons qu'une entreprise réussit mieux que ses concurrents lorsque, toutes choses égales par ailleurs, elle est capable de se développer sur le long terme dans son secteur d'activité, tout en atteignant des niveaux de rentabilité supérieurs à la moyenne du secteur, c'est-à-dire en créant davantage de valeur pour ses actionnaires que la plupart de ses concurrents. Sur cette base, pour qu'une entreprise réussisse mieux que ses concurrents.

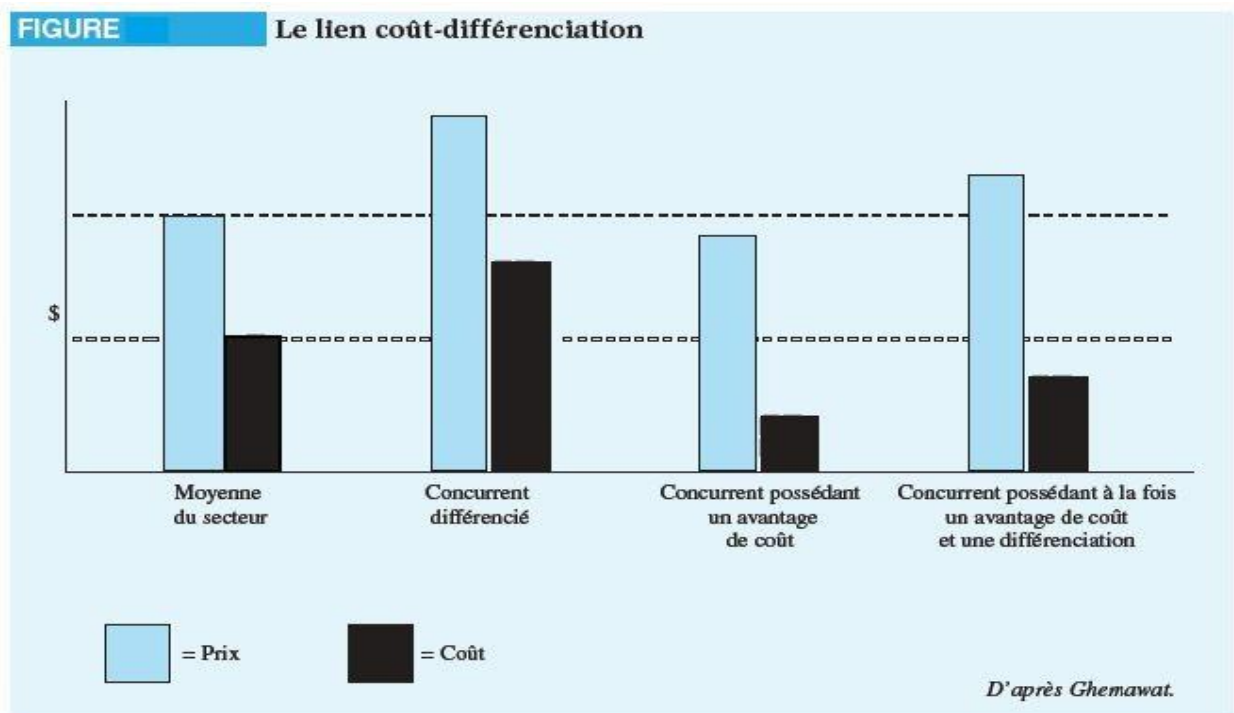
---

<sup>6</sup> Jean Claude MUKADI MUKUAMBALA, Apport du marketing bancaire dans la maximisation des recettes d'une institution financière, cas de la banque pour l'Afrique au Congo, mémoire online.

<sup>7</sup> J.J Lambin, Op.cit., p 250.

Le lien cout/prix/rentabilité est au cœur de la notion d'avantage concurrentiel. Pour atteindre un niveau de rentabilité supérieur a la moyenne, une entreprise n'a que deux leviers à sa disposition : le niveau de cout auquel elle produit son offre et le prix qu'elle parvient à faire payer a ses clients. Idéalement, toute entreprise souhaiterait pouvoir augmenter ses prix tout en réduisant ses couts. Malheureusement, lorsqu'elle réduit ses couts, l'entreprise abaisse en général simultanément la valeur de son offre pour le client, entrainant une diminution du prix que celui-ci est dispose à payer. A l'inverse, pour faire payer au client un prix plus élevé, une entreprise doit en général améliorer la valeur perçue de son offre, ce qui se traduit le plus souvent par un accroissement des couts. Toute entreprise est donc constamment en train d'arbitrer entre couts et prix en cherchant à maximiser sa rentabilité, On peut représenter les divers positionnements en termes de couts et de prix dans un secteur d'activité quel qu'il soit de la manière présentée dans la figure<sup>8</sup> :

**Figure 01** : Le lien cout-différenciation



Source : STRTEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4em édition, Dunod 2004, p 125

### 3.2. Avantage concurrentiel externe basé sur la qualité

Un avantage concurrentiel est « externe » lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation,

<sup>8</sup> STRATEGOR, Op.cit., P124.

soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter *un prix de vente supérieur* à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donne alors à l'entreprise un *pouvoir de marché* accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive, sans perdre de ventes. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une *stratégie de différenciation* qui fait principalement appel au savoir-faire d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe, le supplément de prix que l'acheteur est prêt à payer doit dépasser le supplément de coût nécessaire pour donner la valeur supplémentaire.<sup>9</sup>

### **3.3. L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût**

Un avantage concurrentiel est « interne » lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une « valeur au producteur » en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure *productivité* et donne, de ce fait, à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une *stratégie de domination par les coûts* qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et technologique de l'entreprise.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage-coût, l'entreprise doit offrir à l'acheteur une valeur qui reste acceptable pour lui, de telle manière que le prix pratiqué soit proche du prix moyen de la concurrence. Si l'on sacrifie trop la qualité pour obtenir un avantage coût, la réduction de prix demandée par les acheteurs risque d'éliminer l'avantage coût.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> J.J Lambin, Op.cit. P250.

<sup>10</sup> Idem.

### **3.4. Avantage concurrentiel basé sur les compétences clés**

Une manière plus générale de définir la notion d'avantage concurrentiel s'appuie le concept de compétence-clé proposé par Prahalad et Hamel (1990). On appelle compétence clé un savoir-faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final. Des exemples de compétences clés sont proposés ci-après :

- le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologies ;
- un savoir-faire spécifique qui peut être appliqué dans plusieurs domaines d'activités ;
- l'agilité ou la capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché ;
- la vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements ;
- l'innovation ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ;
- être défendable sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents ;
- donner accès à un grand nombre de domaines d'activités apparemment non reliés entre eux.

Les stratégies de diversification réussies sont très souvent basées sur l'exploitation des compétences clés.<sup>11</sup>

### **3.5. L'avantage concurrentiel international**

Traditionnellement, la théorie du commerce international considère l'avantage comparatif des nations, tels que les ressources naturelles, la force de travail, la valeur de la monnaie, etc. comme les sources principales de la compétitivité d'un pays. Plus récemment, les économistes ont porté leur attention sur la question de savoir comment un pays, un gouvernement ou même une industrie privée pouvait modifier les conditions de travail dans un pays en vue de

---

<sup>11</sup> Idem, P253.

créer ou de renforcer la compétitivité de ses entreprises au plan international. C'est Michael Porter (1993) qui incontestablement est le leader dans ce domaine de recherche.

La compétitivité d'une nation dépend de la capacité de son industrie à innover et à s'améliorer. Les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel sur les meilleurs concurrents mondiaux lorsqu'elles sont sous pression et confrontées à des défis. Il leur est favorable d'avoir dans leur propre marché des concurrents puissants, des fournisseurs dynamiques et des clients exigeants.<sup>12</sup>

## **Conclusion**

La notion d'avantage concurrentiel renvoie à la supériorité du produit d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents directs. On distingue deux types d'avantage concurrentiel : l'avantage externe basé sur un pouvoir de marché dû à une valeur supérieure apportée à l'acheteur et l'avantage concurrentiel interne basé sur la productivité qui génère un avantage-coût. La capacité d'une entreprise d'exploiter son avantage concurrentiel dépend non seulement de la force de ses concurrents directs, mais également d'autres forces telles que les entrants potentiels, les produits de substitution et le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs. L'intensité de la concurrence directe varie en fonction du pouvoir de marché détenu par chaque concurrent. Le résultat de la différenciation est de donner à l'entreprise un certain pouvoir de marché, de créer une fidélité à la marque et de réduire la sensibilité au prix. La notion de capital de marque est un bon indicateur du pouvoir du marché. C'est ce type de situation concurrentielle qui est recherché par la stratégie d'entreprise. Une autre manière de se ménager un avantage concurrentiel consiste à atteindre l'objectif de domination par les coûts grâce à une meilleure productivité et un meilleur contrôle des coûts. Dans beaucoup d'industries, des opportunités de réductions des coûts existent lorsque la production cumulée d'un produit. Au plan international, Porter a identifié quatre déterminants de l'avantage concurrentiel d'un pays auxquels les autorités publiques peuvent se référer pour créer un climat compétitif favorable.

---

<sup>12</sup> Idem, P278.

## **Chapitre 02 :**

La stratégie et sa mise en  
œuvre

## Chapitre 2 : La stratégie et sa mise en œuvre

### 1. Introduction à la stratégie

#### 1.1. Introduction

Le mot stratégie provient du grec στρατηγός (*strategós*), construit à partir de *stratos* (armée) et *ageîn* (conduire). La stratégie a d'abord été un art de la guerre, avant de s'appliquer aux affaires économiques. Le texte le plus ancien serait celui de Sun Tzu, général chinois ayant vécu 500 ans av. J.C. Le terme de « stratégie » apparaît dans l'ouvrage du général prussien Karl von Clausewitz dans son *Traité de la guerre* en 1832. Ce n'est qu'au milieu des années 1960 que le terme est utilisé pour les affaires économiques, d'abord par A. Chandler dans *Strategy and structure* publié en 1963, puis en 1965 par Igor Ansoff dans *Corporate Strategy* (*Stratégie du développement de l'entreprise* en français). Ayant comme but ultime la création de valeur.<sup>13</sup>

#### 1.2. Définition de la stratégie

- Selon Porter *‘‘La stratégie d’une entreprise correspond à une configuration cohérente d’activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents’’*<sup>14</sup> ou encore *‘‘La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d’activité et de proposer une combinaison de valeur unique’’*<sup>15</sup>.
- Selon Alfred Chandler la stratégie c’est *‘‘la détermination des buts et des objectifs à long terme d’une entreprise et l’adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts’’*<sup>16</sup>.
- Selon ANSOFF *‘‘une stratégie est un fil conducteur servant à guider l’entreprise dans ses choix de domaines d’activités (produits-marchés), qui doit être plus discriminant que*

<sup>13</sup> Bruno Bachy, Chrestine harache, Toute la fonction du management, Edition Dunod, 2010, P50

<sup>14</sup> Michael Porter, *L’avantage concurrentiel*, Dunod, édition 2008.

<sup>15</sup> M.E. Porter, Plaidoyer pour un retour de la stratégie, *l’expansion Management Review* n84 (1997)

<sup>16</sup> A.D. Chandler, *Stratégie et structure de l’entreprise*, Editions d’Organisation, 1972

*les traditionnelles croissances du chiffre d'affaires ou de rendement des investissements''*.<sup>17</sup>

- Selon Henry Mintzberg '*Une configuration dans un flux de décision*'.<sup>18</sup>

Chacune de ces définitions de la stratégie souligne des éléments essentiels mais pourtant différents, Chandler insiste sur la démarche logique qui mène de la détermination des buts et des objectifs à l'allocation de ressource.

Porter se concentre sur les arbitrages et la recherche d'un avantage concurrentiel, quant à Mintzberg, il parle de configuration pour souligner que les stratégies ne suivent pas toujours un plan logique et délibéré, mais peuvent émerger de manière plus inattendue. C'est ainsi qu'une série de décisions incrémentales peuvent parfois progressivement converger pour donner naissance à une configuration identifiable, ou 'stratégie'

Le succès d'une stratégie d'entreprise est relatif et non absolu : il se mesure par rapport au succès de la stratégie des concurrents. L'objectif consiste donc à obtenir un avantage concurrentiel, c'est-à-dire à dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents. Cependant, les cas d'entreprises dont la performance reste durablement supérieure au marché restent extrêmement rares.

La stratégie doit faire correspondre les ressources et compétences de l'organisation aux menaces et opportunités de son environnement, Le risque principal est que tous les concurrents apportent des réponses équivalentes.

### **1.3. Les trois niveaux de stratégie**

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation, il est possible d'identifier au moins trois niveaux distincts de stratégie<sup>19</sup> :

- Le premier niveau, celui de la **stratégie d'entreprise** – ou stratégie corporate - concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont

---

<sup>17</sup> Igor ANSOFF, Stratégie de développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, Paris, 1968, p10

<sup>18</sup> H.Mintzberg, Tracking strategy : Towards a General theory, Oxford University Press, 2007, p3

<sup>19</sup> Gerry Johnson, Stratégique, 10em edition 2014, Pearson P7

allouées entre les activités, comprendre clairement ce niveau de stratégie est déterminant, car la détermination des activités devant être incluse dans le périmètre de l'organisation est la base de toutes les autres décisions stratégiques.

- Le deuxième niveau est celui des **stratégies par domaine d'activité**, qui consistent à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Cela concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents, c'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle, dans la sphère publique, les stratégies par domaine d'activité concernent la manière dont les unités (hôpitaux, écoles, etc.) peuvent procurer des meilleurs services à la collectivité. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique qui la composent.

Un domaine d'activité stratégique (DAS) – ou stratégie business unit – est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès, il doit nécessairement exister un lien entre les stratégies par domaine d'activité et la stratégie d'entreprise dans son ensemble.

- Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les **stratégies opérationnelles** qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. En fait, dans la plupart des entreprises, le succès des stratégies concurrentielles dépend très largement des comportements adoptés et des décisions prises au niveau opérationnel. La cohérence entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue donc un point déterminant.

L'alignement entre les trois niveaux de stratégies est crucial. Du fait des multiples imbrications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse, la stratégie est toujours un exercice complexe.

## 2. Le diagnostic stratégique

### 2.1. Introduction

Le diagnostic stratégique est une démarche qui permet à l'entreprise de se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer son activité, le But c'est Permettre d'établir et de prendre les orientations stratégiques les plus rationnelles. Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation de ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS). Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse :

- L'analyse interne qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, compte tenu des produits qu'elle propose et des marchés sur lesquels elle a choisi de se développer. Il doit aussi permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

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

**Les ressources humaines :** effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération, ....

**Le diagnostic financier :** capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement....

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

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

Le diagnostic interne permet de dégager les faiblesses et les forces de l'entreprise, par rapport à son marché, pour respectivement les corriger ou les exploiter. Une force est une aptitude ou une ressource, interne, que l'entreprise peut utiliser pour améliorer sa position concurrentielle ou sa rentabilité, Une faiblesse est une lacune ou une déficience qui peut, à l'inverse, affaiblir la position concurrentielle ou la performance financière de l'entreprise.

L'audit interne cherche à savoir si l'entreprise, à partir de ses forces et faiblesses, de ses avantages concurrentiels, de son portefeuille de biens ou services et de son capital client (capacité à satisfaire et fidéliser la clientèle), maîtrise ou non les facteurs de réussite du marché.<sup>20</sup>

- L'analyse externe qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement, L'objectif est de situer l'entreprise sur son marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces. Pour se livrer à cette analyse externe, l'entreprise peut mettre en place une veille et/ou faire appel à des cabinets spécialisés pour la réalisation d'études.

Deux outils sont utilisés Usuellement : l'analyse PESTEL et l'analyse des cinq forces de Porter. Ces deux grilles permettent de structurer la démarche et de balayer de manière exhaustive l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise.

## **2.2. L'analyse PESTEL**

Le **modèle PESTEL**, qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories: politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Ce modèle souligne le fait que la stratégie ne doit pas se contenter de prendre en compte les aspects économiques : la dimension non marchande de l'environnement ne doit pas être négligée.

De fait, le modèle PESTEL doit être considéré comme une liste de contrôle, mais peu importe que telle influence soit nécessairement classée dans telle ou telle catégorie. Il n'est pas fondamental de se demander – par exemple – si le protectionnisme est un facteur avant tout politique ou économique, ou si les énergies renouvelables doivent être prises en compte sur un plan écologique ou sociologique. L'essentiel est de n'oublier aucune influence majeure, pas de classer méticuleusement chacune.

Chaque fois que l'un de ces facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modifié, La construction d'un modèle PESTEL n'est donc en général que le point de départ de l'analyse

---

<sup>20</sup> PHILIPPE VILLEMUS, Le plan marketing a l'usage du manage, édition d'organisation EYROLLES, page 59

de l'environnement. Il convient ensuite d'identifier les *tendances structurelles* et l'impact spécifique de chacune des forces sur l'entreprise.<sup>21</sup>

- **Les influences politiques** soulignent le rôle des pouvoirs publics, l'état est souvent un acteur économique majeur, il convient également de prendre en compte l'influence des différents groupes de pression. Exemple de l'influence politique : la stabilité gouvernementale, politique fiscale, commerce extérieure, protection sociale...
- **Les influences économiques** correspondent à des facteurs macroéconomiques tels que les taux de change, les différentiels de taux de croissance ou encore les cycles d'activité, toute entreprise doit comprendre de quelle manière la prospérité générale de l'économie influence ses propres marchés, les managers doivent se méfier de l'excès de confiance en cas de croissance, mais aussi à l'excès de prudence en cas de récession, ils doivent encore tenir compte de l'influence des taux de changes sur la viabilité des opérations à l'étranger et sur le coût des produits importés. Exemples d'influences économiques : cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible...
- **Les influences sociologiques** incluent les évolutions culturelles et démographiques, par exemple le vieillissement de la population dans les pays occidentaux, les économies occidentales créent à la fois des menaces et des opportunités pour le secteur public et pour le secteur privé. Les évolutions culturelles peuvent également poser des défis stratégiques : de nouvelles postures éthiques questionnent ainsi des stratégies jusqu'à ici implicitement acceptées dans les services financiers. Exemples d'influence sociologique : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changement de mode de vie, attitudes par rapport au loisir et au travail, consumérisme, niveau d'éducation...
- **Les influences technologiques** correspondent -selon l'environnement étudié- à l'impacte d'innovations telles que les nanotechnologies, l'impression 3D ou encore le génie génétique, comme internet dans la distribution, les nouvelles technologies peuvent susciter des opportunités pour certains et des menaces pour des autres.

---

<sup>21</sup> Richard Whittington, Gerry Johnson Stratégique, 7<sup>em</sup> édition 2005, Pearson P75

- **Les influences écologiques** recensent les préoccupations environnementales : pollution, recyclage, réchauffement climatique, etc. . de nouvelles réglementations peuvent entraîner des coûts supplémentaires (par exemple les normes d'émission de dioxyde de carbone pour l'industrie automobile), mais également déboucher sur de nouvelles activités (par exemples le recyclage des téléphones mobiles usagés).
- **Les influences légales** synthétisent les contraintes juridiques, les normes de sécurité, les restrictions qui peuvent frapper les opérations de fusion et acquisition ou encore les mesures destinées à lutter contre le fraude fiscale. réciproquement, c'est grâce a des évolutions légales que des marchés historiquement fermés peuvent être ouverts a la concurrence, ce qui offre des opportunités inédites pour de nouveaux entrants.

Cependant, comme on peut l'imaginer, l'analyse de tout ces facteurs et de leur interdépendance peut déboucher sur des listes particulièrement fastidieuse. Afin d'éviter une surabondance de détails, il est donc nécessaire d'adopter une vision synthétique et d'identifier **les variables pivots**, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. Les variables pivots varient d'une industrie a l'autre, le commerce de détail est ainsi avant tout concerné par l'évolution des goûts et des comportements des consommateurs locaux, mais également par la conjoncture économique, de même les managers du secteur public doivent rester attentifs a d'autre types de variables pivots : sociales (taux de chômage), politique (orientation idéologique du gouvernement) et légales (nouvelles réglementations). Grace a l'identification des variables pivots, les managers peuvent se focaliser sur les éléments décisifs de l'analyse PESTEL, ceux qu'ils doivent traiter en priorité. C'est la raison pour laquelle une analyse PESTEL doit impérativement se conclure par l'identification des variables pivots.<sup>22</sup>

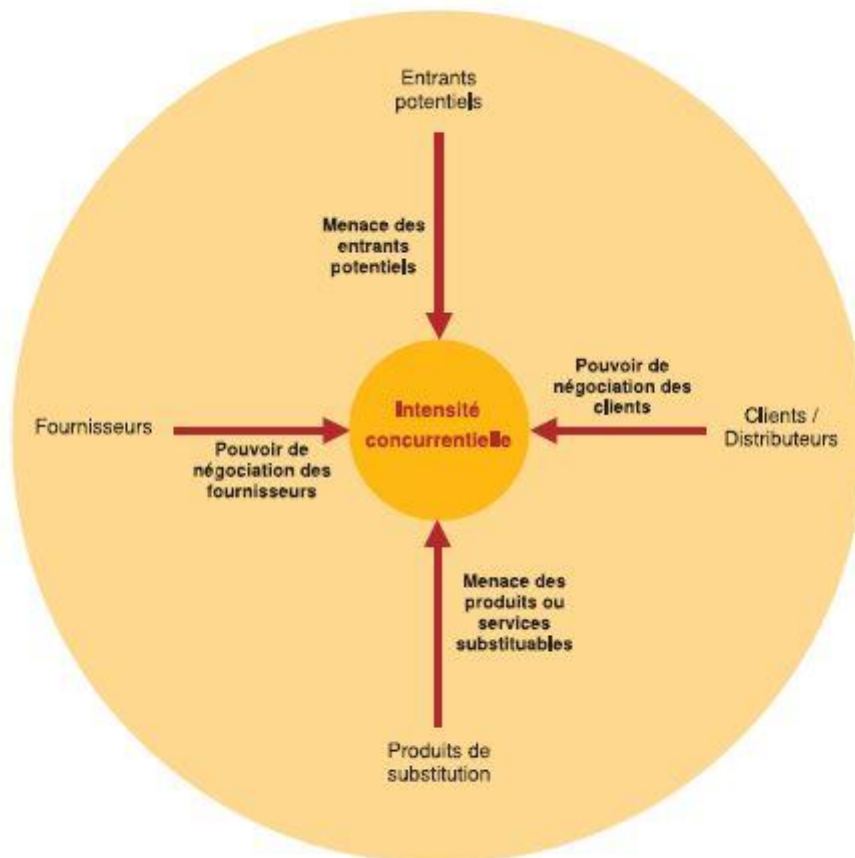
---

<sup>22</sup> Gerry Johnson, Stratégique, 10em edition 2014, Pearson P37,38,39

### 2.3. Le modèle des 5(+1) force de la concurrence

Le modèle d'analyse des forces concurrentielles (ou analyse structurale) développé par Michael Porter (1982) est une méthodologie visant à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité ou d'un segment stratégique. Cette attractivité est conditionnée par l'intensité concurrentielle qui y règne et qui détermine la rentabilité au sein de ce secteur. L'originalité de ce modèle est de prendre en considération, pour déterminer l'attractivité du secteur, non seulement des influences strictement internes au secteur – liées au comportement des concurrents –, mais aussi des influences extérieures au secteur – liées à la menace des substituts et des nouveaux entrants, au comportement des clients et des fournisseurs. La résultante issue de l'ensemble de ces influences conditionne alors l'intensité concurrentielle du secteur et sa rentabilité potentielle.<sup>23</sup>

**Schéma 02 :** Le modèle des 5(+1) force de la concurrence



Source : M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.

