

*Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa
Faculté des Sciences Economiques, commerciales et de gestion
Département des sciences de gestion*

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

*Pour d'obtention du diplôme du master en sciences de gestion
Option : Management des organisations*

Thème :

***Diagnostic stratégique et performance organisationnelle
DAS de SUCRE
Cas : Cevital***

Réalisé par :

M^{elle} Ait Aissa Lydia

M^{elle} Benalileche Nadjet

Encadré par :

Mr : Souilah .A

Juin 2017

Remerciement

Nous remercions tout d'abord « Dieu » le tout puissant de nous avoir donné la force et la foi, qui nous a guidé à éclairer notre chemin pour la réalisation et à l'aboutissement de notre mémoire.

Nous tenons à remercier ***MR Mezouari, Mr Oularbi*** et surtout ***Mr Medjahed*** de nous avoir donné l'opportunité d'effectuer notre stage ainsi à toute l'équipe de CEVITAL

Je dédie ce modeste travail :

Ames très chers parents qui m'ont fait connaitre les portes du savoir et qui m'ont encouragé et soutenue tout au long de ma vie et durant mon cursus auquel je dois tout mon respect et que je ne remercierai jamais pour leur sacrifices, Que dieu les protèges

A ma très chère sœur : Nardjess

Sans oublier mon grand-père qu'a me fais grandir (que dieu le recueil dans son vaste paradis)