<sup>23</sup> Frank Bulhart, *Les 7 points clés du diagnostic stratégique*, édition EYROLLES, P 47

Même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma : le *rôle de l'État*. Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, les pouvoirs publics sont en effet capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations, en particulier la capacité des entreprises à générer du profit. Or, si cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant – comme la France –, il est advenu alors que le modèle de Porter avait déjà été largement popularisé au niveau international sous le nom d'analyse des CINQ forces de la concurrence. De fait, même si le modèle peut inclure six forces, il est toujours appelé *modèle des cinq forces*. Afin de se souvenir que les cinq forces sont au nombre de six – tout comme les héros des *Trois Mousquetaires* sont quatre – on peut utiliser à l'écrit la notation *5(+1) forces*.

Chacune des cinq influences identifiées par Michael Porter renvoie à une volonté de s'approprier une partie de la rentabilité potentielle du secteur – *via* une tentative de captation de la marge pour les acteurs positionnés sur l'axe horizontal et *via* une tentative de captation du chiffre d'affaires pour les acteurs positionnés sur l'axe vertical. Le postulat de ce modèle repose sur l'idée que chaque secteur d'activité possède un potentiel de création de richesses, un potentiel de rentabilité. La puissance respective de ces cinq influences – qui diffère selon les secteurs d'activité considérés – va conditionner la répartition de la richesse générée par le secteur d'activité et donner une indication sur l'attractivité de ce dernier.

Les cinq forces identifiées par Michael Porter (1982) sont détaillées successivement ci-après afin de préciser leur nature ainsi que les conditions de leur influence. Mais avant de les aborder, Plusieurs éléments doivent être soulignés à propos de ce modèle :

- Le modèle des 5(+1) forces doit être utilisé au niveau d'un *domaine d'activité stratégique* ou DAS et non dans le cadre de l'organisation dans son ensemble. En effet, les organisations incluent généralement plusieurs activités. Une compagnie aérienne peut par exemple intervenir sur plusieurs marchés, comme les long-courriers et les vols domestiques, en ciblant des clients distincts, tels que les touristes, les voyages d'affaires ou le fret. L'impact des forces de la concurrence diffère selon ces DAS. Il en découle que lorsqu'une organisation est présente sur plusieurs DAS, l'analyse des 5(+1) forces doit être menée pour chacun d'entre eux.

- Les forces ne sont pas seulement soumises à des évolutions progressives. Elles peuvent également connaître des *ruptures* provoquées par des changements dans le macro-environnement. Comprendre les liens entre les forces de la concurrence et les tendances structurelles est donc essentiel. Des évolutions technologiques peuvent par exemple anéantir l'avantage concurrentiel et les barrières à l'entrée qui protégeaient une organisation. Dans les services publics, un changement de gouvernement peut avoir le même type d'impact.
- Les 5(+1) forces ne sont *pas indépendantes* les unes des autres. La modification de l'une d'entre elle peut déclencher une réaction de la part d'une autre ou provoquer des répercussions sur une troisième. Par exemple, l'incapacité d'entrants potentiels à surmonter les barrières à l'entrée peut les conduire à contourner les réseaux de distribution existants afin de s'adresser directement aux clients finaux. Internet encourage ce type d'évolution.
- La stratégie concurrentielle peut consister à *bouleverser* ces forces plutôt que de s'y conformer. Cette vision dynamique de la concurrence – qui correspond à la stratégie construite, par opposition à la stratégie déduite<sup>24</sup>

### **2.3.1. La menace constituée par les nouveaux entrants**

Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises de se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes et de capter ainsi une part du chiffre d'affaires du marché. Les nouveaux entrants sont donc des entreprises récemment arrivées sur le secteur ou sur le point de s'y installer. En pénétrant le secteur d'activité, ces nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle des entreprises en place. Cette menace dépend essentiellement de la capacité des nouveaux entrants potentiels à surmonter les barrières à l'entrée du secteur, définies comme des obstacles à franchir pour y pénétrer. Celles-ci peuvent être financières, technologiques, commerciales ou réglementaires.

Plusieurs facteurs constituent traditionnellement des barrières à l'entrée significatives pour les nouveaux entrants.

---

<sup>24</sup> Richard Whittington, Gerry Johnson, Op.cit., P92.

- **Les économies d'échelle**

L'échelle efficiente constitue une barrière non négligeable pour le nouvel entrant, qui doit arbitrer entre deux possibilités: soit il privilégie la maîtrise des coûts en produisant à grande échelle, ce qui réduit ses coûts unitaires, mais provoque un risque de mévente ; soit il fait le choix d'une échelle de production inférieure et accepte une dégradation de sa compétitivité prix.

- **Les économies d'expérience**

Les économies d'expérience se définissent comme la baisse du coût unitaire total d'un produit avec l'augmentation de sa production cumulée au sein d'une entreprise. Cette diminution du coût unitaire s'explique par l'amélioration de la productivité du travail. Le nouvel entrant sur un secteur d'activité se positionne obligatoirement en retrait sur la courbe d'expérience. En conséquence, il doit assumer un désavantage de coût lié à son retard d'expérience dans l'activité et à son volume de production réduit.

- **L'intensité capitalistique**

Dans certains secteurs d'activité, l'investissement financier de départ (le « ticket d'entrée » financier) nécessaire pour exister dans l'activité est considérable. Il constitue alors une barrière importante pour le nouvel entrant. Exemple : Dans l'industrie pharmaceutique, l'innovation et la commercialisation de nouveaux médicaments représentent un FCS fondamental. Or, la mise au point d'une nouvelle molécule représente un investissement financier qui ne cesse d'augmenter, atteignant environ 800 millions d'euros.

- **L'accès aux compétences critiques**

Dans certains secteurs, la maîtrise de compétences technologiques avancées et spécialisées est un pré requis indispensable au développement et à la réussite. L'acquisition de ces compétences représente alors une barrière importante pour un nouvel entrant. Pourtant les ressources indispensables au nouvel entrant ne sont pas obligatoirement de nature technologique: matière première spécifique ou emplacement critique.

- **L'accès à un réseau de distribution**

Le réseau de distribution relatif au secteur d'activité étant déjà organisé autour des concurrents présents, le nouvel entrant doit parvenir à convaincre les distributeurs existants de référencer ses produits ou, à défaut, créer de toutes pièces un réseau de distribution spécifique par le biais d'une manœuvre d'intégration verticale. Ces difficultés constituent une cause d'échec très répandue pour les nouveaux entrants.

- **L'existence d'une clientèle fidélisée**

Certains secteurs sont caractérisés par l'existence de concurrents anciens disposant d'une image de marque et d'une réputation bien établies ainsi que d'une clientèle fidélisée. Ce type de situation oblige alors le nouvel entrant à capter des clients aux dépens de ces concurrents existants, ce qui le contraint à de lourdes dépenses de communication.

- **Les licences, les normes ou les brevets**

Certaines barrières sont enfin relatives à la réglementation et correspondent à la volonté de l'État de limiter l'accès à certains secteurs d'activité (licences d'exploitation), de contrôler la qualité (normes), de protéger l'innovation (brevet) ou de mener une politique protectionniste (quotas).<sup>25</sup>

**2.3.2. La menace constituée par les produits de substitution**

Les produits de substitution se définissent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié (produit principal), mais en mobilisant des compétences ou des technologies différentes. Très souvent, les nouveaux entrants sont donc amenés à s'appuyer sur l'innovation pour renouveler la manière dont les clients satisfont traditionnellement leurs besoins. Le risque existe alors d'un transfert de chiffre d'affaires du secteur du produit principal vers le secteur du produit de substitution.

La menace des produits de substitution dépend fondamentalement de l'influence conjointe de deux facteurs : le degré de substituabilité entre le produit principal et le produit de substitution et le différentiel de rapport avantage/coût entre ces mêmes produits. Le degré de

---

<sup>25</sup> Frank Bulhart, Op.cit, pp47 – 50.

substituabilité renvoie à la facilité de transfert du client qui souhaite recourir au produit de substitution à la place du produit principal, c'est-à-dire à la facilité avec laquelle il peut passer de l'un à l'autre pour satisfaire les mêmes attentes. Le différentiel de rapport avantage/ coût fait référence à la différence entre l'utilité apportée par le produit de substitution (performance, qualité, facilité d'usage) comparée à celle du produit principal, rapportée à leur coût respectif (financier, psychologique). Lorsque le degré de substituabilité est fort et que le rapport avantage/coût est favorable au produit de substitution, celui-ci représente une menace forte pour le produit principal en ce qu'il risque de capter l'essentiel du chiffre d'affaires généré par le secteur du produit principal.<sup>26</sup>

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

Le pouvoir de négociation des clients renvoie à la capacité de ces derniers d'influencer à leur avantage la relation avec les entreprises d'un secteur. Le client se définit ici comme un maillon de la filière situé en aval du secteur qui fait l'objet de l'analyse ; il peut donc s'agir d'un client final consommateur, d'un intermédiaire ou d'un distributeur, par exemple. Le pouvoir de négociation des clients leur offre la possibilité de s'approprier la valeur générée par le secteur en captant plus de marge aux dépens des entreprises du secteur. Ainsi, les grands distributeurs généralistes (comme Carrefour ou Auchan) peuvent imposer leurs conditions à leurs fournisseurs (délais de paiement, exigences logistiques, baisses des prix, etc.). Ces exigences ont pour conséquence de réduire les profits des fournisseurs qui ne peuvent pas se permettre de perdre ces clients importants. Cinq facteurs principaux permettent d'évaluer le pouvoir relatif des clients.

#### **- Le degré de concentration relative**

La notion de concentration relative fait référence à la différence de degré de concentration entre le secteur qui fait l'objet de l'analyse et celui des clients. Un secteur concentré se caractérise par un nombre limité d'entreprises qui réalisent une grande partie du chiffre d'affaires de l'activité (aéronautique ou automobile par exemple), par opposition à un secteur atomisé ou fragmenté. Si le secteur des clients présente une structure très concentrée, ceux-ci peuvent profiter d'une position favorable. Les clients disposent en effet de moyens de pression importants, notamment du fait qu'ils représentent une part significative des

---

<sup>26</sup> Idem, PP 51 – 52.

débouchés pour les entreprises du secteur. Le cas des grands distributeurs généralistes est édifiant, car ils représentent très souvent le client majoritaire des entreprises industrielles.

- **La facilité de transfert**

Cette notion renvoie à la facilité qu'ont les clients de changer de source d'approvisionnement ainsi qu'au coût induit par ce changement de fournisseur. La facilité de transfert dépend à la fois du nombre d'entreprises présentes sur le secteur ainsi que du degré de différenciation des produits. Ainsi, si le degré de différenciation des produits est élevé et si le nombre d'entreprises du secteur est réduit, le client aura de grandes difficultés à changer de fournisseur, ce qui réduit son pouvoir de négociation.

- **La capacité d'intégration amont**

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

- **Le degré de qualité liée**

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

- **Le décalage entre l'offre et la demande**

En cas de ralentissement massif de la demande par rapport à l'offre présente sur le marché, la surcapacité ainsi générée permet aux clients d'obtenir une position de force dans la négociation. À l'inverse, dans une situation caractérisée par une demande pléthorique par rapport à l'offre, le pouvoir de négociation du client est réduit.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Idem, PP 52 -54.

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

Les critères d'évaluation du pouvoir des clients sont ici également valides, mais de manière symétrique, pour évaluer le pouvoir de négociation relatif des fournisseurs. Ainsi, si ces derniers sont plus concentrés que les entreprises du secteur étudié et si la qualité liée est élevée, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs.

Autrement dit, les clients n'ont que des possibilités limitées de choix entre les fournisseurs, qui peuvent dès lors imposer leurs conditions.

De la même façon, si la capacité d'intégration amont des entreprises du secteur étudié est faible (ou si la capacité d'intégration aval des fournisseurs est forte) ainsi que leur facilité de transfert, le pouvoir des fournisseurs s'en trouvera accru.<sup>28</sup>

#### **2.3.5. L'intensité concurrentielle**

Les organisations doivent évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents directs. Sur quels éléments cette concurrence est-elle fondée ? Son intensité est-elle à même de croître ou de décroître ? Est-il possible d'en tirer avantage ? L'intensité concurrentielle est particulièrement vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression, c'est-à-dire lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, la menace des substituts réelle et le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs élevé. Cependant, d'autres forces peuvent avoir un impact sur la rivalité entre les concurrents :

- *L'équilibre des forces* en présence est déterminant. Lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement âpre, car il est très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. À l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte quelques organisations dominantes, dont la position n'est pas mise en cause par les autres.
- Le *taux de croissance* du marché peut affecter la rivalité. La notion de cycle de vie suggère que la maturité du marché influe sur le comportement concurrentiel des

---

<sup>28</sup> Idem, PP 54-55.

entreprises. En phase de croissance, une organisation peut espérer assurer sa propre progression en s'appuyant sur celle de son marché, alors qu'en phase de maturité, la croissance ne peut être obtenue que par l'acquisition des parts de marché des concurrents.

- Des *coûts fixes élevés*, par exemple du fait d'une forte intensité capitalistique ou de la nécessité de stocks importants, peuvent pousser les concurrents à réduire leurs prix afin d'atteindre le niveau de chiffre d'affaires correspondant au seuil de rentabilité. Cela peut déboucher sur une guerre des prix et donc sur des marges extrêmement faibles. La sidérurgie a longtemps souffert de ce phénomène. C'est pour cette raison que dans certaines industries les concurrents sont tentés de collaborer pour partager les frais fixes. Il est par exemple de l'intérêt mutuel des compagnies aériennes de passer suffisamment de commandes à Boeing ou Airbus pour permettre de viabiliser la mise au point d'un nouvel appareil.
- Si l'addition de capacité supplémentaire ne peut se faire que par *paliers d'investissements importants*, il est probable que le concurrent qui réalise une telle expansion crée une surcapacité temporaire, ce qui accroîtra la rivalité interne. La construction d'une nouvelle raffinerie de pétrole entraîne généralement ce type de conséquence.
- La *différenciation* entre les offres de concurrents est également déterminante. Sur un marché de produits de base, où les biens et services ne sont pas différenciés, les coûts de transfert sont très faibles pour les acheteurs et les concurrents sont donc placés en position de forte rivalité.
- La possibilité de *croissance externe*, lorsque les concurrents les plus forts rachètent les plus faibles, renforce la pression à la fois sur les acquéreurs, qui doivent obtenir les capitaux nécessaires, et sur les cibles, qui cherchent à accroître leur valeur d'achat.
- L'existence de *barrières à la sortie* provoque généralement une surcapacité, ce qui renforce l'intensité concurrentielle. Les barrières à la sortie, c'est-à-dire les facteurs qui limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer de l'industrie, peuvent résulter de

multiples facteurs : forte intensité capitalistique, investissements non transférables, coût ou interdiction des licenciements, existence de synergies entre plusieurs domaines d'activité, obligation de proposer un produit – même s'il n'est pas rentable – afin d'être crédible sur un marché donné, etc. Il est possible de croiser les barrières à la sortie avec les barrières à l'entrée, afin de définir le niveau d'intensité concurrentielle sur secteur. Il est clair que la pression sera particulièrement élevée lorsque les barrières à l'entrée sont fortes (il est nécessaire d'investir massivement pour devenir un concurrent) et les barrières à la sortie tout autant (les investissements ne sont pas transférables à d'autres domaines d'activité). Dans ce cas, typique de la sidérurgie ou de la chimie lourde, l'intensité concurrentielle est maximale.<sup>29</sup>

### 2.3.6. Le rôle de l'état

Même si Porter n'a pas inclus cette sixième force dans son modèle (essentiellement pour des raisons idéologiques liées à sa vision libérale de l'économie), elle y a indiscutablement sa place. En effet, l'État – et plus généralement toutes les autorités de régulation, qu'elles soient locales ou supranationales – a le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus généralement à tenir leur rôle dans le jeu concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects :

- *Le pouvoir de régulation*, avec la fixation des impôts et des taxes, du droit du travail, des lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des changes, le contrôle des prix ou l'établissement de normes, quotas et tarifs douaniers. Il est à remarquer que ce n'est pas tant le pouvoir de définir une réglementation qui importe que celui de l'imposer. De très nombreux règlements ne sont pas appliqués, faute d'une volonté ou de moyens suffisants de la part des autorités.
- *Le protectionnisme*. Les gouvernements peuvent dresser des barrières à l'entrée légales afin de protéger certaines industries de la concurrence étrangère. Cela passe par l'instauration de quotas, comme pour les automobiles japonaises en France ou en Italie jusqu'aux années 1990, par des droits de douane, comme pour les bananes américaines en Europe, par l'obligation d'obtenir un agrément administratif, comme pour les magnétoscopes japonais en France dans

---

<sup>29</sup> Gerry Johnson, Op.cit, PP54-55.

les années 1980 ou encore par des réglementations très spécifiques qui nécessitent de coûteuses modifications, comme de nombreux produits occidentaux au Japon.

- Dans certaines industries, l'État est un *client* dominant – voire unique – soit directement, soit au travers de services publics nationalisés. En France, c'est par exemple le cas pour l'armement, la construction de matériel ferroviaire ou celle de centrales électriques. Réciproquement, l'État peut être un *fournisseur* en situation de quasi-monopole. Toujours en France, c'est le cas en ce qui concerne le courrier ou le transport ferroviaire.

- L'État peut également être un *concurrent* particulièrement menaçant pour les entreprises privées. Le transport aérien, les télécommunications ou l'enseignement sont des cas classiques.

- L'État peut jouer un rôle de *prescripteur* et de *rassembleur*, en décidant la réalisation de grands projets et en sélectionnant les fournisseurs correspondants. Le succès d'Airbus et l'échec de l'informatique européenne sont de bons exemples de cette volonté.

- Par le biais des subventions, crédits d'impôts et exemptions de taxes, l'État joue un rôle de *financeur* qui peut favoriser certaines entreprises, en fonction de leur activité, de leur implantation ou de leur âge. Ces aides publiques sont fréquemment mises en cause par les instances de libéralisation des échanges, telles que l'Organisation mondiale du commerce. Cependant, elles constituent une des spécificités des économies de l'Union européenne, où près de 100 milliards d'euros sont annuellement distribués par les États membres ou par la Commission européenne elle-même.

- Enfin, le rôle purement *politique* de l'État peut considérablement influencer sur la capacité concurrentielle des organisations, notamment par l'établissement ou la rupture de relations diplomatiques, voire par l'instauration de blocus commerciaux à l'encontre de certains pays. À l'inverse, la création de zones de libre-échange, telles que le marché unique européen, l'ALENA, l'ASEAN ou le Mercosur, résulte également de volontés politiques.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Richard Whittington, Gerry Johnson, Op.cit, P104.

## **2.4. Les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès**

Les concepts et méthodes examinés ci-dessus permettent de mieux comprendre quels éléments du macro-environnement, de l'industrie et du marché sont susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation. Cependant, il est généralement nécessaire de détailler de quelle manière chacun de ces facteurs – ou leurs différentes combinaisons – peut entraîner le succès ou l'échec d'une stratégie, c'est-à-dire en quoi ils constituent des opportunités ou des menaces. Cela peut être fait de plusieurs manières. Dans tous les cas, l'identification des menaces et opportunités constitue un préalable fondamental aux choix stratégiques.

- L'analyse PESTEL du microenvironnement permet de mettre en lumière des opportunités et des menaces pour chacune de ces composantes.
- L'identification des variables pivots permet d'élaborer des scénarios, dont certains sont menaçante et d'autre plus favorable.
- le modèle des 5(+1) peut aider à repérer des menaces tout autant qu'opportunités.

La compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché, permet d'identifier les facteurs clés de succès (FCS) de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégique qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence, En tant que tels, les FCS constituent la conclusion logique de toute analyse d'environnement.<sup>31</sup>

---

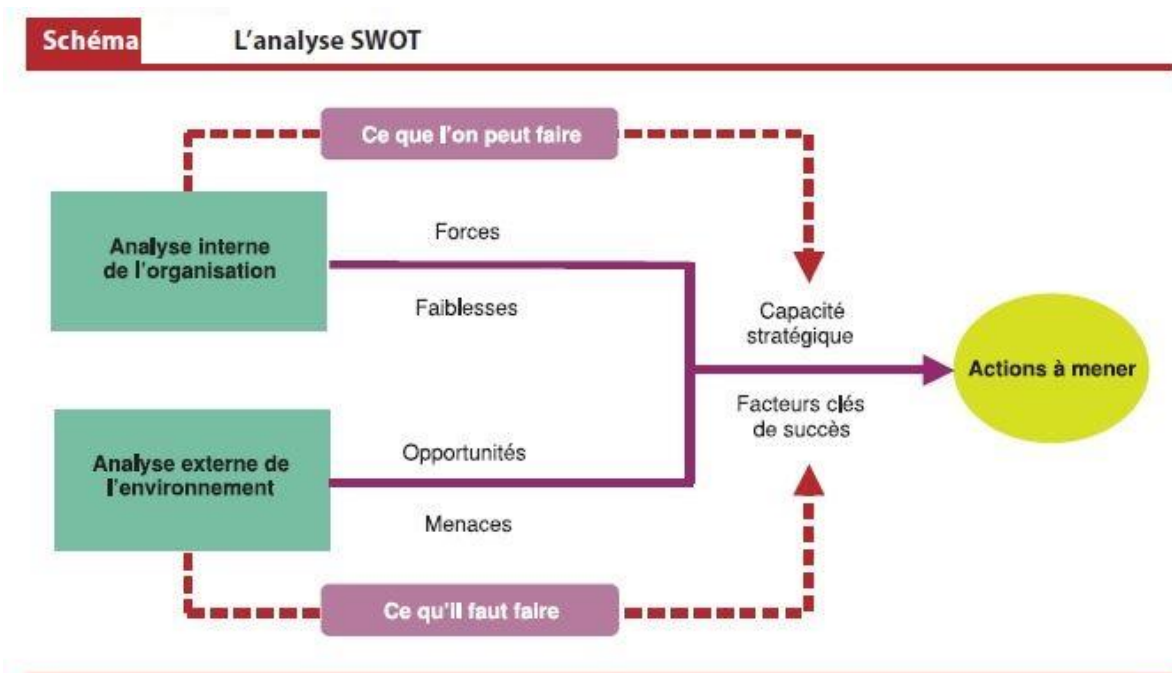
<sup>31</sup> Idem, p69.

### 2.5. Le S.W.O.T

L’analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l’analyse de l’environnement, et de l’analyse de la capacité stratégique de l’organisation. La dénomination *SWOT* est l’acronyme de *strengths, weaknesses, opportunities, threats*.

L’analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l’organisation est à même de faire face aux évolutions de l’environnement ou s’il est possible d’identifier ou de créer d’éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l’organisation. Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre d’une part la capacité stratégique de l’organisation et d’autre part les facteurs clés de succès de l’environnement, soit en modifiant l’une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s’adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant).

Schéma 03 : Le modèle des 5(+1) force de la concurrence



Source : Gerry Johnson, Stratégique, 7em edition 2014, Pearson P146

Plutôt que de se contenter d’établir une liste – qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers –, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des

résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation, Il est important que la liste des changements retenus ne dépasse pas 5 ou 6 éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser 5 ou 6 entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques, il faut absolument éviter des généralités du type « mauvaise gestion », qui peuvent être interprétées de multiples façons, à moins que cela ne signifie effectivement que les dirigeants se sont montrés incapables, au cours du temps, de gérer les évolutions de l'organisation.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.<sup>32</sup>

## **2.6. Conclusion**

- On peut estimer que les influences environnementales se répartissent en *strates* autour de l'organisation. La strate la plus générale est celle du macro-environnement, dans lequel la compréhension des influences politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales (analyse PESTEL) peut se révéler particulièrement utile. Cela permet également d'identifier les influences déterminantes ou *tendances structurelles* et d'estimer leur impact sur diverses industries et sur les organisations qui y interviennent.
- Lorsque l'horizon stratégique est lointain et qu'il existe une forte incertitude sur l'évolution d'un petit nombre de forces environnementales déterminantes, les *scénarios* permettent de comprendre l'impact de ces forces sur la stratégie tout en mettant en cause

---

<sup>32</sup> Richard Whittington, Gerry Johnson, Op.cit, P125-126.

les représentations implicites. L'organisation peut ainsi se préparer à affronter plusieurs situations futures.

- Le *modèle des 5(+1) forces de la concurrence* permet d'analyser la dynamique concurrentielle au sein d'une entreprise. En hiérarchisant la menace des entrants potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des substituts, l'interaction concurrentielle et le rôle de l'État, ce modèle met en lumière les facteurs clés de succès qui déterminent la capacité de l'organisation à générer un avantage à long terme.
- Au sein d'une entreprise, la concurrence est dynamique. Les règles du jeu évoluent au cours du temps, parfois de manière très rapide, selon des *cycles de concurrence*. Pour les grandes organisations globalisées la concurrence se déroule simultanément sur plusieurs zones géographiques et des manœuvres sur une zone donnée peuvent déclencher des ripostes sur une autre. Certaines entreprises sont caractérisées par une vitesse d'évolution élevée qui fait que les sources de l'avantage concurrentiel ne sont pas durables. On parle alors d'*hyper compétition*. Lorsque l'avantage est transitoire et s'érode rapidement, il est essentiel de rechercher en permanence de nouvelles sources de concurrence plutôt que de se concentrer sur la protection des positions acquises. L'avantage à long terme résulte alors d'une succession d'avantages temporaires.
- Les opportunités et les menaces surgissent dans l'environnement pour de multiples raisons. Les *facteurs clés de succès* sont les éléments de l'environnement dont la maîtrise permet de surpasser la concurrence. On peut les identifier par la hiérarchie des 5(+1) forces de la concurrence.
- Afin de résumer la capacité d'une organisation à maîtriser les facteurs clés de succès de son environnement – ou à influencer sur celle-ci – on peut utiliser le *modèle SWOT*, qui permet de synthétiser l'adéquation entre les forces et faiblesses de l'organisation et les menaces et opportunités de son environnement.

### **3. L'analyse du portefeuille d'activités**

#### **3.1. Introduction**

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

Cette analyse se matérialise par la construction de « matrices portefeuilles » permettant de représenter graphiquement et de manière synthétique la position stratégique de chacun des DAS de l'entreprise. Ces matrices, dont les plus connues ont été développées par les principaux cabinets de conseil en stratégie américains (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, A.T. Kearney ou McKinsey par exemple), et enfin la méthode la plus générale connue sous le nom d'analyse SWOT. En dépit de leur similarité, ces méthodes s'appuient sur des hypothèses implicites différentes et le choix entre l'une ou l'autre technique n'est pas indifférent, positionnent les activités de l'entreprise sur un schéma croisant deux dimensions : l'attractivité du segment d'activité d'une part et la situation concurrentielle de la firme sur ce segment d'autre part. L'approche par portefeuille d'activités conclut ainsi la démarche globale de diagnostic stratégique : elle mobilise les différents apports abordés précédemment et réalise une synthèse du diagnostic externe et du diagnostic interne en combinant dans l'analyse une évaluation de l'attractivité des activités (analyse externe) d'une part et de la situation de la firme (analyse interne) d'autre part.

### 3.2. Identification des domaines d'activités stratégiques

*''La segmentation stratégique consiste à évaluer les domaines d'activités stratégiques sur lesquels l'entreprise agit déjà ou envisage d'agir. Il s'agit de mesurer la valeur actuelle et potentielle de chaque domaine au regard des atouts de l'entreprise. Plusieurs types d'analyses sont possibles''*<sup>33</sup>

Toute réflexion stratégique débute par l'identification des espaces dans lesquels l'entreprise situe ses activités, découper les activités d'une entreprise en différents domaines d'activités stratégique, elle doit de ce fait répondre à cinq questions<sup>34</sup> :

- Quel est notre métier ?
- Quels sont nos clients ?
- Que leur apportons-nous ?
- Que deviendra notre métier ?
- Que devra-t-il être ?

*« Un domaine d'activité stratégique (DAS) – ou stratégique business unit (SBU) – est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès »*<sup>35</sup>

Lorsqu'on cherche à découper une organisation en DAS (ce qui revient à effectuer une partition, en identifiant des sous-ensembles homogènes mais mutuellement exclusifs), on doit généralement faire face à deux écueils opposés :

- On peut être tenté d'utiliser un niveau de découpage trop fin, en considérant que chaque produit, chaque implantation géographique, chaque division organisationnelle constitue un DAS indépendant. Le risque est alors d'aboutir au mieux à une segmentation marketing, au pire à des allocations de ressources aberrantes, ne laissant aucune possibilité de synergies ou d'économies d'échelle.
- À l'inverse, on peut considérer que l'organisation dans son ensemble constitue un seul DAS, en refusant de la subdiviser en sous-parties autonomes. Dans ce cas, il sera impossible de privilégier certaines activités par rapport à d'autres, d'envisager des

<sup>33</sup> Nathalie Van Laethem, Toute la fonction, Dunod Paris 2005, P154

<sup>34</sup> Peter DRUCKER, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Edition d'Organisation, Paris, 1975

<sup>35</sup> Richard Whittington, Gerry Johnson, Op.cit. P284

cessions ou d’adopter des positionnements stratégiques cohérents avec les différents environnements concurrentiels auxquels les DAS sont confrontés.

Afin d’éviter ces deux écueils, une méthode pratique de segmentation stratégique consiste à considérer que deux sous-parties d’une organisation (deux divisions, deux filiales, deux implantations géographiques, deux unités opérationnelles, voire deux lignes de produits, etc.) appartiennent au même DAS à condition qu’elles partagent les deux séries de critères présentés dans le schéma ci-dessous :

**Schéma 04** : Les critères de segmentation stratégique

Schéma	Les critères de segmentation stratégique	
	Même DAS	DAS différents
<b>Facteurs clés de succès</b>	Même combinaison	Combinaisons différentes
<b>Critères externes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Clientèle</li> <li>● Marché pertinent</li> <li>● Distribution</li> <li>● Concurrence</li> </ul>	Mêmes clients Même marché Même réseau Mêmes concurrents	Clients différents Marchés différents Réseaux différents Concurrents différents
<b>Critères internes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Technologies</li> <li>● Compétences</li> <li>● Synergies</li> <li>● Structure de coûts</li> </ul>	Identiques Identiques Fortes Coûts partagés prépondérants	Différentes Différentes Faibles Coûts spécifiques prépondérants
<b>Chaîne de valeur</b>	Une seule chaîne de valeur	Plusieurs chaînes de valeur

Source: Richard Whittington, Gerry Johnson, Op.cit. P287

### 3.3. La matrice BCG

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

La matrice du BCG est construite autour de deux critères : le taux de croissance du produit-marché ou du segment-cible (éventuellement corrigé pour l'effet d'inflation) qui sert d'indicateur d'attractivité, et la part de marché relative au concurrent le plus dangereux qui est utilisée comme indicateur de la compétitivité. On a donc un tableau à double entrée, où une ligne de démarcation a été tracée sur chaque axe de manière à obtenir une grille à quatre quadrants.

**Figure 05 :** La matrice BCG



**Source :** Manuel Cartier, Héléne Delacour, Olivier Joffre Maxi Fiches de Stratégie, Dunod Paris 2010, P42

- Sur la dimension *croissance du marché*, le point de référence, qui distinguera les activités à forte croissance de celles à faible croissance, correspond au taux de croissance du produit national brut en termes réels, ou à la moyenne pondérée des taux de croissance des différents segments dans lesquels opère l'entreprise. En pratique, les marchés en forte croissance sont ceux qui augmentent de 5 à plus de 10 % par an en volume.
- De même, sur la dimension *part de marché relative*, la ligne de partage est habituellement placée à 1 ou à 1,5. Au-delà de ce niveau de référence, la part de marché relative est forte ; en deçà, elle est faible.

Plus la croissance du marché est forte, plus l'activité consomme de liquidités. Parallèlement, plus la part de marché relative est élevée, plus l'activité dégage de

liquidités. Si l'on croise les deux dimensions de la matrice BCG<sup>36</sup>, quatre types d'activités se distinguent :

- 1- Les *vaches à lait* : des produits dont le marché est en faible croissance, mais pour lesquels l'entreprise détient une part de marché relative élevée ; ces produits doivent en principe fournir des liquidités financières importantes et en consommer peu. Ils constituent une source de financement pour soutenir des activités de diversification ou de recherche. L'objectif stratégique prioritaire est de « récolter ».
  
- 2- Les *poids morts* ou « canards boiteux » : des produits dont la part de marché relative est faible dans un secteur vieillissant. Accroître la part de marché devrait se faire par rapport à des concurrents ayant un avantage-coût ; ceci est peu vraisemblable puisque les jeux sont faits. Le maintien en vie d'une telle activité se traduit généralement par une hémorragie financière sans espoir d'amélioration. L'objectif est de « désinvestir » ou, en tout cas, de vivre modestement.
  
- 3- Dilemme ou Les *enfants à problèmes* : on retrouve dans ce groupe des produits à faible part de marché relative dans un marché en expansion rapide, et qui exigent des liquidités importantes pour financer la croissance. Il s'agit ici d'identifier les activités pouvant être promues avec des chances de succès. En dépit de leur handicap par rapport au leader, ces produits ont toujours une chance d'accroître leur part de marché. Si un soutien financier important n'est pas accordé à ces produits, ceux-ci évolueront vers la situation des canards boiteux au fur et à mesure du déroulement du cycle de vie. L'objectif prioritaire est donc ici de développer la part de marché ou de désinvestir.
  
- 4- Les *vedettes* : des produits qui sont leaders dans leur marché, lequel est en croissance rapide. Ces activités demandent des moyens financiers conséquents pour soutenir leur croissance ; mais, du fait de leur position concurrentielle, elles généreront aussi des profits importants et prendront à l'avenir, le relais des produits *vaches à lait*.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Manuel Cartier, Héléne Delacour, Olivier Joffre Maxi Fiches de Stratégie, Dunod Paris 2010, P42

<sup>37</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, 7em Edition Dunod, Paris 2008, P306

### 3.4. L'utilité des analyses du portefeuille d'activités

L'analyse du portefeuille est l'aboutissement et la concrétisation de la démarche stratégique qui a été décrite dans les quatre chapitres précédents. Une analyse de portefeuille, quelle que soit la méthode utilisée, repose sur les principes suivants :

- un découpage précis des activités de l'entreprise en produits-marchés ou segments ;
- des indicateurs de compétitivité (ou forces/faiblesses) et d'attractivité (ou opportunités/menaces) permettant d'évaluer et de comparer la valeur stratégique des différentes activités ;
- un lien entre position stratégique et performance économique et financière, principalement dans la méthode BCG.

Les représentations matricielles, propres aux deux premières méthodes, permettent de synthétiser les résultats de cette démarche de réflexion stratégique et de les visualiser d'une manière simple et expressive. Contrairement aux apparences, leur élaboration n'est pas simple mais implique l'existence d'une information complète et fiable sur le fonctionnement des marchés, sur les forces et faiblesses de l'entreprise et de ses concurrents. Plus précisément, cette analyse exige :

- un effort d'analyse considérable pour le *découpage en produits-marchés*, d'autant plus important que la pertinence du diagnostic final est conditionnée par le choix plus ou moins bon de la segmentation initiale ;
- une collecte systématique et minutieuse d'*informations très fines* qui existent rarement en tant que telles et qu'il faut reconstituer par recoupements et tâtonnements ; de la fiabilité de cette information dépend aussi la qualité des résultats.

Ce type d'analyse ne s'improvise pas et suppose notamment le soutien total de la direction générale, Cet outil d'analyse ne constitue évidemment pas la panacée, mais il a le mérite de mettre l'accent sur des orientations de gestion importantes :

- tempérer les visions à trop court terme en insistant sur la nécessité de maintenir un équilibre entre les activités à rentabilité immédiate et celles qui préparent l'avenir ;
- inciter l'entreprise à raisonner à la fois en termes d'attractivité du marché et en termes de capacité concurrentielle ;
- établir des priorités en matière d'allocation des ressources humaines et financières ;
- suggérer des stratégies de développement différenciées par activité en s'appuyant sur des données de marché objectives ;
- créer dans l'organisation un langage commun et fixer des objectifs visibles renforçant la motivation et facilitant le contrôle.

La principale faiblesse des méthodes d'analyse de portefeuille est de donner une image du présent, voire d'un passé récent qu'il est parfois dangereux d'extrapoler. On peut également lui reprocher de ne pas donner une vision prospective des potentialités des produits-marchés. Enfin subsiste le risque d'une application mécanique de ces méthodes, étant donné leur simplicité relative, Une analyse de portefeuille débouche sur des recommandations stratégiques différentes selon le positionnement des activités faisant partie du portefeuille. Ces recommandations, on l'a vu, sont tout au plus des orientations générales du type : investir, résister, récolter, abandonner, qui demandent à être précisées et à être traduites en objectifs stratégiques plus explicites.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Idem, PP318-319.

## **4. La mise en œuvre de la stratégie**

### **4.1. Introduction**

La prise en compte explicite de la position et du comportement des concurrents constitue une donnée importante dans une stratégie. Les analyses de compétitivité ont permis d'évaluer l'importance de l'avantage concurrentiel détenu sur les concurrents les plus dangereux et d'identifier leurs comportements concurrentiels. Il s'agit maintenant de développer une stratégie sur la base d'une évaluation réaliste des forces en présence et de définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif retenu. Kotler (1997, p. 372) établit une distinction entre plusieurs types de stratégies concurrentielles.<sup>39</sup>

### **4.2. Les Stratégies de Croissance**

La croissance a toujours été la préoccupation majeure des entrepreneurs. On utilise même souvent l'image de l'avion : « Une entreprise est comme un avion : elle ne survie que lorsqu'elle avance. Elle ne sait pas faire du surplace et encore moins reculer. » Plusieurs raisons expliquent cet état de fait. En premier lieu, chacun est porté par l'idée de progresser, de faire plus et mieux dans le futur que lors de la période qui vient de s'écouler. Certes les obstacles sont nombreux et chacun connaît un artisan qui refuse de grossir, renonçant à embaucher son premier collaborateur. Mais dans la plus grande majorité des cas l'entrepreneur est porté par cette volonté de croissance. Il a conscience que s'il ne progresse pas la concurrence va rapidement le mettre à mal. Des motifs internes poussent aussi à la croissance. Comment recruter et garder les meilleurs si l'on ne peut leur proposer des perspectives d'évolution ? Comment élargir leurs responsabilités si l'entreprise ne se développe pas ? Peut-on proposer à un collaborateur de rester toute sa vie professionnelle dans la même situation, sans voir ses responsabilités s'élargir ?

S'ils recherchent la croissance, les entrepreneurs ne sont pas tous identiques face à ce challenge. Tirailles entre prudence et croissance les dirigeants d'entreprise déclarent en général ne pas rechercher la croissance à tout prix, mais tous rêvent d'une croissance mesurée et profitable. Mais c'est aussi le marché qui va influencer directement sur la croissance de

---

<sup>39</sup> Idem, PP318-319.

l'entreprise. Lorsque l'on observe le comportement de l'entreprise par rapport à son marché, trois types de croissance peuvent être identifiés.<sup>40</sup>

#### **4.2.1. Les stratégies de croissance intensive**

Une stratégie de croissance intensive se justifie pour une entreprise lorsque celle-ci n'a pas complètement exploité les opportunités offertes par les produits dont elle dispose dans les marchés qu'elle couvre actuellement. Différentes stratégies peuvent être envisagées : pénétration de marchés, croissance par les marchés et croissance par les produits.

##### **- Les stratégies de pénétration du marché**

Une stratégie de pénétration consiste à essayer d'accroître les ventes des produits actuels dans les marchés existants. Il s'agit donc d'un objectif de croissance organique. Plusieurs voies peuvent être empruntées.

- *Développer la demande primaire* : agir sur les composantes de la demande primaire afin d'augmenter la taille du marché total. Par exemple : élargir le marché en convertissant les non-utilisateurs, inciter les clients à utiliser plus régulièrement le produit, inciter les clients à consommer davantage par occasion de consommation, trouver et promouvoir de nouvelles occasions d'utilisation.

Il est à remarquer que cette stratégie profitera à tous les concurrents. Elle est souvent le fait du leader du marché qui a le plus à gagner d'un élargissement du marché.

- *Augmenter la part de marché* : augmenter les ventes en attirant les clients des marques ou entreprises concurrentes par un marketing opérationnel vigoureux. Par exemple : améliorer le produit ou les services offerts, repositionner la marque par la publicité, consentir des réductions de prix substantielles, renforcer le réseau de distribution, organiser des actions promotionnelles.

Ce type d'actions s'observera principalement dans des marchés où la demande primaire est devenue non expansible, dans la phase de maturité du cycle de vie.

---

<sup>40</sup> STRTEGOR, Op.cit, p195.

- *Acquisition de marchés* : accroître la part de marché par une stratégie d'acquisition ou par la création d'entreprises conjointes. Par exemple, racheter une entreprise concurrente pour prendre sa part de marché, créer une entreprise conjointe pour contrôler une part de marché.
- *Défense d'une position de marché* : protéger la part de marché détenue (réseau de clients, réseau de distributeurs, image) en renforçant le marketing opérationnel. Par exemple, améliorer marginalement le produit et le repositionner, adapter une stratégie de prix défensive, renforcer le réseau de distribution, renforcer et réorienter les promotions.
- *Rationalisation du marché* : réorganiser les marchés desservis en vue de réduire les coûts ou d'augmenter l'efficacité du marketing opérationnel. Par exemple : se concentrer sur les segments les plus rentables, recourir aux distributeurs les plus efficaces, réduire le nombre de clients en fixant des exigences de quantités minimales par commande, abandonner de manière sélective certains segments.
- *Organisation du marché* : tenter d'améliorer la rentabilité de l'activité du secteur par des actions menées par la profession vis-à-vis des autorités publiques. Par exemple : établir des règles ou des directives sur les pratiques concurrentielles, avec l'appui des autorités publiques, créer des organisations professionnelles, par exemple pour la collecte d'informations de marché, conclure des accords de réduction ou de stabilisation de la production.

Ces trois dernières stratégies sont surtout défensives ; elles ont pour objectif de maintenir un niveau de pénétration du marché.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit, PP328-330.