A mon petit frère mouloud : le petit de la maison

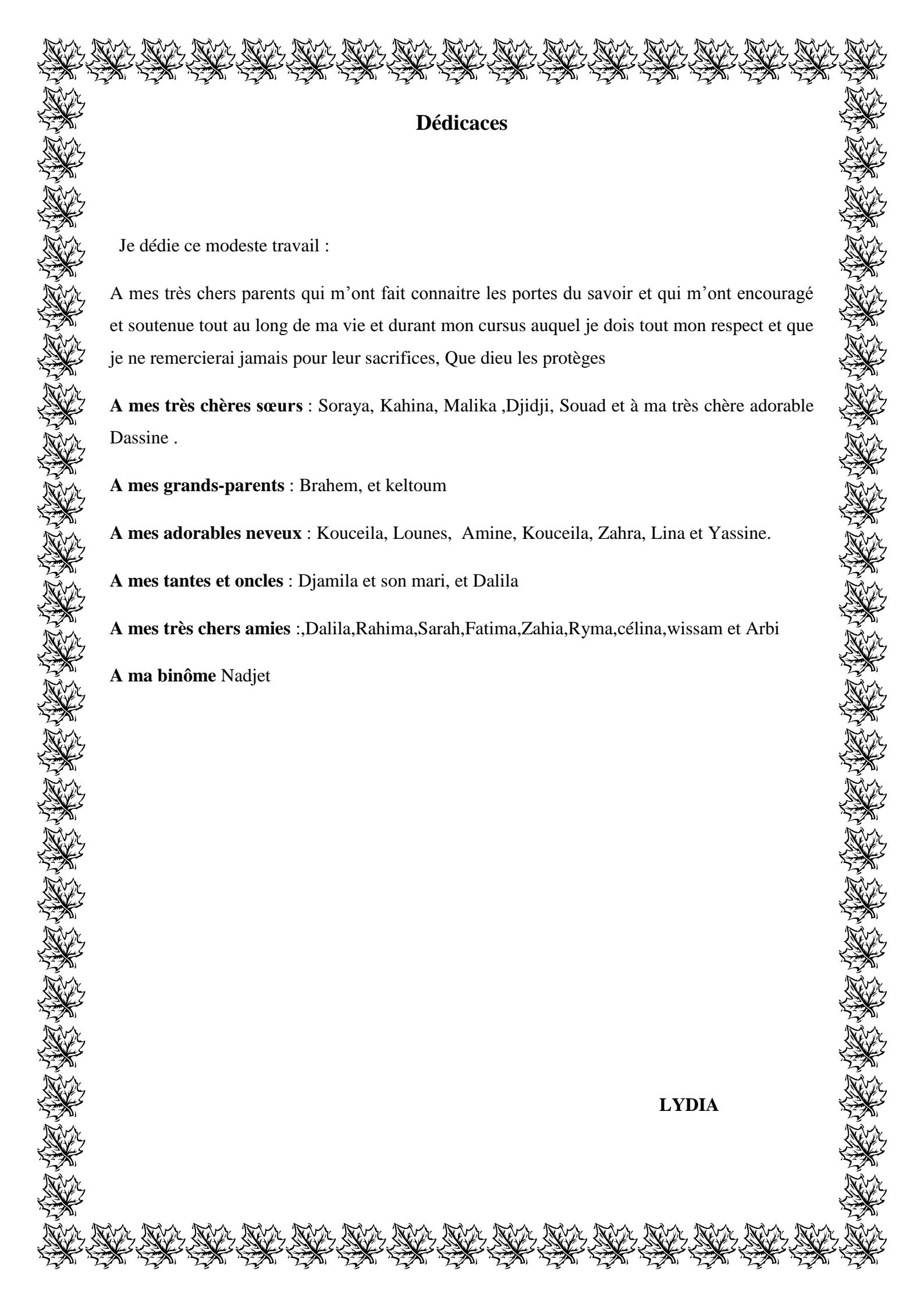
A mes tantes et oncles

A mes très chers amies : Takfariness, les deux Souad, les deux Nabila, sara et cylia, Ryma

A ma binôme : Lydia

Nadjet

Nadjet



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui m'ont fait connaitre les portes du savoir et qui m'ont encouragé et soutenue tout au long de ma vie et durant mon cursus auquel je dois tout mon respect et que je ne remercierai jamais pour leur sacrifices, Que dieu les protèges

A mes très chères sœurs : Soraya, Kahina, Malika ,Djidji, Souad et à ma très chère adorable Dassine .

A mes grands-parents : Brahem, et keltoum

A mes adorables neveux : Kouceila, Lounes, Amine, Kouceila, Zahra, Lina et Yassine.

A mes tantes et oncles : Djamila et son mari, et Dalila

A mes très chers amies :,Dalila,Rahima,Sarah,Fatima,Zahia,Ryma,célina,wissam et Arbi

A ma binôme Nadjet

LYDIA

SOMMAIRE

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

L'introduction générale	1
Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise et la performance organisationnelle...6	
<u>Section 1 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise.....</u>	<u>6</u>
<u>Section 2 : Généralités sur la performance organisationnelle.....</u>	<u>11</u>
Chapitre 02 : Le diagnostic stratégique	18
<u>Section 1 : Généralités sur la démarche stratégique et ses outils</u>	<u>18</u>
<u>Section 02 : Analyse externe et ses outils.....</u>	<u>25</u>
<u>Section 03 : Diagnostic interne et ses outils d'analyse.....</u>	<u>43</u>
Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle au sein de Cevital	53
<u>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche</u>	<u>53</u>
<u>Section 2 : L'analyse et interprétation des résultats</u>	<u>63</u>
Conclusion Générale.....	94
Bibliographie	
Annexes	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Table de matière	
Résumé	

Liste des abréviations :

AFOM	Atout-faiblesses-opportunités et menaces
BCG	Boston consulting group
DAS	Domaine d'activités stratégique
FCS	Facteur clé de sucée
PESTEL	Acronyme des différentes tendances : Politique, économique, sociologique,technologique, écologique et légale
R&D	Recherche et Développement
RSE	Responsabilité sociétal environnementale
SWOT	Trengths-Weaknesses-opportunités-Menaces
TVA	Taxe sur valeur ajoutée

Introduction Générale

Introduction et problématique:

Dans un environnement dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises sont confrontées à la mondialisation des marchés. Face à ce contexte, toutes l'entreprise doit être à la recherche de nouvelles démarches afin de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. Il s'agit bien de mener des décisions stratégiques qui sont généralement des actes couteux, mais nécessite des études, des analyses et des confrontations, le plus souvent à une prise de risque qui est difficile à évaluer en termes de coûts et de conséquences pour l'organisation.

La pérennité est une nécessité évidente pour toute entreprise quelle que soit sa taille et son domaine d'activité. Une entreprise doit être régulièrement performante. Ainsi, être performant est le souhait de toute entreprise qui se veut prospère face à un environnement de plus en plus concurrentiel, qui impose de nouvelles méthodes de gestion et de travail. De ce fait, les entreprises doivent donc, deviner les réalités du marché et de s'adapter à l'évolution de leur environnement.