Figure 06 : Typologie des Stratégies de croissance (matrice d'Ansoff, 1957)

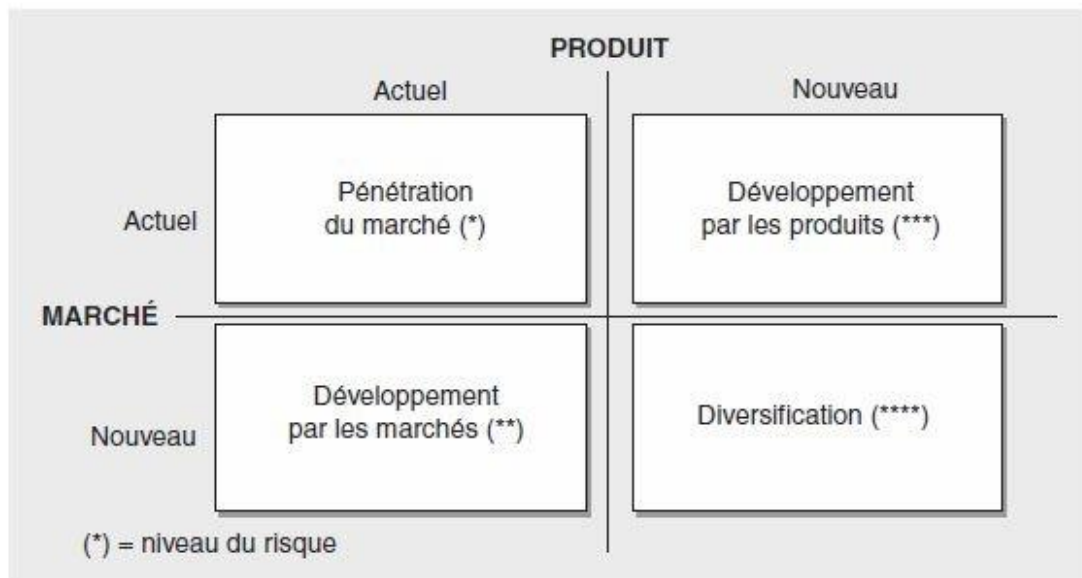


Figure – Typologie des stratégies de croissance (matrice d'Ansoff, 1957)

Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit, P330.

- **Les stratégies de croissance par les marchés**

Une stratégie de croissance par les marchés a pour objectif de développer les ventes en introduisant les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés. Ici également, plusieurs stratégies sont possibles :

- *Nouveaux segments* : s'adresser à de nouveaux segments d'utilisateurs dans le même marché géographique. Par exemple : introduire un produit industriel dans un marché de consommation, vendre le produit à un autre groupe de clients en le positionnant de manière différente, introduire le produit dans un autre secteur industriel.
- *Nouveaux circuits de distribution* : introduire le produit dans un réseau de distribution suffisamment distinct des circuits existants. Par exemple : distribuer des boissons sur les lieux de travail (usines, bureaux, écoles), vendre en circuit direct des produits d'ameublement à des chaînes d'hôtels, créer un réseau de franchise à côté du réseau traditionnel existant.

- *Expansion géographique* : s'implanter dans d'autres régions du pays ou vers d'autres pays. Par exemple : expédier les produits vers d'autres marchés en recourant à des agents locaux ou à des sociétés de *trading* ; créer un réseau de distributeurs exclusifs, racheter une entreprise étrangère opérant dans le même secteur.

D'une manière générale, les stratégies de développement par les marchés s'appuient principalement sur la distribution et sur le savoir-faire marketing de l'entreprise. Ces stratégies sont à la base du développement international.<sup>42</sup>

- **Les stratégies de croissance par les produits**

Une stratégie de croissance par les produits vise à augmenter les ventes en développant des produits améliorés ou nouveaux destinés aux marchés déjà desservis par l'entreprise. Différentes possibilités peuvent être envisagées.

- *Addition de caractéristiques* : ajouter des fonctions ou des caractéristiques au produit de manière à élargir le marché. Par exemple : accroître la polyvalence d'un produit en ajoutant des fonctions, ajouter une valeur sociale ou émotionnelle à un produit utilitaire, améliorer la sécurité ou le confort d'un produit, développer un concept de produit «vert».
- *Extension de la gamme de produits ou de marques* : développer de nouveaux modèles, de nouvelles tailles, ou plusieurs versions du produit correspondant à différents niveaux de qualité. Par exemple : lancer des nouveaux conditionnements ; augmenter le nombre de goûts, de parfums ou de couleurs ; offrir le produit sous différentes formes ou compositions ; introduire de nouveaux produits sous une marque existante.
- *Rajeunissement d'une ligne de produits* : rétablir la compétitivité de produits obsolètes ou inadaptés en les remplaçant par des produits améliorés au plan fonctionnel ou technologique. Par exemple : introduire une nouvelle génération de modèles plus puissants ; lancer une gamme de produits verts, compatibles avec l'environnement ; améliorer l'esthétique des produits.

---

<sup>42</sup> Idem, PP330-331.

- *Amélioration de la qualité* : améliorer la manière dont un produit exerce les fonctions faisant partie de son panier d'attributs. Par exemple : déterminer le panier d'attributs souhaités par différents groupes d'acheteurs ; établir des normes de qualités précises sur chaque attribut ; mettre sur pied un programme complet de contrôle de la qualité.
- *Acquisition d'une gamme de produits* : compléter ou élargir la gamme de produits existants en recourant à des moyens extérieurs. Par exemple : racheter une entreprise ayant une gamme de produits complémentaires ; conclure un contrat de fourniture de produits qui seront ensuite revendus sous la marque de l'entreprise; créer une entreprise conjointe pour le développement et la production d'un produit nouveau.
- *Rationalisation d'une gamme de produits* : modifier la gamme de produits pour réduire les coûts de fabrication ou de distribution. Par exemple : standardiser une gamme de produits ; abandonner sélectivement des produits marginaux ou peu rentables ; modifier la conception d'un produit.

Les leviers utilisés dans cette stratégie de croissance sont donc essentiellement la politique de produit et l'analyse de segmentation. Ces stratégies sont généralement plus coûteuses et plus risquées que les stratégies de croissance par les marchés.<sup>43</sup>

#### **4.2.2. Les stratégies de croissance intégrative**

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

- **L'intégration vers l'amont** : L'entreprise rachète ou contrôle un ou plusieurs fournisseurs. Cette stratégie est souvent décidée pour sécuriser une source d'approvisionnement d'importance stratégique. Elle permet de contrôler un aléa de coûts. Enfin, elle peut aussi permettre d'acquérir une technologie essentielle pour l'activité de base.

---

<sup>43</sup> Idem, PP331-333.

- **L'intégration vers l'aval** : L'entreprise rachète ou contrôle un ou plusieurs distributeurs. Cette stratégie vise à maîtriser les débouchés de l'entreprise par souci de sécurisation mais aussi de promotion et développement de l'activité de base. L'entreprise peut aussi décider cette stratégie si elle juge que la distribution actuelle n'est pas satisfaisante, ou qu'elle représente une activité porteuse pour l'avenir.
- **L'intégration horizontale** : L'entreprise accroît sa position concurrentielle en absorbant ou en contrôlant un concurrent. Cette stratégie permet d'avoir des économies d'échelle, de gagner du temps, d'accéder à un nouveau segment de clientèle, à un nouveau réseau de distribution, de neutraliser un concurrent encombrant.<sup>44</sup>

#### **4.2.3. Les stratégies de croissance par diversification**

Une stratégie de croissance par diversification se justifie si la filière industrielle dans laquelle s'insère l'entreprise ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité, soit parce que la concurrence occupe une position trop forte, soit parce que le marché de référence est en déclin. Une stratégie de diversification implique l'entrée dans des produits-marchés nouveaux pour l'entreprise. Comme tel, ce type de stratégie de croissance est plus risqué, puisque le saut dans l'inconnu est plus important. On établit habituellement une distinction entre diversification concentrique et diversification pure.

##### **- La stratégie de diversification concentrique**

Dans une stratégie de diversification concentrique, l'entreprise sort de sa filière industrielle et commerciale et cherche à ajouter des activités nouvelles, complémentaires des activités existantes sur le plan technologique et/ou commercial. L'objectif est donc de bénéficier des effets de *synergie* dus à la complémentarité des activités et d'élargir ainsi le marché potentiel de l'entreprise.

Une stratégie de diversification concentrique doit normalement attirer de nouveaux groupes d'acheteurs et étendre le marché de référence de l'entreprise.

##### **- Une stratégie de diversification pure**

---

<sup>44</sup> Nathalie Van Laethem, Op.cit, P37.

Dans une stratégie de diversification pure, l'entreprise entre dans des activités nouvelles sans rapport avec ses activités habituelles, tant au plan technologique que commercial. L'objectif est alors de s'orienter vers des domaines entièrement nouveaux afin de rajeunir le portefeuille d'activités.

Les stratégies de diversification pure sont incontestablement les stratégies les plus risquées et les plus complexes puisqu'elles conduisent l'entreprise sur des terrains entièrement nouveaux pour elle. La réussite d'une opération de diversification exige des ressources humaines et financières importantes.<sup>45</sup>

### **4.3. Les stratégies concurrentielles**

Fixer une stratégie revient à choisir une méthode parmi d'autres permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché dans un DAS particulier. La prise en compte explicite de la position et du comportement des concurrents constitue une donnée importante dans une stratégie. Les analyses de compétitivité ont permis d'évaluer l'importance de l'avantage concurrentiel détenu sur les concurrents les plus dangereux et d'identifier leurs comportements concurrentiels. Il s'agit maintenant de développer une stratégie sur la base d'une évaluation réaliste des forces en présence et de définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif retenu.

#### **4.3.1. Les stratégies du leader**

L'entreprise « leader » dans un produit-marché est celle qui occupe la position dominante et qui est reconnue comme telle par ses concurrents. Le leader est souvent un pôle de référence que les firmes rivales s'efforcent d'attaquer, d'imiter ou d'éviter. Dans ce groupe, figurent les entreprises ou les marques les plus connues, telles que Procter & Gamble, L'Oréal, Nike, Google, Microsoft, etc. Plusieurs stratégies sont envisageables par la firme leader.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit, PP334-336.

<sup>46</sup> Idem P338

- **Le développement de la demande primaire**

L'entreprise leader est généralement celle qui contribue le plus directement au développement du marché de référence. La stratégie la plus naturelle relevant de la responsabilité du leader est de *développer la demande primaire*, en essayant de découvrir de nouveaux utilisateurs du produit, de promouvoir de nouvelles utilisations des produits existants ou encore, d'accroître les quantités utilisées par occasion de consommation. Ce type de stratégie s'observera principalement dans les premières phases du cycle de vie d'un produit-marché, lorsque la demande primaire est expansible et par conséquent la tension entre concurrents faibles.

- **Les stratégies offensives**

Une stratégie offensive ne doit surtout pas consister en une politique d'imitation de leader, mais de rester proche de lui dans les activités créatrices de valeur, Dans le cas contraire, son avantage concurrentiel ne suffira pas à compenser celui du leader.

- **Les stratégies défensives**

Les tactiques défensives les plus efficaces sont celles qui découragent les tentatives des futurs entrants, plutôt que de celles visant à chasser une firme ayant largement entamé son processus. Cela passe par un renforcement des barrières à l'entrée (en comblant les vides existant dans la gamme, en accroissant les besoins en capitaux...) ou par un accroissement de l'attente d'une riposte (en signalant la volonté de se défendre, en montrant clairement les obstacles possibles...)

**4.3.2. La stratégie du suiveur**

Le suiveur est le concurrent qui, ne disposant que d'une part de marché réduite, adopte un comportement adaptatif en alignant ses décisions sur les décisions prises par la concurrence. Plutôt que de s'attaquer au leader, ces entreprises poursuivent un objectif de « coexistence pacifique » et de partage conscient du marché, en alignant leur attitude sur celle du leader reconnu du marché. Ce type de comportement s'observera principalement dans les marchés d'oligopole où les possibilités de différenciation sont faibles et les élasticités croisées au prix très élevées, de telle sorte qu'aucun concurrent n'a intérêt à entamer une lutte concurrentielle risquant d'être défavorable pour l'ensemble des firmes en présence.

Le fait d'adopter un comportement de suiveur ne dispense pas l'entreprise d'avoir une stratégie concurrentielle, bien au contraire. Le fait que l'entreprise détienne une part de

marché faible renforce l'importance d'objectifs stratégiques clairement définis, adaptés à la taille de l'entreprise et à son ambition stratégique. Hamermesh *et al.* (1978) ont analysé les stratégies d'entreprises à faible part de marché et ont montré que ces firmes pouvaient surmonter le handicap de la taille et réaliser des performances parfois supérieures à celles des concurrents dominants. En d'autres termes, un point déjà souligné plus haut, toutes les entreprises à faible part de marché opérant dans des secteurs à faible croissance ne sont pas nécessairement des poids morts ou des canards boiteux.<sup>47</sup>

### **4.3.3. La stratégie de spécialisation**

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

La stratégie de spécialisation est généralement optée par les entreprises dans une situation particulière de leur développement elle est mise en place pour les raisons suivantes :

- Lorsque l'entreprise dispose de moyens financiers, humains, productifs limités (PME, entreprises récentes), l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un domaine d'activité unique ;
- Volonté de l'entreprise de développer un savoir-faire technique et commercial pour faire face aux attaques de la concurrence ;
- La recherche de sécurité d'un métier solide ;
- La recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance (c'est un tremplin au développement) ;

#### **- Les différents types de spécialisation**

Afin de se développer en se spécialisant, plusieurs stratégies s'offre à l'entreprise :

- La pénétration de marché : Production et distribution intensive afin de renforcer la position de l'entreprise et augmenter le chiffre d'affaires ;

---

<sup>47</sup> Idem, P340.

- Le développement du marché : extension du marché pour toucher une cible plus large, il s'agit d'une politique d'élargissement de la clientèle ou politique d'expansion géographique ;
- Le développement du produit : politique de produit nouveau, politique de gamme. L'objectif est la détermination d'une gamme complète (ex secteur automobile) ou au contraire d'une gamme restreinte à travers une stratégie d'écrouissage (ex produits de luxe). Elle procure un avantage compétitif certain.

- **Avantages et risques de la stratégie de spécialisation**

La spécialisation permet de générer des avantages comparatifs

- Atteinte de la taille critique ; C'est-à-dire la taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché sans subir un handicap concurrentiel notable ;
- Concentration des forces : baisse des coûts de production ce qui permet la création d'effets d'expérience grâce à la maîtrise des techniques du métier ;
- Réalisation d'économies d'échelle ;

Cependant, la spécialisation comporte un risque important provenant de la dépendance à un seul type de produit ou domaine d'activité.<sup>48</sup>

**4.3.4. La stratégie de domination par les coûts**

Cette stratégie fut certainement l'une des plus pratiquées dans les années 70, en partie grâce aux travaux du Boston Consulting Group autour de l'effet d'expérience qui montre que pour un certain nombre de produits « les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30 % en termes réels à chaque fois que la production cumulée (ou expérience de production) double »<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Salma Bardak El Younsi, COURS STRATEGIE D'ENTREPRISE, ISET Djerba P76.

<sup>49</sup> Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, Collection stratégie Eyrolles Edition d'organisation, 3em édition 2008, P55.

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence et à la position de l'entreprise.

Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Elle s'appuie donc sur une domination par les coûts.<sup>50</sup>

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

Différents mécanismes permettent la domination par les coûts :

- **Les économies d'échelles** : Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).
- **Des investissements lourds** Car une stratégie de domination par les coûts oblige non seulement à détenir une capacité de production apte à faire du volume, mais à le produire à un coût très bas.
- **Les effets d'apprentissage** : lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèsent sur les coûts.
- **Les investissements dans l'innovation** : qui permettent une diminution des prix : l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des coûts.

---

<sup>50</sup> Salma Bardak El Younsi, Op.cit, P72.

- **Une aptitude à la simplicité technique** Qu'il s'agisse de la conception des produits ou du processus de production (afin de maîtriser au mieux les coûts).
- **Une grande efficacité de la main-d'œuvre** Pour réduire au maximum les dysfonctionnements et par là les coûts, ce qui impose une formation pertinente de la main-d'œuvre et une conception de systèmes d'organisation clairs.
- **Des systèmes de distribution adaptés** Capables de traiter des volumes à des coûts faibles.
- **Un contrôle de gestion élaboré** Pour savoir à quoi sont réellement consacrées les ressources et pouvoir ainsi vérifier qu'il y a bien cohérence entre les choix de dépenses et les résultats d'une bonne analyse de la valeur (en fait une analyse faite à deux niveaux : << combien cette fonctionnalité me coûte-t-elle ? et << combien le client est-il prêt à payer pour cette même fonctionnalité ?
- **Crée un produit «marchand»** L'idée d'exercer une domination par les coûts qui se fasse au détriment de la qualité marchande est une démarche suicidaire pour l'Entreprise, car elle ne permet pas d'assurer la pérennité dans la durée. Rappelons, rapidement et succinctement, qu'un produit << marchand >> est un produit qui :
  - correspond à une demande solvable,
  - est identifiable par le client,
  - est mis à la disposition des clients avec la disponibilité exigée,
  - crée une valeur pour le consommateur,
  - correspond à une qualité << loyale et marchande >> ,
  - apporte un profit durable pour tous les partenaires de la filière.
- **Construire l'avantage concurrentiel à partir de plusieurs sources** Conception, mode de production, approvisionnement, logistique, maîtrise de la distribution, etc., dans la mesure du possible, sinon il est probable que l'avantage acquis aura une durée de vie réduite car il sera moins facilement défendable.

- **Etudiant en permanence la concurrence** Car les coûts sont relatifs et donc l'avantage construit peut être détruit par un concurrent ayant appris à mieux maîtriser ses coûts. Là intervient un point clé qui est la vision que l'on doit avoir de la concurrence en termes de marché pertinent

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible et où la concurrence se fait sur les prix.

Les risques sont de plusieurs ordres : changement de technologie annulant les effets de la courbe de l'expérience, invention plus moderne des concurrents, remise en cause de l'avantage sur certain segment...

#### **4.3.5. La stratégie de diversification**

La diversification consiste pour une organisation à s'engager sur des domaines d'activité où elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés. L'entreprise souhaite diversifier ses risques et le secteur sur lequel elle se situe ne présente plus d'opportunités jouables. Elle vise un secteur particulièrement attrayant, Cela consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

La diversification peut poursuivre plusieurs objectifs :

- **réinvestir des capitaux** (diversification de placement) : lorsqu'une entreprise dégagne des profits importants, elle peut en réinvestir une partie dans d'autres activités qui lui permettront d'augmenter sa rentabilité et ses profits. Elle est réservée aux entreprises « riches » et bien positionnées sur leur marché.
- **conforter ses positions** (diversification de confortement) : certaines entreprises éprouvent le besoin de conforter leur position sur un marché instable notamment dans des activités complémentaires. Adaptée aux PME car ne nécessite pas d'investissements coûteux
- **se redéployer ou se reconvertir** (diversification de redéploiement) : vers des secteurs plus porteurs pouvant assurer une reconversion de l'entreprise. Les produits leaders

perdront de leur importance au profit de nouvelles fabrications. Il s'agit de redéployer son activité quand les produits sont arrivés à maturité (les remplacer).

- **Survivre** (diversification de survie) : Il s'agit de rechercher rapidement d'autres activités pour assurer l'avenir de l'entreprise. Elle est appliquée pour les entreprises se trouvant dans une mauvaise position concurrentielle.

#### - Les différentes formes de diversification

La diversification peut être horizontale, verticale ou concentrique.

- **la diversification horizontale** : cette forme de diversification consiste à écouler des produits nouveaux ayant éventuellement un lien technologique entre eux mais ayant surtout un lien commercial puisque la clientèle est la même.
- **la diversification verticale** : se caractérise par une intégration des activités en amont ou en aval. Vers l'amont, c'est-à-dire l'intégration d'une activité située à l'amont de la filière d'activité (activités du fournisseur). Vers l'aval, c'est-à-dire développer des activités situées à l'aval de la filière d'activité (activité du client, exp distributeur ou transporteur)
- **diversification concentrique**. L'entreprise cherche à se diversifier dans des activités complémentaires des activités existantes, sur le plan technologique et/ou commercial. Il s'agit de faire jouer des synergies en exploitant des facteurs clés de succès de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise Salomon est partie de la fixation de ski à la chaussure de ski, puis au ski et maintenant au surf.

#### - Les avantages et limites des stratégies de diversification<sup>51</sup>

C'est une stratégie très répandue car elle permet :

- de répartir et donc de réduire les risques liés à la conjoncture par des compensations entre produits ayant des cycles de vie différents.
- d'améliorer la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits plus porteurs, et en prévenant le risque de déclin de la demande.
- Position concurrentielle difficile (réactions des concurrents, coûts élevés...)
- Dispersion des compétences
- Risque d'échec de la nouvelle activité

---

<sup>51</sup> Idem, P79.

- Complexification des problèmes financiers, juridiques et organisationnels liés à cette évolution
- Réorganisation et modification des structures de l'entreprise surtout en cas de diversification par croissance externe c'est-à-dire par l'acquisition d'une entreprise dans un domaine d'activité différents. (greffe d'organe = risque de rejet : conséquences importantes).

## **5. Conclusion**

Les analyses de portefeuille ont pour objectif d'aider les entreprises multi produits dans leur réflexion stratégique en évaluant chaque activité par référence à un ou plusieurs indicateurs d'attractivité et de compétitivité. La matrice du BCG, « croissance/part de marché relative », a le mérite de la simplicité et de l'objectivité, mais les hypothèses implicites sur lesquelles elle s'appuie sont restrictives et réduisent son champ d'application. La grille multicritères est d'application plus générale et est plus souple étant donné que les indicateurs utilisés sont propres à chaque entreprise. Par contre, le risque de subjectivité est plus grand et la procédure d'élaboration de la grille plus lourde, et plus exigeante en termes d'information. L'analyse SWOT est une méthode plus qualitative qui met l'accent sur l'analyse de la capacité stratégique de l'entreprise. Dans l'énoncé de ses options stratégiques, l'entreprise doit préciser le type d'avantage concurrentiel qu'elle entend rechercher. Le choix d'une stratégie de base n'est pas neutre, mais implique la disponibilité de ressources, de savoir-faire et des risques spécifiques. Dans l'évaluation des opportunités de croissance, les objectifs peuvent être envisagés à différents niveaux : au sein du marché de référence (croissance intensive), à l'intérieur de la chaîne industrielle (croissance intégrative) ou en dehors du champ d'activité traditionnel (diversification). Pour chacune de ces stratégies de croissance, différents chemins stratégiques peuvent être envisagés. Une stratégie de croissance doit explicitement prendre en compte les stratégies et les comportements des concurrents, et cela, sur la base d'une évaluation objective des forces en présence.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit, P346.

**Deuxième partie : Partie  
Pratique**

## **Chapitre 01 :**

Présentation de l'entreprise

## Deuxième partie: partie Pratique

### Chapitre 1 : La présentation de l'entreprise

#### Introduction

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « la santé est un **état de bien-être physique, mental et social** et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. ». Outre l'**accès** au service de santé et aux médicaments, la **préservation** et la **promotion** de la santé impliquent que tous les besoins fondamentaux de la personne soient satisfaits, qu'ils soient affectifs, sanitaires, nutritionnels, sociaux ou culturels.

La première représentation que l'on se fait du milieu hospitalier est systématiquement centrée sur les soins qui y sont pratiqués. Et pour cause, le cœur de métier du personnel hospitalier est avant tout tourné vers le patient, son accueil et les soins qui lui sont offerts. La gestion du matériel et des consommables utilisés par les services d'un hôpital peuvent fortement perturber l'activité d'un hôpital lorsqu'ils viennent à manquer ; leur bonne gestion est gage d'une qualité d'accueil et de soin pour les patients. Ils sont en outre un poste de dépenses de la plus haute importance.

#### 1. Le domaine biomédical

Le biomédical est une application des principes et des techniques de l'ingénierie dans le domaine médical visant au contrôle des systèmes biologiques ou au développement d'appareils servant au diagnostic et au traitement des patients. Ce domaine est un mélange de médecine, de biologie, d'ingénierie et de physique.

Étant une discipline relativement récente, la plupart des travaux se situent dans le développement et la recherche couvrant un large secteur d'activité.

Les exemples d'application sont le développement et la fabrication de prothèses biocompatibles, les dispositifs médicaux ainsi que les équipements d'imagerie et de diagnostic comme l'électrocardiogramme (ECG) et l'imagerie par résonance magnétique (IRM).

## **2. Le matériel médical**

De manière générale, le matériel médical désigne l'ensemble des objets et du mobilier utilisé par les professionnels de la santé dans l'exercice de leur profession. Cette expression se réfère à une large variété d'objets, instruments et meubles conçus pour le diagnostic et le traitement des patients.

Souvent conçus par des compagnies spécialisées dans ce domaine, le matériel médical fait partie des éléments qui définissent un professionnel de la santé. Lorsqu'un praticien débute sa carrière en médecine, il a grand besoin de se procurer des matériaux qui sont bien évidemment essentiels. De même, il est nécessaire que les établissements étatiques se procurent cet ensemble d'instruments et d'objets qui sera leur principal outil de travail afin d'offrir des soins et des traitements de pointe à leurs patients.

## **3. L'importation et la distribution**

Une importation est une entrée dans un pays de biens ou services provenant d'un autre pays.

Ces marchandises peuvent être :

- des biens matériels et stockables. Par exemple importer du matériel médical et consommable.
- des services (biens immatériels non stockables). Par exemple importer une main d'œuvre étrangère.

Pour cet autre pays, l'opération est une exportation.

L'importation est généralement une opération favorable au consommateur (plus grand choix de produits, meilleure concurrence sur les prix) et un aiguillon de compétitivité pour les producteurs.

La politique de distribution est l'organisation de la mise à disposition d'un produit ou d'un service. Elle se fait au bénéfice d'un intermédiaire revendeur, d'un producteur-consommateur intermédiaire, d'un acheteur ou un consommateur final.

Elle s'opère concrètement selon des mécanismes plus ou moins complexes :

- Cas du circuit direct ou vente directe : la mise à disposition relie directement - sans intermédiaire - le fournisseur-producteur au client acheteur.
- Cas du circuit court : la mise à disposition relie le fournisseur-producteur au client acheteur avec l'intervention d'un seul niveau de distribution intermédiaire (exemple : fournisseur-producteur → détaillant → client acheteur).
- Cas du circuit long : la mise à disposition s'effectue via une cascade d'opérateurs successifs (exemple : fournisseur-producteur → grossiste → détaillant → client acheteur).

#### **4. SARL BIOMEDIC**

Parmi les multiples sociétés algériennes dans le domaine médical ou paramédical qui se livrent une concurrence féroce défendant ainsi le rapport qualité prix de leurs produits, nous allons mettre en exergue l'activité de BIOMEDIC SARL un professionnel expérimenté dans son domaine.

##### **4.1.Présentation de l'entreprise BIOMEDIC**

Créée en 1994 par le Dr. Hamza KHALFAOUI, BIOMEDIC est une société à responsabilité limitée (SARL) spécialisée dans l'importation et la distribution des équipements médicaux et du consommable médical stérile. Son siège social est sis au 01 Boulevard Benchoulak Mila sous le numéro de registre 99B0322221. Son annexe de Constantine est sise à la Cité Filali bâtiment C N° 1, et celle d'Alger se trouve à la Cite Urba 2000 Bt 32 n°2 El Achour.

##### **4.2.Evolution de l'entreprise**

En 1994, dotée alors d'un capital social de 1.000.000.00 DA, l'activité de l'entreprise était tournée vers l'importation du consommable médical de marque Vygon et Peters et du matériel de laboratoire de marque Jouan (France) destinés exclusivement au secteur public (CHU, et secteur sanitaire).

Dans les années 2000, BIOMEDIC SARL a vu son capital social évolué pour atteindre 20.100.000.00 DA lui permettant ainsi d'étendre son activité avec l'importation d'équipements plus lourds en l'occurrence Phillips en matière d'imagerie médical (scanner, échographe, salle de cathétérisme, gamma camera) depuis les Pays-Bas et Hamilton en réanimation médicale.

A la fin de l'année 2008, cette entreprise a élargi sa part de marché avec l'importation de nouvelles marques comme Fuji en matière de système de numérisation et films radiologiques (Japon), la marque BBRAUN (Aesculap) pour l'ostéosynthèse, l'instrumentation et les soins hospitaliers (Allemagne), ouvrant ainsi sa porte aux cliniques et aux cabinets médicaux afin d'enrichir son portefeuille clientèle.

#### **4.3. Personnel de la société et l'organigramme**

**Le gérant** : sa mission principale est de :

- Diriger et mettre en place la politique de la société.
- Veiller au bon fonctionnement de l'entreprise et de son personnel
- Signer tous documents officiels (convention, marché ...etc.)
- Décider des achats et des ventes.

**Le cogérant** : travaille en collaboration directe avec le gérant. En l'absence de ce dernier, le pouvoir de décision lui est délégué.

**Le directeur technique (matériaux et équipements)** : Ingénieur en électronique, il a pour mission de :

- Installer et faire fonctionner les équipements médicaux.
- Assurer la maintenance et le contrôle technique du matériel médical

**La directrice technique (domaine pharmaceutique)** : Docteur en pharmacie, elle est personnellement responsable de :

- l'application de l'ensemble des règles techniques et administratives édictées dans l'intérêt de la santé publique.
- La garantie de la qualité, la sécurité et l'efficacité de chaque lot importé avant sa mise sur le marché.
- l'authenticité de chaque document déposé auprès des autorités de la santé.

**Le comptable :** Responsable de l'administration financière, Il veille à ce que l'entreprise satisfasse à ses obligations financières, sociales et fiscales comme :

- Gérer et organiser les comptes de profits et de pertes ainsi que les rapports des coûts.
- Rassembler et analyser les données financières pour préparer les comptes du grand livre et les documents relatifs aux différentes transactions financières.
- L'acquittement des obligations en matière d'impôts.

**L'informaticien :** sa mission principale est d'assurer l'installation et la maintenance des outils informatiques de l'entreprise.

**Le délégué commercial (cible le secteur privé):** son rôle est la prospection, dans le but de ramener de nouveaux clients à l'entreprise a travers :

- La communication, qui sert à transmettre des informations concernant les produits ou les services aux clients ciblés.
- Le service, pour intervenir avant et après la vente en se mettant à la disposition du client et en écoutant ses remarques.
- La fidélisation des clients en leur proposant des offres complémentaires et des promotions.

**Le délégué médical (cible le secteur public) :** Docteur en médecine, son rôle est de :

- Cibler les besoins des administrations publiques de santé
- Présenter les produits de l'entreprise et promouvoir leurs qualités.
- Assurer la continuité de la relation entreprise / clients

**La secrétaire :** son rôle est de :

- Coordonner et organiser les événements (appels d'offres, soumissions ...etc.)
- Prendre des notes ou des rendez-vous téléphoniques.
- Classer les documents ainsi que saisir les lettres administratives et commerciales.

**Le chauffeur (livreur) :** Livre les produits commandés aux clients.

**4.4. Organigramme de l'entreprise**

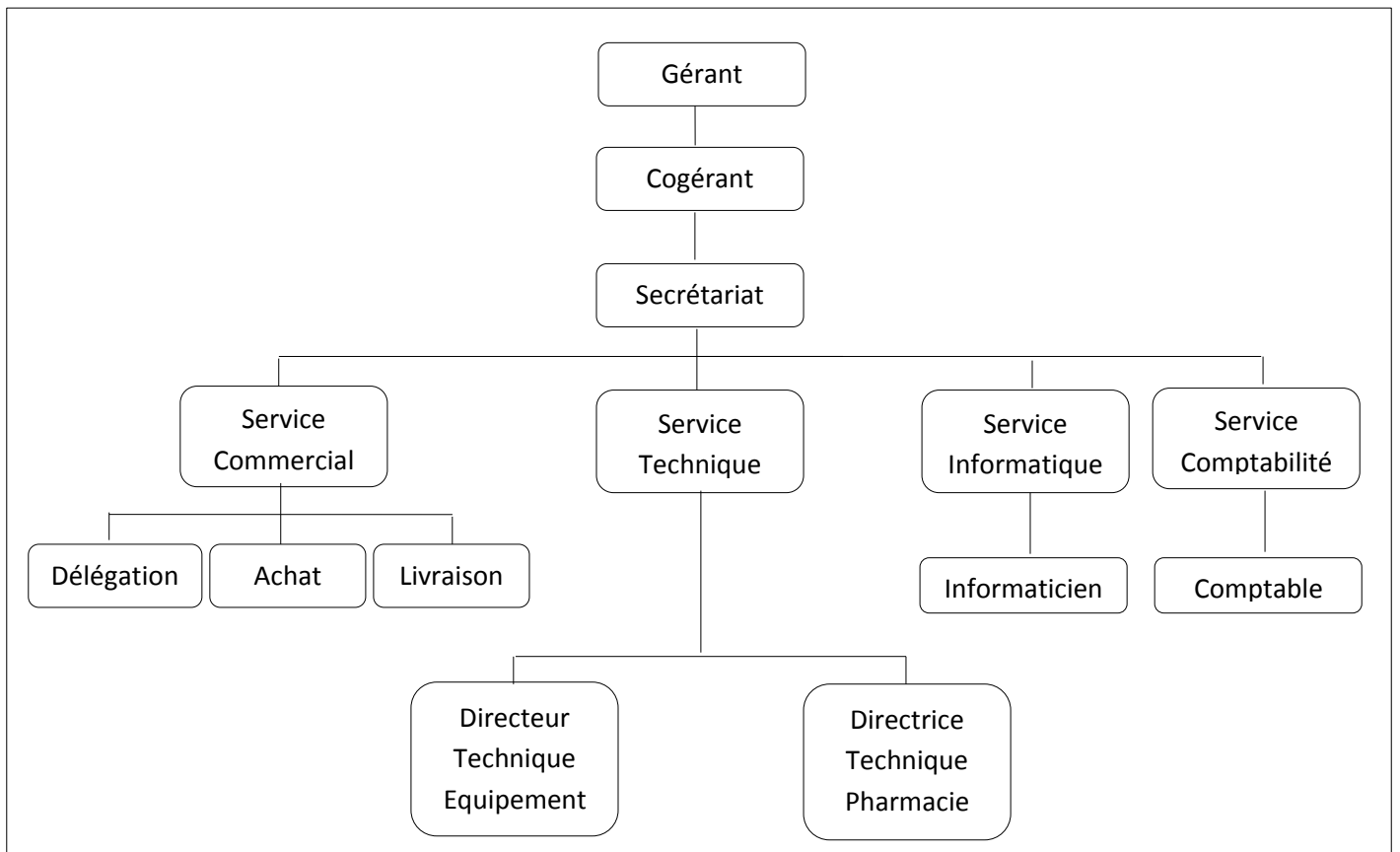


Figure7: Organigramme de l'entreprise

#### **4.5. Catégories des produits**

BIOMEDIC SARL offre une gamme de produits présentés comme suit :

<b>Imagerie Médicale</b>	<b>Instrumentation</b>	<b>Ostéosynthèse</b>	<b>Consommable</b>
<b>Echographe</b>	Instruments d'orthopédie	Broches (Tibia, mains, ...etc.)	Consommable digestif
<b>Echo-doppler</b>	Instruments de chirurgie viscérale	Vis	Consommable pour la dialyse
<b>Scanner</b>	Instruments de la neurochirurgie	Prothèse (Hanche, genou...etc.)	Consommable thoracique
<b>IRM</b>	Instruments d'urologie	Clous	Consommable urologique
<b>Gamma Caméra</b>	Instruments d'ORL et Maxillo-faciale	A foyer ouvert	Consommable de soins
<b>Table de Radiologie</b>	Instruments de gynécologies	Plaques	Consommables de monitoring générique
<b>Numériseur-Reprographe</b>	Instruments chirurgicales	Les implants	Consommables d'oxygénothérapie
<b>Films Radiologiques</b>	Instrumentation de cardiologie	Les targans	Consommables biomédicaux

*Tableau 2: Catégories des produits*

#### **4.6. Comment procède l'entreprise ?**

Jusqu'à ce jour, la société traite et gère manuellement ses différents clients, ainsi que la gestion des stocks avec des outils informatiques simples comme Microsoft Excel, Word ...etc en attribuant à chaque client son propre fichier contenant l'historique de ses commandes, ses achats, son état de solde par rapport à l'entreprise, ainsi que tous ses renseignements.

##### **4.6.1. Equipements installés par Biomedic :**

- Scanner au niveau du CHU de Constantine de marque PHILIPS 16 coupes
- Scanner au niveau de l'hôpital de Guelma de marque PHILIPS 06 coupes
- Salle de cathétérisme cardio vasculaire au niveau de l'EHS ERRIADH
- Salle de cathétérisme cardio vasculaire au niveau du CHU de Constantine
- Salle de cathétérisme au CHU de Annaba en cours d'installation
- Gamma Camera pour la scintigraphie au CHU de Constantine
- Deuxième Gamma Camera SpectCT pour la scintigraphie au CHU de Constantine
- Table télécommandée au CHU de Constantine
- 04 Amplificateurs de Brillance au CHU de Constantine
- 02 Amplificateurs de Brillance au CHU de Batna
- 02 Tables télécommandées au CHU Mustapha
- Plateau technique radiologique de la Wilaya de Skikda
- Toute la gamme d'Echographe Philips
- Plateau technique radiologique de la Wilaya de Mila

##### **4.6.2. Palmarès de Biomedic :**

- Attestation de bonnes prestations de la part du directeur de la santé de la wilaya de Guelma dans le cadre de la qualité des équipements médicaux fournis. 08/06/2002.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur de l'établissement hospitalier spécialisé de chirurgie cardiaque El Riadh de Constantine dans le cadre de fourniture d'un écho-doppler et l'installation d'une salle de cathétérisme. 16/09/2002.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur du CHU Constantine dans le cadre de la fourniture et l'installation, et mise en service de deux amplificateurs de brillance. 18/08/2007.

- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur du CHU Constantine dans le cadre de la fourniture et installation, et mise en service d'une gamma-caméra mono photonique. 18/09/2007.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur du CHU Annaba dans le cadre de la fourniture, l'installation d'une salle de cathétérisme cardiaque. 2009.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur de l'EPH Mila pour la fourniture et la mise en service de matériel de laboratoire, et de matériel de cardiologie. 21/06/2009.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur du CHU Constantine dans le cadre de fourniture de consommable médico-chirurgical, et installation d'équipements médicaux. 10/09/2002.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur de la santé et de la population de la wilaya de Skikda dans le cadre de fourniture d'un écho-graphe et un écho-doppler. 05/02/2008.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur de la santé et de la population de la wilaya de Guelma dans le cadre de fourniture, installation, et mise en service d'un scanner. 05/12/2012.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur EPH Mila dans le cadre de fourniture d'un automate de biochimie réfrigéré à système ouvert. 21/06/2009.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du sous-directeur de la pharmacie du CHU Benflis de Batna dans le cadre de fourniture de consommable d'ostéosynthèse. 03/05/2012.
- Attestation de bonnes exécutions de la part du directeur du CHU Sétif dans le cadre de fourniture de consommable d'ostéosynthèse, et d'instrumentation. 2013.

## **Chapitre 02 :**

Cas pratique BIOMEDIC

## Chapitre 2 : Cas pratique BIOMEDIC

La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents, Ainsi, la définition d'une stratégie aide au développement de l'entreprise en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficience et son efficacité (recherche de compétitivité), tout en assurant un minimum de stabilité et d'autonomie pour conduire ses affaires (recherche de sécurité). Mais avant de formuler une stratégie, il est, au préalable, primordial de réaliser un diagnostic stratégique.

Ce diagnostic stratégique au sien de BIOMEDIC finalise le diagnostic global en étudiant son domaine d'activité principale qui relève de l'importation et de la distribution de matériel médical tout en tenant compte de son environnement et de son potentiel interne. Il a pour objectifs de :

- Déterminer les forces et faiblesses de BIOMEDIC.
- Mesurer les opportunités et menaces de son environnement.
- Analyser le rythme de croissance des marchés, ainsi que les facteurs de succès et les stratégies des concurrents.

### **1. Diagnostic interne**

*« Il est difficile pour une entreprise de déterminer la meilleure stratégie à adopter pour la lutte contre la concurrence, sans connaître ses forces et faiblesses. Toute entreprise peut se concevoir comme un ensemble d'activités à concevoir ; fabriquer ; commercialiser ; distribuer et soutenir son produit »<sup>53</sup>*

---

<sup>53</sup> Michael Porter. L'Avantage concurrentiel(1985). Edition Dunod, Page 94

## **1.1. Diagnostic de la fonction d'approvisionnement**

Pour une entreprise locale qui compte faire l'importation d'un matériel médical, elle doit d'abord commencer par trouver un fournisseur étranger qui puisse fournir ce genre de matériel et décrocher un contrat de partenariat avec (généralement d'une durée d'un an renouvelable),

Une fois le contrat établi, l'entreprise locale va à la recherche de la demande sur son marché. Dans le cas d'un établissement public, la demande se fait par ce qu'on appelle les appels d'offre. Dans ce qui suit, nous définissons ce concept.

### **L'appel d'offre**

Pour faire une demande d'approvisionnement d'un matériel médical, un établissement public doit suivre une procédure particulière. Il fait un appel d'offre qui va être publié dans les journaux ou bien un site qui a été créé par l'état dans ce sens ([www.bomop.com](http://www.bomop.com)) ou a travers un espace privé ([www.algeriatenders.com](http://www.algeriatenders.com)).

Différentes entreprises locales vont répondre à cet appel d'offre, et se diriger vers l'entreprise émettrice pour retirer le cahier de charge pour une somme variable de DA. Définissons dans ce qui suit un cahier de charge et à quoi il sert.

**Le cahier de charge :** Cahier des charges a pour objet la conclusion d'un marché à commandes en vue de la fourniture de médicaments au profit de..... et ce, conformément aux prescriptions techniques ci-jointes, les candidats intéressés peuvent soumissionner pour un ou plusieurs lots.

Certes il ya certaines clauses a respecter en plus le cahier de charge est soumis a un barème de note répartie entre deux, l'offre technique et l'offre financière.

**L'Offre technique,** à insérer dans une enveloppe à part portant uniquement la mention «Offre technique » suivie du nom du soumissionnaire.

**L'Offre financière,** à insérer dans une enveloppe à part portant uniquement la mention « Offre financière » suivie du nom du soumissionnaire.

Les deux enveloppes ci-dessus comportant l'offre technique et l'offre financière seront insérées dans une enveloppe unique, anonyme, ne comportant que les indications suivantes.

Après l'évaluation des différents plis par une commission d'évaluation de l'établissement public, un fournisseur local va être choisi, il aura l'attribution provisoire du marché.

Si tout est d'accord et les parties prenantes arrivent à un accord, l'établissement public fait un bon de commande à l'entreprise locale pour acquérir le matériel, cette dernière va de suite entamer la procédure réelle et directe de l'importation du matériel.

**1.1.1. L'approvisionnement chez Biomedic**

La plupart des sociétés étrangères fabriquent sur bon de commande, ils ne font pas de stock. Dès que le fabricant étranger reçoit la **Lettre de Crédit** de la part de **BIOMEDIC** via sa banque notificatrice il commence la fabrication des équipements, cela prendra en moyenne trois mois.

Une fois que le matériel est expédié, il faut le dédouaner et la moyenne en Algérie est de 20 à 25 jours. Une fois l'équipement réceptionné il faut le livrer et l'installer, et c'est pour cette raison que la procédure de l'approvisionnement prend beaucoup de temps.

On va citer par la suite les fournisseurs principaux de BIOMEDIC :

**Tableau 03 : Approvisionnement matériel/fournisseur**

<b>Matériel</b>	<b>fournisseur</b>
Echographe	Toshiba
Echo-doppler	Toshiba
Scanner	Toshiba
Ostéosynthèse	B.Brun
Gamma Caméra	Fujie-film
Table de Radiologie	Fujie-film
Films Radiologiques	Fujie-film

Comme le montre le tableau, BIOMEDIC a trois fournisseurs principaux qui sont des leaders dans leur domaine : Toshiba, B.Brun et Fujie-film, ses trois fournissent des produits de très bonne qualité et d'une grande fiabilité.