Avant d'établir une stratégie quelconque, le diagnostic stratégique est le point de passage obligé vers la détermination des orientations stratégiques pour une meilleure prise de décision stratégique qui conditionnent sa cohérence et anticipation, compte tenu de ses ressources et ses avantages concurrentiels et de savoir se positionner favorablement sur son marché. « Un diagnostic stratégique doit être conduit de manière efficace, afin d'identifier les causes de dysfonctionnement ; en vue de rechercher les solutions aux problèmes posé, comme il permet de rechercher des sources d'améliorations interne, dont il convient d'aborder l'organisation de manière globale c'est-à-dire amélioration organisationnelle, économique, social, contextuelle, technique...etc. A cela s'ajoute de repérer les opportunités nouvelles pour l'entreprise, ainsi d'assurer sa pérennité. Aussi il permet d'aider la direction à prendre des décisions relatives à la gestion du portefeuille d'activité de l'entreprise »selon (Meier. O, 2015).¹

La démarche de diagnostic stratégique est un « prérequis incontournable à la prise de décision managériale et à la mise en œuvre de stratégies efficaces, qu'elles visent à optimiser la performance des activités existantes ou à développer avec succès de nouvelles activités. En effet, l'une des caractéristiques majeures de l'action stratégique est qu'elle s'inscrit dans un

¹ O. Meier, « diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise », Dunod, 3éme édition, Paris, 2015, pp 37-46.

Introduction Générale

avenir incertain. Le rôle du diagnostic stratégique est précisément de réduire cette incertitude ou, à défaut, d'identifier au mieux les facteurs susceptibles d'influencer le cours des événements, dans le but d'éclairer les choix de l'entreprise et de maximiser sa performance » (Brulhart.F,2009)²

Afin de bien comprendre le lien existant entre le diagnostic stratégique et performance organisationnelle ; le diagnostic stratégique est l'élément fondamental dans la définition d'une stratégie, vu que son bon déroulement permet au stratège de définir une stratégie efficace ce qui conduit l'entreprise à acquérir un avantage concurrentiel afin d'atteindre une performance meilleure.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons vérifier l'existence du diagnostic stratégique au sein de Cevital agro-industrie, ainsi que sa formalisation. Vu sa taille. Elle exerce son activité à l'arrière port de Bejaia qui est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie.

Avant de trancher sur le sujet nous nous sommes tenues de poser la question suivante :

L'entreprise Cevital agro-industrie réalise –t-elle un diagnostic stratégique pour le DAS de sucre ? ce diagnostic est-il formalisé ?

De cette problématique un certain nombre de questions peuvent être mis en avant :

-qu'est-ce qu'une stratégie de l'entreprise ? Et que signifie la performance organisationnelle ?

-C'est quoi un diagnostic stratégique ? Et quelle sont ses composantes ?

-Quelle est la réalité du diagnostic stratégique au sein de Cevital agro-industrie (DAS sucre) ?

Objectif de la recherche :

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

² Bulhart.F(2009), « *Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas* »,groupe d'organisation,Paris,P14

Introduction Générale

Dans notre étude nous sommes plus particulièrement intéressées à l'entreprise Cevital qui évolue dans le secteur agro-industriel , caractérisée par sa position en tant que leader sur le marché de sucre, ce qui nous a incité à étudier le diagnostic stratégique et de la performance organisationnelle , qui traite une analyse factuelle sur l'entreprise, afin de présenter une vue complète sur ses forces et ses faiblesses, ainsi que ses opportunités et menaces pour réduire l'incertitude de son environnement pour une meilleure atteinte de la performance. Le but rechercher consiste à savoir si un diagnostic stratégique est-il mené sur le DAS de sucre et s'il est formalisé.

Hypothèses :

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

-H1 : Cevital réalise un diagnostic stratégique pour le DAS de sucre.

-H2 : Le diagnostic est formalisé.

Cadre méthodologique :

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses de départ, nous avons subdivisé notre travail de recherche en deux parties ; une partie théorique qui s'est baser sur une recherche bibliographique tel que : les ouvrages, articles de recherches ...etc.