### **1.1.2. Synthèse du diagnostic de l'approvisionnement chez BIOMEDIC**

Le fait que Biomedic ait le privilège d'avoir des fournisseurs leader dans leurs domaines, qui produisent un matériel de très bonne qualité, représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise en sa qualité d'importateur exclusif de ces marques. Le seul inconvénient c'est que la procédure de l'importation et d'approvisionnement prend beaucoup de temps, ce qui engendre des retards de livraison qui ne sont en aucun cas liées aux efforts fournis par BIOMEDIC dans le sens de réduire les délais de livraison.

## 1.2. Diagnostic commercial

### 1.2.1. Evolution globale du chiffre d'affaires entre 2011 et 2014

**Tableau 04** : évolution globale du chiffre d'affaires entre 2011 et 2014

Désignation	2011	2012	2013	2014
<b>Chiffre d'affaire</b>	69 137 706	66 383 895	120 293 262	131 420 894

D'après le tableau si dessus on remarque que le chiffre d'affaire de l'entreprise ne cesse d'accroître d'une année à l'autre, en 2012 le chiffre d'affaire de l'entreprise était de 66M et puis en 2013 ce chiffre d'affaire s'est doublé carrément, d'une valeur de 120M mais cette augmentation n'est pas significative, on pourra par la suite expliquer cette évolution remarquable du CA.

### 1.2.2. Vente par produit

**Tableau 05** : Vente par produit

	2011	2012	2013	2014
<b>Echographe</b>	3 000 000	3 200 000	6 520 040	6 700 342
<b>Echo-doppler</b>	16 030 540	12 200 349	24 532 500	24 700 000
Scanner	45 600 000	46 900 000	//	82 902 356
Ostéosynthèse	2 300 570	1 420 222	4 975 000	3 332 525
Gamma Caméra	//	//	85 000 900	//
Table de Radiologie	3 500 000	3 700 000	6 400 043	7 020 042
Films Radiologiques	2 500 432	1 904 452	3 102 732	2 998 400

Ce tableau représente les ventes par produit réalisées par l'entreprise, et on remarque que les chiffres réalisés de chaque matériel de l'année 2011 au 2014 en tendance à augmenter dans la mesure où il y'a toujours une demande, et il est très important d'indiquer que certains types de matériel médical coûte très chère, en prenant l'exemple de la GAMMA CAMERA vendu en 2013 d'une somme de 85M et les scanners en 2014 d'une somme de 82M, sachant que l'entreprise a réalisé un CA de 66M en 2012 alors là qu'il s'agit juste de la vente d'un seul produit qui dépasse largement le chiffre réalisé.

En réalité la GAMMA CAMERA vendu à 85M dinars en 2013 été livré en 2011 au CHU Constantine, qui veut dire que l'entreprise en 2011 a investi dans cette affaire importante en détriment d'autre marché, c'est pour ça qu'en 2011 et 2012 l'entreprise a eu du mal a investir dans d'autre marché vu qu'elle déjà dépenser une somme très importante pour acquérir ce matériel, une somme qu'elle n'a pas pu encaisser qu'en 2013 pour des raisons qu'on va aborder par la suite, et c'est pour cette raison précise que le CA de l'entreprise n'a pas trop évoluer en 2011 et 2012 en comparant avec les années qui viennent par la suite.

### 1.2.3. Structure de vente par willaya

2.	2011	2012	2013	2014
<b>Constantine</b>	18 675 857	20 564 747	85 287 957	40 864 048
<b>Alger</b>	16 486 860	11 869 005	9 567 847	32 992 456
<b>Skikda</b>	2 758 905	1 840 059	1 579 874	3 713 907
<b>Batna</b>	1 256 675	800 324	1 478 758	1 213 646
<b>Mila</b>	4 859 895	4 960 059	3 675 785	3 332 500
<b>Jijel</b>	4 748 985	3 785 954	3 675 743	7 982 223
<b>Sétif</b>	6 895 869	5 870 979	5 940 750	11 574 368
<b>Bou Saada</b>	1 278 895	1 490 800	2 904 001	3 211 404
<b>Annaba</b>	11 859 959	9 058 854	8 495 900	18 436 094
<b>Guelma</b>	5 758 930	3 568 954	2 325 780	9 329 058

**Tableau 06 :** Structure de vente par willaya

Comme le montre le tableau ci-dessus l'entreprise est entraine d'élargir ses parts de marché d'une année à l'autre, et c'est claire que ses parts de marché en doublées de l'année 2012 au 2013 vu que l'entreprise disposait de plus de ressources pour investir d'avantage.

Prenant l'exemple de Constantine (lire le tableau).

#### 2.1.1. Politique de prix

La fixation de prix se fait à travers le cahier de charge, on général le prix final de soumission c'est le cout de revient plus la marge de l'entreprise qui est de 20%.

#### 2.1.2. Politique de communication

L'entreprise n'a pas de politique de communication formalisée, et ne consacre pas un budget pour la communication vue que la commercialisation du matériel médical n'est pas tributaire d'une bonne publicité, et les parts de marché sont accorder à travers les appels d'offre et c'est tout le monde qui peut y participer, quoique ça n'empêche pas que l'entreprise participe aux prospections et les congrès médicaux organiser chaque année pour émettre une bonne image.

**2.1.3. Nombre de clients actifs**

	2011	2012	2013	2014
<b>Nombre de client</b>	9	10	16	17

**Tableau 07** : Nombre de client actifs

Malgré que l'entreprise ne consacre pas des grandes efforts à la communication mais le nombre de clients actifs ne cesses d'augmenter, sa reflète la politique d'investissement de l'entreprise qui vise a décroché de nouvelle parts de marché et de fidélisé les clients existants.

**2.1.4. Synthèse du diagnostic commercial**

D'après le résultat de ce diagnostic, on voit que l'entreprise est entraine d'élargir ses parts de marché même sans politique de communication formalisé, d'acquérir de nouveaux clients, un chiffre d'affaire à la hausse d'une année à l'autre et montre des résultats très satisfaisants, mais parfois les chiffres réalisés ne peuvent être significative vu que les résultats enregistrés appartiennent aux opérations de ventes réalisés aux années antécédentes qui est dû essentiellement a des retards de paiement le fait qui pousse l'entreprises à rater l'opportunités d'investir dans d'autres marchés à cause d'un manque de liquidité.

**2.2. Diagnostic des ressources humaines****2.2.1. Evolution globale de l'effectif**

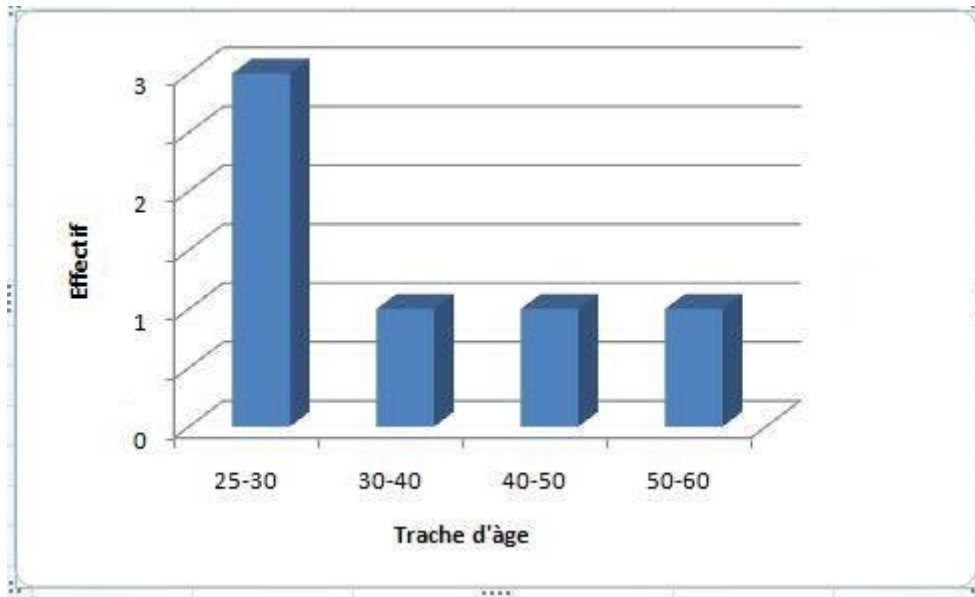
Le tableau suivant illustre l'évolution de l'effectif de Biomedic

Année	1994	2012	2015
<b>Effectif</b>	4	6	6

**Tableau 08** : évolution globale de l'effectif

Ce qu'on remarque d'après ce tableau que l'effectif de BIOMEDIC n'a pas évolué depuis sa création de façon considérable, de façon à satisfaire ses besoins en personnel dans le but de minimiser les couts.

### 2.2.2. Effectif par tranche d'âge



**Schéma 08 :** Effectif de Biomedic par tranche d'âge

L'âge moyen de personnel de BIOMEDIC est : 37 ans qu'on peut qualifier de Jeune. Comme le montre le schéma 50 % de l'effectif est d'un âge de moins de 30ans ce qui reflète la politique de l'entreprise de recrutement qui s'intéresse à employer les jeunes diplômés.

### 2.2.3. Répartition de l'effectif par structure

L'effectif de BIOMEDIC se répartit ainsi :

- 1 personne s'occupe de la gérance.
- 2 personnes occupent le service commercial.
- 2 personnes occupent le service technique.
- 1 personne s'occupe du service informatique.

### 2.2.4. Politique menée

**Recrutement :** par exemple si BIOMEDIC veut recruter quelqu'un qui s'occupe de la délégation dans le service commercial, elle fait l'annonce dans des sites spécialisés dans ce genre d'annonce, à travers le journal ou bien par un contact direct dans l'informel.

Après que les candidats postulent au poste, l'entretien d'embauche se fait par le directeur du service concerné, dans notre exemple c'est le directeur du service commercial, après que ce

dernier donne un avis favorable au candidat, reste la décision final du gérant de l'embaucher ou pas.

**Formation :** en ce qui concerne la formation, il y'a ce qu'on appelle la formation assurer par l'entreprise, par BIOMEDIC, une formation assurer par les directeur de chaque département, l'employer bénéficiera d'une formation horizontal, complète afin qu'il puisse occupé plusieurs poste à la fois, plusieurs tache même ceux qui ne sont pas de son domaine d'expertise.

Il y'a aussi les formations à l'étranger que BIOMEDIC s'engage à fournir à ses employer, afin qu'ils puissent renforcer leur connaissances et apporter un plus à l'entreprise, et bien sur l'expérience que l'employer peut tirer lui-même du terrain.

**Rémunération :** il y'a deux variable essentiel qui influence sur le salaire chez BIOMEDIC :

- L'expérience
- Le rendement

Chez BIOMEDIC on a un salaire fixe à travers l'année qui peut augmenter bien sûr d'une année à l'autre par l'effet de l'expérience, et il y'a la partie variable du salaire qui est la prime de rendement accorder chaque fin d'année qui devrai motiver d'avantage les salariés.

### **2.2.5. Synthèse du diagnostic de ressources humaines**

Le fait que l'effectif de l'entreprise n'a pas évolué en parallèle avec la croissance peut se considérer comme un facteur de ralentissement a l'entreprise, qui devra diminuer le rendement du personnel existant et ainsi le profit de cette dernière, et défavoriser la spécialisation du travail vue qu'un seul salarié peut occuper plusieurs postes à la fois.

D'après l'entretien qu'on a eu avec le directeur commercial M. Kharoua Mohammed, l'entreprise devrait avoir 16 salariés au minimum pour qu'elle puisse satisfaire ses besoins en personnel, deux qui s'occupe de la délégation, un de l'achat et trois de la livraison, ça fait 6 au total plus le directeur qui gère le service commercial au lieu de deux personnes, un directeur technique d'équipement, une directrice technique pharmacie et un directeur du service technique alors 3 personnes au lieu de deux actuelle pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, alors qu'elle dispose que de 6 salariés, ce qui mettra cette dernière dans une situation de paralysie de surcharge quand les taches de cette dernière se multiplie.

### 2.3. Diagnostic financier

Dans cette partie on fera appel à plusieurs ratios afin de pouvoir évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses besoins financiers, à long terme mais aussi pour satisfaire ses besoins à court terme. Et on abordera premièrement l'équilibre général -Fonds de roulement- (FR), l'analyse de variable d'exploitation -Besoin de fonds de roulement- (BFR) et la trésorerie (T)

#### 2.3.1. Analyse de la situation financière

DESIGNATION	2014	2013
Capitaux propres	143 599 185	138 181 818
Passif non courant	3 640 000	3 100 000
Actif non courant	(82 449 676)	(80 159 273)
<b>Fonds de roulement</b>	<b>64 789 509</b>	<b>61 122 545</b>
Actif non monétaire	167 892 619	153 643 490
Passif non monétaire	(131 731 250)	(131 686 904)
<b>Besoin de fonds de roulement</b>	<b>36 161 369</b>	<b>21 956 586</b>
<b>Trésorerie = FR - BFR</b>	<b>28 628 140</b>	<b>39 165 959</b>

**Tableau 09** : Analyse de la situation financière

En ce qui concerne le fonds de roulement (FR) on remarque qu'on a un résultat positif et croissant à la fois de l'année 2013 au 2014, il constitue un excédent de ressource permettant de financer une partie de l'activité de l'entreprise à court terme, il permet à la fois de vérifier que la liquidation des actifs de court terme permettra de payer les dettes à court terme (si on lui demande de les régler immédiatement).

Cela veut dire qu'au bout de ces deux exercices, l'entreprise arrive non seulement à financer toutes ses immobilisations par les capitaux propres, mais à dégager un excédent vu qu'elle dispose d'un fonds de roulement de 64M.

Pour l'entreprise en croissance, le BFR devrait évoluer parallèlement à l'activité, en pratique, il croît souvent plus vite que le chiffre d'affaire, ce qui notamment le cas pour notre entreprise, on remarque une évolution du besoin de fonds de roulement de l'année 2013 au 2014, une évolution de 65% plus précisément, qui est dû principalement à l'augmentation des dettes à court terme, l'entreprise doit donc financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fond de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

Pour la trésorerie, on remarque une certaine diminution de cette dernière de l'année 2013 au 2014 qui est due principalement à l'augmentation du besoin de fonds de roulement.

- **Capacité de remboursement**

Le ratio de capacité de remboursement mesure le temps nécessaire pour rembourser les dettes financières.

$$\begin{aligned} \text{Capacité de remboursement} &= \text{CAF} / \text{Passifs non-courant} \\ &= 10\,889\,980 / 3\,640\,000 \\ &= \mathbf{2,99} \end{aligned}$$

Une valeur de 3 ou 4 au ratio de capacité de remboursement signifie qu'il faut 3 ou 4 exercices comptables, donc 3 ou 4 années de CAF, pour rembourser les dettes financières c'est-à-dire les dettes de long terme. C'est un niveau correct, Un ratio inférieur à 3 est bon pour l'entreprise et un ratio supérieur à 4 est mauvais pour l'entreprise.

- **Analyse d'activité**

Ce ratio a pour objectif de mesurer l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise d'une année à l'autre

$$\begin{aligned} &= \text{CA (N)} / \text{CA (N-1)} \\ &= 131\,420\,894 / 120\,293\,262 \\ &= 1.09 \end{aligned}$$

Qui veut dire une augmentation du chiffre d'affaire de l'année 2013 au 2014 de 9%.

### **2.3.2. Synthèse du diagnostic financier**

C'est vrai que l'entreprise affiche des indicateurs de bonne santé financière comme le montre l'analyse de la situation financière et les ratios calculés. Mais si on prend l'exemple de la trésorerie en 2014 qui affiche un excédent de 28 millions dinars, ce montant reste positif mais dans le domaine médical il ne peut être suffisant pour couvrir toute les dépenses de l'entreprise, non seulement les charges mais surtout d'approvisionnement, a titre d'exemple un scanner peut aller jusqu'à 30-40 millions de dinars, sachant que le fournisseur étranger exige le paiement immédiat via le CREDOC ce qui n'est pas le cas pour notre entreprise, car quand elle affaire à un établissement public, elle ne sera pas forcément payée dans les délais, Cela peut prendre des années et c'est déjà arrivé avec la GAMMA CAMERA livrée en 2011 c'est qu'en 2013 que Biomedic a pu encaisser la somme, ce qui a laissé la caisse dépourvue de financement nécessaire pour recouvrir l'activité de l'entreprise.

## **2.4. Synthèse du Diagnostic interne**

Maintenant on fait un petit résumé afin de mieux éclaircir la situation, comme on l'a déjà mentionné. Il y a l'appel d'offre qui sort basé sur un cahier des charges contenant les caractéristiques techniques des équipements à acheter, Les sociétés soumissionnent en proposant des équipements qui sont conforme au cahier des charges.

Il y a un choix qui se fait par la suite par une commission faite d'utilisateurs pour apprécier la qualité des équipements et des agents de l'administration pour vérifier la conformité du dossier administratif, une fois que le choix est fait et la société attributaire du marché désigné, un ordre de service lui est donné (bon de commande), à ce moment la société entame la procédure d'importation et commence par une ouverture de la LC ( lettre de crédit) au niveau de sa banque domiciliaire.

La plupart des sociétés étrangères fabriquent sur bon de commande, ils ne font pas de stock, dès que le fabricant étranger reçoit la LC il commence la fabrication des équipements, cela prendra en moyenne trois mois, une fois que le matériel est expédié, il faut le dédouaner et la moyenne en Algérie est de 20 à 25 jours. Une fois l'équipement réceptionné il faut le livrer et l'installer. En imagerie, pour installer les équipements comme un scanner ou une table de radio, il faut une pré installation c a d il faut emménager le site en fonction du plan d'installation, sur le plan électrique et autre, une fois terminé il faut installer et faire la mise en service.

Cette pré installation peut durer longtemps surtout si le site n'est pas désigné ou s'il est à l'état brut, facilement 3 à 4 mois ou plus pour des équipements lourds. Après la mise en service et la signature du PV de réception provisoire , il faut facturer et là la facture passe par tous les services de l'hôpital , DG, DMM( direction des moyens matériels ), DF ( direction des finances) pour les budgets de fonctionnement. Pour les budgets du trésor, la facture passe les services de l'hôpital déjà cité plus le trésor public de la wilaya. Et la moindre petite erreur, même pas une erreur peut faire revenir le dossier au point de départ, et ils en trouvent toujours, et à chaque fois que la facture revienne, c'est un mois qui passe, et ça engendre beaucoup de retard dans les paiements.

Donc il y'a beaucoup de temps qui passe entre la commande et le paiement, la LC qui prend minimum 3 mois , attendre les documents du fournisseur et procéder au dédouanement minimum 40 jours , installer et mettre en service dépendra du site pour les gros équipements (6 mois et plus ) et la facturation avec tous son circuits.

Et c'est pour ça que la procédure de l'importation au paiement prenne beaucoup de temps, et sa engendre des conséquences principalement sur la liquidité de l'entreprise et ainsi la capacité de cette dernière d'investir d'avantage et d'élargir ses parts de marché.

## 2.5. Conclusion du diagnostic interne

	<b>Force de l'entreprise</b>	<b>Faiblesse de l'entreprise</b>
<b>Approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des fournisseurs leaders dans leur domaine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure de l'importation trop longue.</li> </ul>
<b>Commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution de chiffre d'affaire et de parts de marché.</li> <li>- Evolution de nombre actif des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'inexistence d'une politique de communication formalisée.</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un âge moyen jeune de 37 ans.</li> <li>- 50% de l'effectif est de moins 30 ans.</li> <li>- Politique de formation et de rémunération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stagnation de l'effectif de l'entreprise.</li> <li>- Le manque de recrutement.</li> <li>- La répartition non spécialisée du travail.</li> </ul>
<b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds de roulement positif.</li> <li>- Capacité de remboursement.</li> <li>- Evolution du chiffre d'affaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de liquidité.</li> </ul>

**Tableau 10 :** Conclusion du diagnostic interne Force/Faiblesse

### **3. Diagnostic externe**

#### **3.1. La menace constituée par les nouveaux entrants**

Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises de se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes et de capter ainsi une part du chiffre d'affaires du marché. Les nouveaux entrants sont donc des entreprises récemment arrivées sur le secteur ou sur le point de s'y installer.

Cette menace dépend essentiellement de la capacité des nouveaux entrants potentiels à surmonter les barrières à l'entrée du secteur telle que l'obtention de l'agrément du ministère de la santé pour exercer ce métier.

Sachant que le domaine d'importation de matériel médical nécessite des sommes très importantes afin d'exister et d'investir davantage ce qui peut constituer une barrière à l'entrée pour ceux qui ne disposent pas de fonds suffisants, et certaines entreprises essaient d'appliquer le fait d'économie d'échelle dans le domaine en important massivement et qui ont une capacité de stockage bien plus développée que les autres et disposent de ressources bien plus importantes, qu'on peut le considérer comme un atout vu que la procédure d'importation prend trop de temps et si ces entreprises ont déjà le matériel stocké ça veut dire qu'ils ont déjà une longueur d'avance de 4 mois sur leurs concurrents.

La maîtrise de compétences technologiques et l'acquisition des compétences critiques peut se considérer comme un plus à l'entreprise mais loin d'être un facteur clé de succès ou un facteur déterminant, vu que la procédure d'importation n'exige pas un savoir-faire énorme c'est tout le monde qui peut le faire.

Et enfin l'existence de concurrents anciens disposant d'une image de marque et d'une réputation bien établies ainsi que d'une clientèle fidélisée. Ce type de situation oblige alors le nouvel entrant à capter des clients aux dépens de ces concurrents existants, ce qui le contraint à de lourdes dépenses de communication. Qu'on peut considérer comme un facteur d'empêchement qui rend la tâche un peu plus difficile pour les nouveaux entrants.

### **3.2. La menace constituée par les Produits de substitution**

Les produits de substitution se définissent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié (produit principal), et dans le domaine de matériel médical le degré de substituabilité entre le produit principal et le produit de substitution est inexistant qui est toute à fait logique.