Et l'autre pratique conduit par une démarche quantitative à base d'un questionnaire distribué aux différents cadres de Cevital agro-industrie et l'autre qualitative basé sur un entretien

Plan de rédaction

Afin d'apporter des réponses claires et objectives aux interrogations précédente, et pour atteindre l'objectif de recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui comporte deux parties, à savoir la première partie qui est théorique basée essentiellement sur les ouvrages, articles de recherches et thèses, cette partie se subdivise en deux chapitres ; le premier chapitre porte des généralités sur la stratégie d'entreprise et la performance organisationnelle à travers lequel nous allons voir dans la première section ;les fondements de la stratégie ,quelque définitions proposées par certains auteurs et les niveaux de la

Introduction Générale

stratégie et dans la deuxième section, quant à elle ,porte sur les définitions et typologie de la performance.

Et pour le deuxième chapitre intitulé diagnostic stratégique à travers nous allons voir toute les étapes d'élaborations du diagnostic stratégique.

-Quant à la partie pratique porte que diagnostic stratégique et performance organisationnelle au sein de Cevital qui est scindé en deux sections, la première porte sur la présentation de l'organisme d'accueil et la présentation de la méthodologie de travail à travers laquelle nous allons présenter l'entreprise Cévital et la méthodologie suivi et dans la deuxième section , s'intitule sur l'analyse et discussion des résultats à travers lesquelles nous allons répondre à notre problématique.

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie, et la performance

La performance et la stratégie, ce sont des notions, que de nombreux chercheurs ont beaucoup de difficultés à s'accorder sur leurs significations, cela est du fait à la divergence de vision. A travers le temps elles sont évoluées.

Ce chapitre est scindé en deux sections : la première section sera dédiée au concept de la stratégie et ses différentes significations et niveaux, pour la deuxième section sera consacré à la performance organisationnelle dont on va définir l'origine de ce concept, sa définition, typologie ainsi que les liens existant entre la stratégie et la performance.

Section 1 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise

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

1.1-Les fondements de la stratégie de l'entreprise

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1960, mais son origine est plus ancienne du fait que elle s'inspire du domaine militaire .Etymologiquement, stratos signifie en grec « foule », « armée » ; d'où dérivent stratégos « chef d'armée », et stratégia « commandement d'une armée ».¹

les liens entre stratégie d'entreprise et stratégie militaire : « de Sun Tzu à nos jours , sur plus de deux millénaire, les principes de la stratégie militaire ont été élaborer progressivement» .L'action d'une entreprise est inspirée par la poursuite d'intérêts supérieurs baptisée « objectifs stratégiques »mais que les militaires qualiferaient de politique .Les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d'activités et sur la nature et l'intensité de cet engagement .En langage militaire, on dirai qu'il s'agit du choix de l'adversaire et des alliés, du lieu et du moment de combat, de la nature et de l'importance des moyens à engager. Le processus d'analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et ses faiblesses par rapport à celles de l'adversaire, à analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou

¹Bouget. J, «la stratégie d'entreprise », édition Gualino, 3^{eme} édition, juin 2013, P13

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

défavorables à l'action. On compte et on ausculte ses divisions, on espionne l'adversaire, et on attend que les ventes, les augures ou le terrain soient propices à l'assaut. la victoire devrait récompenser celui qui maîtrise le mieux la mise en application des principes de la guerre ».

1.2 -Définition de la stratégie : on trouve dans la littérature de management plusieurs définition du terme stratégie qui sont différente les unes les autres selon les auteurs.

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

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

O. Meier(2009), propose la définition suivante pour la stratégie : « La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement. La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'actions d'une entreprise, dans le temps (3/5 ans) et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, technologique, organisationnelle, immatérielle...) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement. La clairvoyance en stratégie consiste en effet à recenser et évaluer les barrières qui confèrent à l'entreprise une compétence distinctive aujourd'hui mais aussi pour l'avenir, en vue de préserver ses activités et de créer les conditions futures de sa domination sur le marché. La stratégie consiste donc à choisir les métiers et activités pour lesquels

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

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

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

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

l'entreprise peut maintenir et développer durablement des avantages concurrentiels au sein de l'environnement. Ce serait néanmoins une erreur de considérer la stratégie comme le résultat d'une optimisation technique et rationnelle entre les opportunités et les menaces du marché, et les forces et faiblesses de l'entreprise. La stratégie est avant tout la traduction en actions d'une vision singulière (d'un système de pensée), fruit de l'analyse et de l'intuition, qui évolue au gré des événements, des expériences personnelles et professionnelles et des interactions. Les décisions stratégiques ne sont donc pas des décisions linéaires mais bien des décisions paradoxales au sens de E. Luttwak (2002), cité par O. Meier(2009), qui sont généralement un mélange subtil de réflexion et d'action, d'affect et de rationalisation, de créativité et d'adaptation, d'expérience et d'innovation. Il en va également de leur réalisation qui comporte parfois des processus contradictoires de convergence mais aussi de divergence qui peuvent de ce fait écarter le projet de sa formulation initiale ».⁵

1.3-Le vocabulaire de la stratégie

Il est toujours dangereux de donner une définition, car cela peut entraîner d'interminables discussions sémantiques, censées déterminer si la formulation est assez précise et acceptable par tous. En fait, la plupart des auteurs proposent des définitions différentes. Il existe également une grande variété de termes utilisés en rapport avec la stratégie et il est certainement utile de clarifier certains d'entre eux. Le tableau N°01 emploie certains des termes que l'on rencontrera dans des livres de stratégie. les termes suivants sont le plus souvent utilisés :⁶

- **La mission ou dessein** est l'expression du but général de l'organisation, qui idéalement est en phase avec les valeurs et les attentes des principales parties prenantes. Elle définit généralement le périmètre d'activité et les frontières de l'organisation, en réponse à la question apparemment simple mais pourtant souvent ardue : « Quel est notre métier ? »
- **La vision ou l'intention stratégique** est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne. C'est l'aspiration vers laquelle le stratège le plus souvent le dirigeant cherche à focaliser l'attention et l'énergie des membres de l'organisation.
- Si le terme **but** est utilisé, il se réfère à une intention cohérente avec la mission, généralement de manière qualitative.

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

⁶johson. G, et al, “stratégique”, op.cite,pp 2-3.

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

- En revanche, **un objectif** est plus précis et de fait le plus souvent quantitatif. Cependant, le terme objectif pourra désigner à la fois des ambitions quantifiables ou purement qualitatives.
- **La capacité stratégique :** repose sur les ressources uniques et les compétences fondamentales qui distinguent l'organisation de ses concurrents en termes d'activités, d'aptitudes et de savoir-faire, lui permettant d'obtenir un avantage stratégique en offrant un surcroît de valeur à ses clients ou à ses usagers.
- Le concept de *stratégie* a déjà été défini. Il s'agit de l'orientation à long terme d'une organisation. On l'exprime quelquefois au travers de déclarations assez générales sur la direction que l'organisation doit prendre et le type d'action qu'elle doit réaliser afin d'atteindre ses objectifs, par exemple en termes de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou services ou de nouveaux modes opératoires.
- Un **modèle économique** décrit la combinaison de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tend le fonctionnement d'une organisation et la valeur créée par celle-ci pour ses clients. Il s'agit notamment de caractériser les flux de produits, de services et d'informations qui circulent entre les acteurs en présence. Dans les entreprises industrielles, le modèle économique traditionnel est un flux linéaire qui relie les fournisseurs de composants, les producteurs, les distributeurs, les détaillants et les consommateurs. Cependant, des flux d'information (publicité, études de marché) peuvent lier directement les fabricants aux clients finaux .

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

Tableau N°01 : le vocabulaire de la stratégie

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

Source : Johnson, et al, “stratégique”, édition : Pearson Education, France, 7^{eme} édition, Paris, P15.

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

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

1.4 : Les niveaux de la stratégie :

Le premier niveau, celui de la **stratégie d'entreprise** ou **stratégie corporate**, concerne le dessin et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et de services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.⁷

Le deuxième niveau est celui de la **stratégie par domaine d'activité** ou **stratégie business**, qui consiste à identifier comment les activités incluses dans la stratégie d'entreprise doivent se comporter sur leurs propres marchés. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents, et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée **stratégie concurrentielle**. Dans l'asphère publique, les stratégies par domaine d'activité concernent la manière dont les unités peuvent procurer de meilleurs services à la collectivité.

Cela concerne généralement les questions de prix, d'innovation ou de différenciation. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau d'un DAS.

Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborés **les décisions 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.

Section 2 : la performance organisationnelle

L'idée de la performance n'est pas une notion simple. De nombreux chercheurs ont beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification. Dès lors, la définition de la

⁷Johnson, et al, "stratégique", op. Cite, P7.

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

performance nécessite son explication à travers son efficacité, efficience. Dans cette section nous allons aborder son origine et sa typologie.