C'est un domaine caractériser par une demande très précise, par exemple un hôpital qui a besoin de s'approvisionner d'un **scanner** fait un appel d'offre avec les caractéristiques précises du matériel, seul un scanner peut faire le travail d'un scanner pas un **Echographe** ou un **Echo-doppler**, et si vous pouvez pas fournir le matériel adéquat votre soumission ne sera pas pris en considération, Donc on peut dire que La menace constituée par les Produits de substitution est très faible dans ce domaine.

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

Le pouvoir de négociation des clients renvoie à la capacité de ces derniers d'influencer à leur avantage la relation avec les entreprises d'un secteur, leur exigences ont pour conséquence de réduire les profits des fournisseurs qui ne peuvent pas se permettre de perdre leur clients importants.

Notre secteur d'activité est caractérisé par les présences d'un nombre de fournisseur qui se rapproche plus ou moins à celui des clients, le fait qui met ces derniers en position de force et qui facilite notamment leur capacité de transfert d'un fournisseur a un autre et de changer leur source d'approvisionnement.

Il s'agit aussi de la facilité avec laquelle le client peut s'intégrer en amont, c'est-à dire réaliser lui-même l'activité des entreprises du secteur ce qui n'est pas le cas ici vu que les hôpitaux ou les cliniques privés ne disposent pas d'agrément pour importer les matériels médicaux, seul les entreprises comme BIOMEDIC qui disposent de ce genre d'agrément. Ce qui devrait diminuer le pouvoir de négociation du client vis-à-vis ses fournisseurs.

La qualité liée concerne l'impact de la qualité des biens ou des services livrés au client sur la qualité des services rendus par le client. Ce qui est notamment le cas vu que la qualité de services rendus par les cliniques et les hôpitaux dépend largement de la qualité et la fiabilité du matériel utilisé, qu'on peut considérer comme un point en plus pour le fournisseur.

La plupart des sociétés étrangères fabriquent sur bon de commande, ils ne font pas de stock, dès que le fournisseur étranger reçoit la LC (lettre de crédit) il commence la fabrication des produits, qui veut dire que l'offre est toujours disponible et un hôpital par exemple qui s'est approvisionné d'une **GAMMA CAMERA** en 2011 ne sera pas en besoin d'un tel matériel l'année prochaine vu qu'il le possède déjà, donc à l'exception que le marché soit en croissance avec l'introduction de nouveaux hôpitaux et cliniques privées aux marchés, la demande a toujours une tendance à la baisse ce qui renforce le pouvoir de négociation des clients sur les fournisseurs.

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

Les critères d'évaluation du pouvoir des clients sont ici également valides, mais de manière symétrique, par exemple si la qualité liée est élevée, le rapport de force sera plus favorable aux fournisseurs.

De la même façon, si la capacité d'intégration amont des clients du secteur étudié est faible, le pouvoir des fournisseurs s'en trouvera accru, et si la demande est à la baisse le pouvoir des fournisseurs se diminue et ainsi de suite, ce qui est considéré comme un point en plus pour le client, est un point en moins pour le fournisseur, et ce qui est considéré comme une opportunité pour le client, est considéré comme une menace pour le fournisseur et vis-versa.

### **3.5. L'intensité concurrentielle**

Les entreprises doivent évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents directs, L'intensité concurrentielle est particulièrement vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression.

*L'équilibre des forces* en présence est déterminant. Lorsque la plupart des concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement âpre, car il est très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. À l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte quelques organisations dominantes, dont la position n'est pas mise en cause par les autres, et dans notre domaine ses leaders ne représentent que 10% des fournisseurs sur le terrain, les 90% qui restent sont pratiquement de taille identique.

La maturité du marché influe sur le comportement concurrentiel des entreprises, En phase de croissance, une organisation peut espérer assurer sa propre progression en s'appuyant sur celle de son marché, alors qu'en phase de maturité, ce qu'est notamment le cas, la croissance ne peut être obtenue que par l'acquisition des parts de marché des concurrents.

La différenciation entre les offres de concurrents est également déterminante. Sur un marché de produits de base, où les biens et services ne sont pas différenciés, les coûts de transfert sont très faibles pour les acheteurs et les concurrents sont donc placés en position de forte rivalité, comme le cas de BIOMEDIC ses fournisseurs précédemment cité (Toshiba, B.Brun, Fuji-film) assurent des produits de très bonne qualité qu'on ne trouve pas sur le marché.

L'existence de barrières à la sortie provoque généralement une surcapacité, ce qui renforce l'intensité concurrentielle, Les barrières à la sortie, c'est-à-dire les facteurs qui limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer de l'industrie, peuvent résulter de multiples facteurs par exemple une forte intensité capitalistique, investissements non transférables.. C'est vrai que le domaine d'importation de matériel médical est caractérisé par une forte intensité capitalistique mais on peut considérer que l'investissement est transférable et sa devrait diminuer un peu l'intensité concurrentiel en diminuant l'effet des barrières à la sortie.

### **3.6. Le rôle de l'état**

Même si Porter n'a pas inclus cette sixième force dans son modèle elle y a indiscutablement sa place, En effet, l'État a le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit.

Le pouvoir de régulation, avec la fixation des impôts et des taxes et tarifs douaniers, la TVA est de 17%, les tarifs douaniers de 5%.

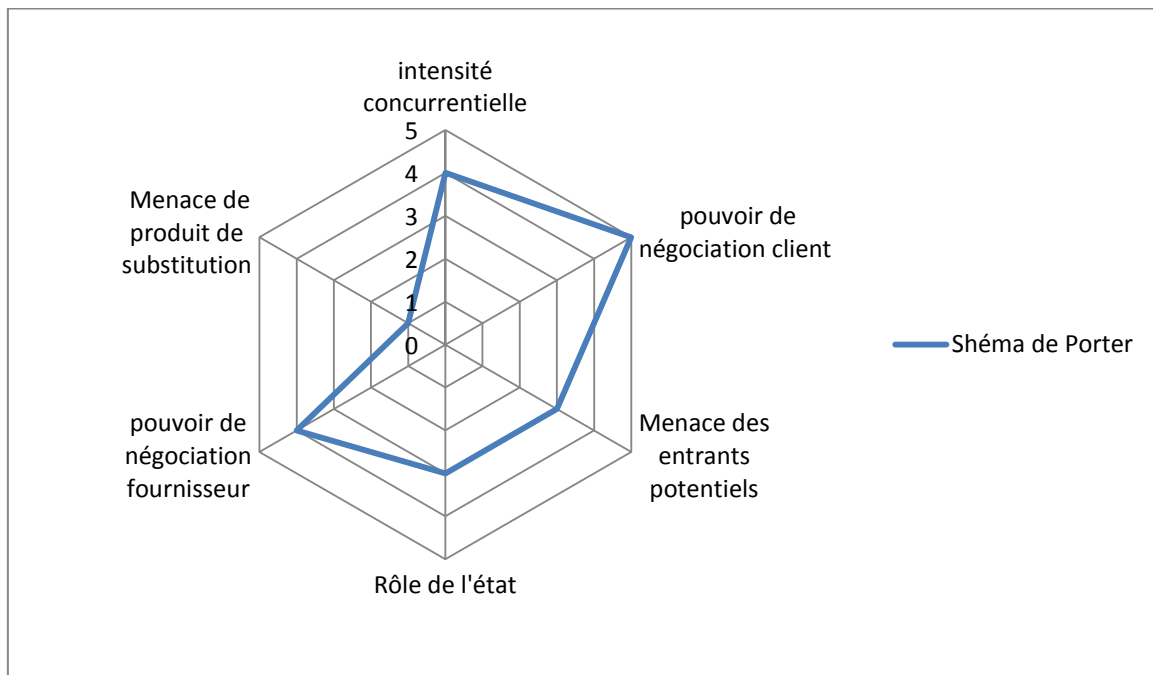
Le rôle purement *politique* de l'État peut considérablement influencer sur la capacité concurrentielle des organisations, notamment par l'établissement ou la rupture de relations diplomatiques, voire par l'instauration de blocus commerciaux à l'encontre de certains pays. À l'inverse, la création de zones de libre-échange, telles que le marché unique européen, l'ALENA, l'ASEAN ou le Mercosur, résulte également de volontés politiques.

### 3.7. Synthèse du diagnostic externe

Comme le montre le résultat du diagnostic externe la menace constituée par les nouveaux entrants est notamment moyenne grâce à l'existence de faibles barrières à l'entrée, le recours de quelque entreprise à ce qu'on appelle le fait d'économie d'échelle afin de bénéficier d'un avantage compétitif en terme de coût et de temps, la présence d'une forte intensité capitalistique et de concurrents anciens dotés d'une clientèle fidélisé qui rends la tâche de l'installation de nouveaux entrants plus ou moins difficile.

Une très faible présence de la menace constituée par les produits de substitution pour les raisons précédemment cités, en ce qui concerne le pouvoir de négociation de client, on peut le juger de fort à cause du degré de concentration relative (clients par rapport aux fournisseurs) ainsi la facilité de transfert ou de changer de fournisseur qui renforce la position des clients vis-à-vis leurs fournisseurs, du même qu'une très faible capacité d'intégration en amont et le degré de la qualité liée font augmenter la capacité de négociation des fournisseurs vis-à-vis leur clients.

L'équilibre des forces en présence et le faible taux de croissance de marché donne naissance à une confrontation entre les différentes entreprises qui opèrent dans le domaine, et d'augmenter le degré de l'intensité concurrentiel par la suite, et enfin la forte influence de l'état et l'impact des différentes décisions qu'elle prenne sur l'activité des entreprise.



**Schéma 09 :** L'évaluation de l'environnement externe de l'entreprise de très faible au très fort.

#### 4. Recommandation

Après la réalisation du diagnostic stratégique, la situation de l'entreprise Biomedic est de plus en plus claire, grâce à l'analyse et le suivie de l'entreprise dans ces différents départements afin de mieux cerner ses points forts et faibles, et de mieux comprendre l'environnement dans lequel elle exerce son activité.

On a ainsi pu constater que l'entreprise disposait de fournisseurs leaders dans leur domaines qui peuvent assurer son approvisionnement, que le chiffre d'affaires et le nombre de clients actifs étaient en croissance même quand l'entreprise s'abstenait d'adopter une politique formelle de communication qui représentera un énorme manque à gagner, que l'entreprise disposait d'un staff tout jeune mais qu'elle ne recruter pas assez, qu'elle souffrait d'un manque de liquidité qui affecte les capacités de cette dernière de générer du profit.

Et pour son environnement, l'intensité concurrentielle et le pouvoir de négociation de client et de fournisseur son notamment forts comme l'a montré le Schéma de porter, une menace de produits de substitutions presque inexistante, et d'une menace de nouveaux entrants et du rôle de l'état notamment moyenne.

Et afin d'apporter un plus à l'entreprise, de remédier à certains problèmes qui ralentissent son évolution, on a avancé les recommandations suivantes :

- Prendre ses précautions lors de l'importation d'un matériel médical couteux, en faisant recours à un crédit bancaire, dans le but de couvrir les charges de l'importation et d'approvisionnement afin de préserver la liquidité de l'entreprise, il est important de préciser que chaque éléments constitutifs du contrat du crédit bancaire demeure négociable, de la durée à la périodicité, en passant par le montant de ce derniers, ce que devrait augmenter la marge du manouvre de l'entreprise face à ces créanciers, on général les banques peuvent octroyer aux entreprises qui importent un matériel médical un crédit bancaire allant de 10M de dinars au 50M pour un taux d'intérêt de 9% étaler sur une durée de remboursement de 5ans par exemple.
- Diversification de la clientèle de l'entreprise entres hôpitaux publiques et cliniques privées. C'est vrai que c'est plus rentable de contracter avec l'état, les enjeux sont bien plus importants. Mais cela ne sert à rien si on n'est pas payé dans les délais. Tandis qu'avec des établissements privés- le cas de livraison d'un Eco-graphe ou un système

de numérisation radiologique- la procédure est bien plus légère, bien plus rapide et assurent un paiement dans les délais,

- Investir d'avantage dans les ressources humaines en recrutant plus en fonction des besoins de l'entreprise, Les personnes constituent la ressource la plus précieuse d'une organisation. L'efficacité d'une organisation dépend de son personnel, l'entreprise Biomedic aurait besoin de 16 employés pour bien mener ses tâches au lieu de 6 existants ! elle pourrait procéder à un recrutement en publiant l'annonce relative à chaque poste dans des sites spécialisés par exemple : [emploi.com](http://emploi.com) ou dans les différents journaux afin de recevoir un maximum de candidats.
  
- Elaborer une stratégie de communication ou ce qu'on appelle une communication corporate (autour de l'entreprise), pour créer une image favorable de l'entreprise chez les clients potentiels et existants, Pour vendre, il ne suffit pas d'offrir un produit à un prix attractif, encore faut-il faire connaître l'offre, mettre en évidence les qualités distinctives de l'entreprise vis-à-vis du groupe de clients visé et stimuler la demande par des actions promotionnelles appropriées, en consacrant un budget à la communication en participant aux différents congrès médicaux, aux différentes foires organisées.

Fidéliser ses clients en conservant ses clients rentables le plus longtemps possible. Il est plus coûteux pour l'entreprise de recruter de nouveaux clients que de conserver des clients déjà acquis et convaincus, savoir écouter et rester toujours en contact avec eux par appel téléphonique, e-mail, prise de rendez-vous avec un conseiller, réaliser des enquêtes de satisfaction..

## **5. Conclusion**

Avant de procéder à faire notre stage au sein de Biomedic, on était à la recherche d'une anomalie, d'un dysfonctionnement, quelque chose qui posait problème afin de pouvoir se pencher sur ce dernier et pouvoir apporter un plus à l'entreprise en essayant de le résoudre, et en parlant avec le fondateur de l'entreprise, nous avons pu constater que l'entreprise souffrait d'un problème de liquidité, un problème dû à des retards de paiement en passant des contrats avec les hôpitaux publics. Nous avons donc procédé à faire un diagnostic pour voir si ce problème pouvait avoir des conséquences directes sur la performance de l'entreprise ou ses capacités à décrocher des nouvelles parts de marché.

Et à travers notre stage au sein de la boîte, durant le diagnostic interne et externe on a pu constater les conséquences de ce manque de liquidité sur les performances de l'entreprise, et bien d'autres anomalies qui peuvent ralentir l'évolution ou la croissance de cette dernière dans son domaine d'activité, en passant par le diagnostic de la fonction d'approvisionnement, on a pu constater que seulement la procédure d'importation d'un matériel médical en Algérie prend beaucoup de temps, alors là on essayant de l'installer en le livrant à un établissement public surtout quand le matériel en question est un équipement lourd et qui nécessite un emménagement du site avant l'installation ou ce qu'on appelle la pré installation et ceci contribue largement dans le retard de paiement.

A travers le diagnostic commercial, on a vu contrairement l'impact de ce manque de liquidité sur le rendement de l'entreprise, quel que soit en chiffre d'affaires ou sur les parts de marché.

Le diagnostic des ressources humaines nous a révélé que la boîte manquait de personnel, après l'entretien qu'on a eu avec le directeur commercial, l'entreprise devrait avoir 16 salariés au lieu de 6 existants en répartition entre les différentes tâches et afin d'assurer que le travail soit fait dans les délais.

Enfin, le diagnostic financier montre que même si l'entreprise jouit d'une bonne santé financière et lorsque la caisse affiche un excédent, ce dernier peut ne pas être suffisant pour couvrir les charges d'acquisition d'un équipement lourd, un Scanner par exemple ou une table à Gamma, ce qui représentera un manque à gagner pour l'entreprise.

Concernant le diagnostic externe, l'objectif était d'évaluer l'entreprise dans son environnement, identifier les différentes opportunités et menaces existantes en suivant la

démarche de Porter, en étudiant la menace constituée par les nouveaux entrants qu'on a jugé moyenne, puis la menace des produits de substitution qui est presque inexistante, et il y a le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs qui est notamment fort, enfin l'équilibre des forces en présence et une forte influence de l'état.

Et pour conclure notre travail, on a avancé quelques recommandations concernant certains points qui ralentissent la croissance de l'entreprise, notamment pour remédier au problème de liquidité de l'entreprise à travers un crédit bancaire, de pousser l'entreprise à diversifier sa clientèle et de recruter plus pour accomplir ses tâches et favoriser la spécialisation du travail qui devrait augmenter le rendement des travailleurs, de mener une stratégie de communication corporate basée sur l'image de l'entreprise et fidéliser les clients de la boîte. Ces recommandations permettraient à l'entreprise d'évoluer, de mieux se positionner, d'avoir des résultats plus significatifs, de pouvoir décrocher de nouvelle part de marché et ainsi agir directement sur le chiffre d'affaires.

## **Conclusion générale**

La conclusion de notre travail n'est pas seulement le résultat de cette modeste recherche, c'est le fruit de cinq ans d'études dont trois à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Nous avons essayé d'utiliser l'ensemble de nos connaissances acquises durant notre parcours d'étude.

De nos jours, les entreprises opèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la rivalité et la concurrence s'acharnent entre les différents opérateurs qui partagent des parts de marché et qui fournissent des biens et des services similaires.

Pour survivre, les dirigeants d'une entreprise ont besoin d'une vision claire, une vision qui permettra à l'entreprise de rester concurrentielle sur son marché. Cette vision n'est possible qu'à travers la mise en place d'une stratégie.

L'objectif de notre recherche était d'évaluer la stratégie concurrentielle de l'entreprise Biomedic dans le marché des dispositifs médicaux, et pour ce faire nous avons puisé dans les ressources bibliographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche et bien comprendre la stratégie concurrentielle d'une entreprise.

Après le diagnostic stratégique qu'on a effectué au sein de Biomedic, on a pu avoir une idée claire sur l'environnement de cette dernière, de mettre le point sur les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers le diagnostic de chaque fonction, de chaque département qu'on a fait, et ainsi les opportunités et les menaces que son environnement externe peut poser.

De ce fait, d'après le diagnostic financier qu'on a effectué on a pu constater qu'il y'avait un manque de liquidité, et à travers le diagnostic commercial, on a pu voir de façon concrète l'impact de ce manque sur les capacités de l'entreprise à décrocher des nouvelles parts de marché soit à générer du profit, et ainsi nous avons pu confirmer la deuxième hypothèse qui stipule que le ralentissement de la croissance et l'évolution de l'entreprise était dû à une insuffisance de ressources, de ressources financières.

Durant le stage qu'on a effectué, on a également pu constater que BIOMEDIC n'avait pas une stratégie formelle à suivre, que les dirigeants de la boîte n'avaient pas opté pour une stratégie précise, une stratégie qui permet à ses derniers d'aboutir à leurs objectifs. Donc, nous avons pu infirmer la première hypothèse qui disait que l'entreprise avait adopté une stratégie qui ne répondait pas aux changements de son environnement.

A propos de l'environnement externe de l'entreprise, après l'avoir analysé en suivant la démarche de Porter des 5 forces + 1, il s'est avéré que l'environnement externe avait un certain impact sur le fonctionnement de l'entreprise. En effet, en traitant l'influence de chacune des forces, de la menace des nouveaux entrants au rôle que l'état peut jouer, on est en mesure d'affirmer que l'environnement externe a posé certains obstacles, mais aucun que l'entreprise BIOMEDIC n'a pu surmonter, ce que revient à infirmer la troisième hypothèse « L'environnement externe de l'entreprise pose des obstacles qui empêchent l'évolution de cette dernière. »

Finalement notre thème de recherche est un thème d'actualité, très intéressant très enrichissant quel que soit sur le plan théorique ou bien sur le plan pratique, mais ça n'empêche pas qu'on a dû à confronter certaines difficultés pour y arriver, le fait que Biomedic est une entreprise très petite (TPE) que son personnel est tout le temps occupé, tout le temps sur charge, que l'entretien direct avec les dirigeants de l'entreprise soit la seule source de la récolte d'information.

Pour que notre travail ait une valeur supplémentaire, on aurait aimé proposer à l'entreprise une stratégie formelle à suivre, une stratégie bien planifiée à l'avance, qui fixe les objectifs et les moyens pour les atteindre, une stratégie qui permet à l'entreprise de rester aussi concurrentielle, et au courant de tous les changements de son environnement, de surmonter toutes les difficultés et les obstacles qu'elle peut confronter dans le futur.

# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **Ouvrages :**

- A.D. CHANDLER, Stratégie et structure de l'entreprise, Editions d'Organisation, 1972
- BRUNO BACHY, CHERISTINE HARACHE, Toute la fonction du management, Edition Dunod, 2010
- FRANK BULHART, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, édition EYROLLES
- GERRY JOHNSON, Stratégique, 10em Edition 2014, Pearson
- GERARD GARIBALDI, Analyse Stratégique, Collection stratégie Eyrolles Edition d'organisation, 3em édition 2008.
- H.MINTZBERG, Tracking strategy: Towards a General theory, Oxford University Press, 2007
- IGOR ANSOFF, Stratégie de développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, Paris, 1968
- J.J LAMBIN, C.D. MOERLOOSE, marketing stratégique et opérationnel, 7em édition, Dunod
- MANUEL CARTIER, HELENE DELACOUR, OLIVIER JOFFRE Maxi Fiches de Stratégie, Dunod Paris 2010
- M.E. PORTER, Plaidoyer pour un retour de la stratégie, l'expansion Management Review n84 (1997)
- MICHEAL PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, édition 2008.
- NATHALIE VAN LAETHEM, Toute la fonction, Dunod Paris 2005,
- PHILIPPE VILLEMUS, Le plan marketing a l'usage du manage, édition d'organisation EYROLLES, page 59
- RICHARD WHITTINGTON, GERRY JOHNSON, Stratégique, 7em edition 2005, Pearson
- SALMA BARDAK EL YOUNSI, COURS STRATEGIE D'ENTREPRISE, ISET Djerba.
- STRTEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4em édition, Dunod 2004

## **Travaux universitaires :**

JEAN CLAUDE MUKADI MUKUAMBALA, Apport du marketing bancaire dans la maximisation des recettes d'une institution financière, cas de la banque pour l'Afrique au Congo, mémoire online.

MOUSSAOUI, TABOURI, KENNOUCHE : La stratégie concurrentielle de l'entreprise CEVITAL, Cas : Les huiles raffinées et matières grasses, 16eme Promotion/ Institut National de Commerce (INC), Alger.

## **Organismes :**

Ministère de la santé

## **Autres :**

Dictionnaire de Français Larousse, Version android 2.0

# **Annexes**



**BIOMEDIC Sarl**

**APPAREILS MEDICO-CHIRURGICAUX  
INSTRUMENTATIONS IMAGERIE  
MEDICALE ET CONSOMMABLES**

R.C 99. B. 0322221 43/00 du 22.06.1994 N.I.F : 09994.303222125  
A.I : 43010984261 N.I.S : 0 994 4301 01475 30  
Capital Social:20.100.000,00 DA  
Siège social : 01 Rue Ben Choulak MILA 43.000 ALGERIE  
Bureau de Constantine: Cité Filali bâtiment C, N°1 Constantine 25.000 ALGERIE  
Tel / Fax: 213.31.92.78.54

Mila le : 31/08/2015

**FACTURE PROFORMA 56/ 15**

**Client: EPH JIJEL**

CARACTERISTIQUES	Qté	P.U. HT	P.T HT
- Films FUJI DI HL Dimensions 35 x 43 Unité : Boite de 100 films	45	25 600,00	1 152 000,00
- Films FUJI DI HL Dimensions 26 x 36 Unité : Boite de 150 films	65	27 000,00	1 755 000,00

**Prix Hors Taxe : 2 907 000,00 DA**

**TVA 17% : 494 190,00 DA**

**Total TTC : 3 401 190,00 DA**

**Arrêté la présente facture pro forma à la somme de : Sept Million Neuf Cent  
Cinquante Six Mille Dinars Algérien.**

Payable à BIOMEDIC Sarl  
Banque CPA Agence 333 de Mila  
RIB : 00.400. 333.400.210.45 11-1



**Annexe 01 : FACTURE PROFORMA 56/15 FILMS FUDJI DI HL**



**BIOMEDIC Sarl**  
APPAREILS MEDICO-CHIRURGICAUX  
INSTRUMENTATIONS IMAGERIE  
MEDICALE ET CONSOMMABLES

R.C 99. B. 0322221 43/00 du 22.06.1994 N.I.F : 09994.303222125  
A.I : 43010984261 N.I.S : 0 994 4301 01475 30  
Capital Social: 20.100.000,00 DA  
Siège social : 1 Rue Ben Choulak MILA 43.000 ALGERIE  
Bureau de Constantine: Cité Filali bâtiment C, N°:1 Constantine 25.000 ALGERIE  
Tel / Fax: 213.31.92.78.54 Email : biomedic\_sarl@yahoo.fr

Mila le : 19/03/ 2015

**FACTURE PROFORMA N° :36/15**

**Client: EHS. ALGERIE Résidence CHABANI Val D'Hydra ALGER**

N°	CARACTERISTIQUES	Qté	P.U. HT	P.T HT
01	REPROGRAPHE LASER DRYPIX PLUS 2 tiroirs de marque fuji pour Film Laser DI-HL	01	760.000,00	760.000,00

Prix Hors Taxe : 760.000,00 DA  
TVA 17% : 129.200,00 DA  
Total TTC : 889.200,00 DA

**Arrêté la présente facture pro forma à la somme de :** Huit Cent Quatre Vingt Neuf Mille  
Deux Dinars Algériens.

**BIOMEDIG SARL**  
Imagerie Médicale  
Appareils Médico-Chirurgicaux  
Equipements Médicaux  
Instrumentation  
RC N° 0322221 43/00  
Rue Benchoulak Mila 43 000  
Tel: 021 92 78 54

**Annexe 02 : FACTURE PROFORMA 36/15 REPROGRAPHE LASER DRYPIX**

Mila le 31 /08/2015

**BON DE COMMANDE N° 3108/15**

**FOURNISSEUR :**

ZIEHM IMAGING GmbH  
Donaustrasse 31  
90451 Nuremberg  
Germany

**CLIENT :**

BIOMEDIC Sarl  
Rue BEN CHOULAK  
MILA 43000  
ALGERIE

Monsieur,

Nous vous prions de bien vouloir recevoir par la présente notre commande conforme à la facture proforma N° 25062015 du 24.07.2015 :

**Désignation :** Amplificateur de brillance : Ziehm 8000

**Quantité :** 02 pcs

**Montant total CFR Port SKIKDA :** 73 815,00 EUR

Mila le : 19/01/2015

**BON DE LIVRAISON N° 08/15**

**CLIENT : E.P.H FERDJIOUA**

DESIGNATION	QTE
<b>NUMERISEUR comprenant :</b> * NUMERISEUR FCR CAPSULA XL2 *UPGRADE KIT 50μ pour Mammographie * CONSOLE ADVANCE FULL OPTION (Full option) * ECRAN TACTILE 17 POUCES * ADAPTATEUR POUR CASSETTE 24X30 * REPROGRAPHE LASER DRYPIX PLUS 03 TIROIRS	1
IP+CASSETTE STANDARD 35,4 X 43 CM	1
IP+CASSETTE STANDARD 35,4 X 35,4 CM	1
IP+CASSETTE STANDARD 24 X 30 CM	1
IP+CASSETTE STANDARD 18 X 24 CM	1
IP+CASSETTE STANDARD 15 X 30 CM	1
IP+CASSETTE MAMMO 24 X 30 CM	1
IP+CASSETTE MAMMO 18 X 24 CM	1

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 099443010147530

Designation de l'entreprise

SARL BIOMEDIC MILA

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICAL

Adresse

N°01 RUE BENCHOUAK MILA

Exercice clos le 31/12/2012

**BILAN (ACTIF)**

Serie G, n°2 (2010)

ACTIF	Montants Bruts	N		N-1
		Amortissements, Provisions et Pertes de Valeurs	Net	Net
<b>ACTIF NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition goodwill + ou -				
Immobilisations incorporelles				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
-Terrains				
-Batiments	721 401	288 560	432 840	432 840
-Autres Immobilisations corporelles	5 149 743	4 936 162	213 580	287 613
-Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	8 953 042		8 953 042	13 930 788
Impôts Différés Actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	14 824 187	5 224 722	9 599 464	14 631 243
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	92 778 209		92 778 209	9 892 501
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	67 447 065		67 447 065	27 951 110
Autres débiteurs	27 127 266		27 127 266	38 812 268
Impôts & Assimilés	17 635 056		17 635 056	4 310 839
Autres Créances & Emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	5 395 591		5 395 591	81 316 139
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	210 383 190		210 383 190	162 282 859
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	225 207 377	5 224 722	219 982 654	176 934 102

Annexe 05 : BILAN ACTIF 2012

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099443010147530

Designation de l'entreprise

SARL BIOMEDIC MILA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099443010147530

Designation de l'entreprise

SARL BIOMEDIC MILA

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

Adresse

N°01 RUE BENCHOUAK MILA

Exercice clos le 31/12/2012

BILAN (PASSIF)

Serie G, n°2 (2010)

PASSIF	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	20 100 000	20 100 000
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	2 010 000	2 010 000
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	6 618 937	4 194 205
Autres capitaux propres-Report à nouveau	76 329 219	72 704 433
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>105 058 156</b>	<b>99 008 639</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	3 100 000	3 100 000
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>3 100 000</b>	<b>3 100 000</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	52 562 836	19 669 701
Impôts	6 646 398	5 196 148
Autres dettes	52 615 263	49 959 612
Trésorerie Passif		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS II</b>	<b>111 824 498</b>	<b>74 825 462</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>219 982 654</b>	<b>176 934 102</b>

Annexe 06 : BILAN PASSIF 2012

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise

SARL BIOMEDIC MILA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise

SARL BIOMEDIC MILA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

Adresse

N°01 RUE BENCHOUAK MILA

30 AVR. 2013  
 (SARL BIOMEDIC MILA)  
 (مستشفى الصرايب ميلا - بنسوف)

**COMPTE DE RESULTAT**

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de Marchandises		66 383 895		69 137 706
Produits Fabriques				
Prestations de Services				
Ventes de Travaux				
<b>Produits Annexes</b>				
Rabais,remises,ristournes accordes				
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais,remises,ristournes</b>		66 383 895		69 137 706
Production Stockee ou destockee				
Production immobilisee				
Subvention d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		66 383 895		69 137 706
Achats de Marchandises vendues	51 137 081		56 706 116	
Matieres premieres	664 900		1 525 522	
Autres Approvisionnements				
Variation des Stocks				
Achats d'Etudes et de Prestations de services				
Autres consommations				
Rabais , remises,ristournes obtenus sur achats				
- Sous-traitance generale				
- Locations	150 000			
- Entretien , reparations et maintenance	132 142		439 785	
- Primes d'assurances	36 811		63 241	
- Personnel exterieur a l'entreprise				
- Remuneration d'intermediaires et honoraires	5 038		23 478	
- Publicite	9 230		9 230	
- Deplacements, missions et receptions	433 114		3 357 225	
Autres services	622 992		1 171 179	
Rabais, remises,ristournes obtenus sur services exterieurs				
<b>II- Consommations de l'exercice</b>	53 191 310		63 295 779	
<b>III- Valeur ajoutee d'exploitation (I-II)</b>		13 192 585		5 841 926
Charges de personnel	2 839 200		2 430 000	
Impots et taxes et versements assimiles	984 591		1 008 927	
<b>IV- Excedent brut d'exploitation</b>		9 368 794		2 432 999

Cabinet A.H.C.N.E.  
 Comptables - Colloques - Tunisie  
 10, rue de la République - 1001 Sousse  
 Tél : 71 331 90, 71 331 94

**Annexe 07 : COMPTE DE RESULTAT 2012**

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise

SARL BIOMEDIC MILA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise

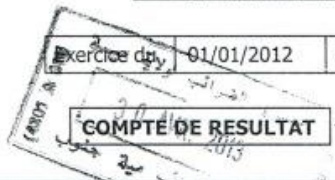
SARL BIOMEDIC MILA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

Adresse

N°01 RUE BENCHOUAK MILA



Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits operationnels				
Autres charges operationnelles	4 725		76 868	
Dotations aux amortissements	259 741		380 019	
Provisions				
Perte de Valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V- Resultat operationnel</b>		9 104 328		1 976 112
Produits financiers		287 785		3 655 285
Charges financieres	566 863		39 123	
<b>VI- Resultat Financier</b>		( 279 077)		3 616 161
<b>VII- Resultat ordinaire (V+VI)</b>		8 825 250		5 592 273
Elements extraordinaires (Produits)(*)				
Elements extraordinaires (Charges)(*)				
<b>VIII- Resultat extraordinaire</b>				
Impots exigibles sur resultats	2 206 313		1 398 068	
Impots differes (variations) sur resultats				
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		6 618 937		4 194 205

**Cabinet A. HACINI**  
 Comptabilité - Commissariat aux  
 Comptes - Audit et Conseils  
 Cité Bouzabata Sétif 23 - Algérie - Algérie APC  
 Tél : 031.90.56.94

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise  
SARL BIOMEDIC MILA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise  
SARL BIOMEDIC MILA

**Exercice clos le 31/12/2014**

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

Adresse  
N°01 RUE BENCHOUAK MILA

**BILAN (ACTIF)**

Serie G, n°2 (2010)

ACTIF	Montants Bruts	N		N-1
		Amortissements, Provisions et Pertes de Valeurs	Net	Net
<b>ACTIF NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition goodwill + ou -				
Immobilisations incorporelles				
<b>Immobilisations corporelles</b>				
-Terrains				
-Batiments	721 401	396 770	324 630	360 700
-Autres Immobilisations corporelles	7 902 717	5 312 110	2 590 606	483 808
-Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prets et autres actifs financiers non courants	79 534 438		79 534 438	79 314 763
Impots Differes Actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	88 158 557	5 708 881	82 449 676	80 159 273
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	28 461 041		28 461 041	56 482 716
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	90 309 716		90 309 716	24 885 885
Autres débiteurs	41 589 833		41 589 833	57 316 462
Impots & Assimiles	7 532 026		7 532 026	14 958 424
Autres Creances & Emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	28 628 140		28 628 140	39 165 959
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	196 520 759		196 520 759	192 809 449
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	284 679 316	5 708 881	278 970 435	272 968 722

Cabinet A. FAGINI  
 Comptabilité-Commissariat aux  
 Comptes-Audit et Conseils  
 Qta Bouzabata Slimane en Face A.M.C.  
 Didouche Mourad - Tel: 031.90.58

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise  
SARL BIOMEDIC MILA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise  
SARL BIOMEDIC MILA

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

Adresse  
N°01 RUE BENCHOUAK MILA

**Exercice clos le 31/12/2014**

**BILAN (PASSIF)**

Serie G, n°2 (2010)

<b>PASSIF</b>	<b>N</b>	<b>N-1</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	20 100 000	20 100 000
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	2 010 000	2 010 000
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	5 181 099	8 013 696
Autres capitaux propres-Report à nouveau	116 308 086	108 058 122
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>143 599 185</b>	<b>138 181 818</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	3 640 000	3 100 000
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>3 640 000</b>	<b>3 100 000</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	43 238 400	49 742 867
Impôts	6 132 247	19 115 705
Autres dettes	82 360 601	62 828 331
Trésorerie Passif		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS II</b>	<b>131 731 250</b>	<b>131 686 904</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>278 970 435</b>	<b>272 968 722</b>

29 AVR. 2015

Cabinet A. HACINI  
Comptabilité-Commissariat auxi  
Compte-Audit et Conseils  
Cité Bouzabata Slimane en Face APC  
Djibouche Mourad - Tél: 031.90.56.97

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise

SARL BIOMEDIC MILA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 0 9 9 4 4 3 0 1 0 1 4 7 5 3 0

Designation de l'entreprise

SARL BIOMEDIC MILA

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

Adresse

N°01 RUE BENCHOULAK MILA

Exercice du 01/01/2014 au 31/12/2014

**COMPTE DE RESULTAT**

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de Marchandises		131 420 894		120 293 262
Produits Fabriques				
Prestations de Services				
Ventes de Travaux				
<b>Produits Annexes</b>				
Rabais,remises,ristournes accordees				
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais,remises,ristournes</b>		131 420 894		120 293 262
Production Stockee ou destockee				
Production immobilisee				
Subvention d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		131 420 894		120 293 262
Achats de Marchandises vendues	114 068 996		101 977 214	
Matieres premieres	1 295 502		41 355	
Autres Approvisionnements				
Variation des Stocks				
Achats d'Etudes et de Prestations de services				
Autres consommations				
Rabais , remises,ristournes obtenus sur achats				
- Sous-traitance generale				
- Locations			240 000	
- Entretien , reparations et maintenance	171 622		217 971	
- Primes d'assurances	83 297		128 923	
- Personnel exterieur a l'entreprise				
- Remuneration d'intermediaires et honoraires	111 940		76 028	
- Publicite	9 230		9 230	
- Deplacements, missions et receptions	1 566 824		597 631	
Autres services	638 896		884 820	
Rabais, remises,ristournes obtenus sur services exterieurs				
<b>II- Consommations de l'exercice</b>	117 946 310		104 173 174	
<b>III- Valeur ajoutee d'exploitation (I-II)</b>		13 474 584		16 120 088
Charges de personnel	3 971 578		3 463 887	
Impots et taxes et versements assimiles	1 902 767		1 686 220	
<b>IV- Excedent brut d'exploitation</b>		7 600 238		10 969 980

**Annexe 11 : COMPTE DE RESULTAT 2014**

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F 099443010147530

Designation de l'entreprise

**SARL BIOMEDIC MILA**

Activite IMPORT EXPORT APPAREIL MEDICO

Adresse

**N°01 RUE BENCHOUAK MILA**

Exercice du 01/01/2014 au 31/12/2014

**COMPTE DE RESULTAT**

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits operationnels				
Autres charges operationnelles	372 100		283 934	
Dotations aux amortissements	352 245		131 912	
Provisions				
Perte de Valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V- Resultat operationnel</b>		6 875 891		10 554 134
Produits financiers		1 009 120		207 796
Charges financieres	1 156 312		77 003	
<b>VI- Resultat Financier</b>		( 147 191)		130 793
<b>VII- Resultat ordinaire (V+VI)</b>		6 728 700		10 684 928
Elements extraordinaires (Produits)(*)				
Elements extraordinaires (Charges)(*)				
<b>VIII- Resultat extraordinaire</b>				
Impots exigibles sur resultats	1 547 601		2 671 232	
Impots differes (variations) sur resultats				
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		5 181 099		8 013 696

Cabinet A.HACINI  
 Comptabilité-Commissariat auxi  
 Comptabilité-Audit et Conseils  
 Cité Bouzafata Silmane en Face APC  
 Didouache Mourad - Tel:031.90.56.91

**Table de matières**

## **Table de matières**

Introduction générale .....	2
Première partie : Partie théorique .....	6
Chapitre 1 : Généralité sur la concurrence .....	6
Introduction .....	6
1. Compréhension de la concurrence .....	6
1.1.Définition de la concurrence .....	6
2. Les situations concurrentielles .....	7
2.1.La concurrence pure et parfaite .....	7
2.2.L'oligopole .....	8
2.3.La concurrence monopolistique ou imparfaite .....	8
2.4.Le monopole .....	9
3. La notion d'avantage concurrentiel .....	11
3.1.La nature de l'avantage concurrentiel .....	11
3.2.Avantage concurrentiel externe basé sur la qualité .....	12
3.3.L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût .....	13
3.4.Avantage concurrentiel basé sur les compétences clés .....	14
3.5.L'avantage concurrentiel international .....	14
Conclusion .....	15
Chapitre 2 : La stratégie et sa mise en œuvre .....	17
1. Introduction à la stratégie .....	17
1.1.Introduction .....	17
1.2.Définition de la stratégie .....	17
1.3.Les trois niveaux de stratégie .....	18
2. Le diagnostic stratégique .....	20
2.2. L'analyse PESTEL .....	21
2.3. Le modèle des 5(+1) force de la concurrence .....	24
2.3.1. La menace constituée par les nouveaux entrants .....	26
2.3.2. La menace constituée par les produits de substitution .....	28
2.3.3. Le pouvoir de négociation des clients .....	29
2.3.4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	31
2.3.5. L'intensité concurrentielle .....	31

2.3.6. Le rôle de l'état.....	33
2.4. Les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès.....	35
2.5. Le S.W.O.T.....	36
2.6. Conclusion .....	37
3. L'analyse du portefeuille d'activités .....	39
3.1. Introduction.....	39
3.2. Identification des domaines d'activités stratégiques.....	40
3.3. La matrice BCG .....	41
3.4. L'utilité des analyses du portefeuille d'activités .....	44
4. La mise en œuvre de la stratégie .....	46
4.1. Introduction.....	46
4.2. Les Stratégies de Croissance.....	46
4.2.1. Les stratégies de croissance intensive.....	47
4.2.2. Les stratégies de croissance intégrative .....	51
4.2.3. Les stratégies de croissance par diversification.....	52
4.3. Les stratégies concurrentielles .....	53
4.3.1. Les stratégies du leader.....	53
4.3.2. La stratégie du suiveur.....	54
4.3.3. La stratégie de spécialisation .....	55
4.3.4. La stratégie de domination par les couts.....	56
4.3.5. La stratégie de diversification.....	59
5. Conclusion.....	61
Deuxième partie: partie Pratique .....	65
Chapitre 1 : La présentation de l'entreprise.....	65
Introduction .....	65
1. Le domaine biomédical .....	65
2. Le matériel médical .....	66
3. L'importation et la distribution.....	66
4. SARL BIOMEDIC .....	67
4.1. Présentation de l'entreprise BIOMEDIC .....	67
4.2. Evolution de l'entreprise.....	67
4.3. Personnel de la société et l'organigramme .....	68

4.4.	Organigramme de l'entreprise .....	70
4.5.	Catégories des produits .....	71
4.6.	Comment procède l'entreprise ? .....	72
4.6.1.	Equipements installés par Biomedic : .....	72
4.6.2.	Palmarès de Biomedic : .....	72
Chapitre 2 : Cas pratique BIOMEDIC .....		75
1.	Diagnostic interne .....	75
1.1.	Diagnostic de la fonction d'approvisionnement.....	76
1.1.1.	L'approvisionnement chez Biomedic .....	77
1.1.2.	Synthèse du diagnostic de l'approvisionnement chez BIOMEDIC	78
1.2.	Diagnostic commercial .....	79
1.2.1.	Evolution globale du chiffre d'affaires entre 2011 et 2014.....	79
1.2.2.	Vente par produit .....	79
1.2.3.	Structure de vente par willaya .....	80
1.2.4.	Politique de prix.....	80
1.2.5.	Politique de communication .....	80
1.2.6.	Nombre de clients actifs .....	81
1.2.7.	Synthèse du diagnostic commercial.....	81
1.3.	Diagnostic des ressources humaines .....	81
1.3.1.	Evolution globale de l'effectif.....	81
1.3.2.	Effectif par tranche d'âge .....	82
1.3.3.	Répartition de l'effectif par structure .....	82
1.3.4.	Politique menée .....	82
1.3.5.	Synthèse du diagnostic de ressources humaines.....	83
1.4.	Diagnostic financier .....	84
1.4.1.	Analyse de la situation financière.....	84
1.4.2.	Synthèse du diagnostic financier .....	86
1.5.	Synthèse du Diagnostic interne.....	87
1.6.	Conclusion du diagnostic interne.....	89
2.	Diagnostic externe .....	90
2.1.	La menace constituée par les nouveaux entrants .....	90

2.2.	La menace constituée par les Produits de substitution.....	91
2.3.	Le pouvoir de négociation des clients.....	91
2.4.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	92
2.5.	L'intensité concurrentielle .....	92
2.6.	Le rôle de l'état .....	93
2.7.	Synthèse du diagnostic externe.....	94
3.	Recommandation.....	95
4.	Conclusion.....	97
	Conclusion générale .....	99
	Bibliographie .....	
	Annexes	
	Tables de matières	