2.1 .Définition et typologies de la performance : pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie et ses différents typologies.

2.1.1 : Concept de performance : en revenons aux origines étymologiques du concept de la performance, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès .Le mot performance puise ses origines dans le latin « *performare* » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifient accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « *to perform* » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action .Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :⁸

- ✓ les résultats d'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs ;
- ✓ le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propre à chaque individu et à chaque établissement ;
- ✓ l'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mise en œuvre pour les atteindre ;

On dégage à présent les principales définitions de ce mot dans la littérature :

Selon Albanes (1978), cité par B.BENA (2007), « La performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité »⁹. Dans un autre coté selon Chandler(1992), cité par BEN BENA(2007), « la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégiques. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations

⁸ Ben Bena, thèse de magister« la relation entre participation budgétaire et organisationnelle », université de sfex(Tunisie), 2007, P75

⁹Albanes, (1978), « *la performance de l'entreprise* », économica, paris, P 30.

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

humaines dans l'entreprise, L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »¹⁰. Mais Mc Chesney(1991), cité par B.BENA(2007), voit que « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché »¹¹. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau des buts rechercher.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport aux résultats obtenus

De ces définitions citées au-dessus, montrent que la performance est appréhendée par l'efficacité et l'efficience.

2.1.2 : Types de performances : on distingue quelques types de performance dans l'entreprise.

2.1.2.1 : La performance sociale :

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale (RSE) des entreprises. La performance sociale vise à faire le rapport entre les résultats obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Dans son excellent livre intitulé « Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision »¹², Bernard. M (2010), à citer dans son ouvrage quatre questions que les organisations doivent se poser avant de mesurer leur performance sociale.

- **La performance est-elle héritée ou intrinsèque ?** Faut-il tenir compte des conditions favorables ou défavorables de l'environnement de l'entreprise sur le développement de sa performance intrinsèque.

¹⁰Ben bena, thèse de magister« *la relation entre participation budgétaire et organisationnelle* »op cite, P76.

¹¹ Idem.

¹² Mantory.B, (2010), « *Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision* », Uasons, édition, P 77

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

- **Quelle performance mesurée ?** Homme, groupe, sous unité ? (Il existe plusieurs niveaux d'appréciation de la performance, donc plusieurs types d'évaluations à mettre en place).
- **Performance immédiate et à long terme ?** (Quelle période de temps est prise pour évaluer la performance ? La base annuelle doit être ajustée, plus ou moins, en fonction du domaine à évaluer).
- **Performance apparente ou réelle ?** (Se fier à mesurer le travail est vain, car la performance passe par d'autres indicateurs, comme l'ajout de compétences externes, les investissements matériels ou financiers)¹³.

2.1.2.2-La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par KALIKA.M (1988) dans son ouvrage comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences »¹⁴, MARMUSE.C (1997) définit la performance organisationnelle comme étant « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre »¹⁵. En se référant aux travaux de KALIKA.M (1988), on peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle : **la qualité de la circulation de l'information ; les relations entre les services ; la coordination ; la coopération ; le degré de contrôle ; la communication ; la décentralisation ; la flexibilité ; l'intégration.**

2.1.2.3-La performance économique :

Elle s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat MARMUSE.C (1997). En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la

¹³ RSE-pro.htm./comprendre et évaluer la performance ; consulté le 23/03/2017 à 19h55mn.

¹⁴ Kalika. M, (1988), « *l'efficacité des entreprises est -elle liée à leur structure ?* », Revue française de gestion, n°50, P14.

¹⁵Marmuse .C, « *Performance* ».In Joffre et Simon, *Encyclopédie de gestion* », édition 1997, pp194-208

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une firme. Par ailleurs, il existe une performance économique non strictement quantifiable qu'on peut mesurer par la qualité totale et la position concurrentielle de la firme. On entend par qualité totale : la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise. En outre, la position concurrentielle de l'entreprise peut être reflétée par sa part de marché relative (par rapport de son principal concurrent) mais aussi dans les facteurs clés de succès que possède la firme. Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés. En se basant sur les travaux de Morin et Savoie (2000)¹⁶, on dégage les critères d'évaluation de la performance économique suivants : la productivité ; la qualité des produits et services ; l'économie des ressources ; la compétitivité ; la rentabilité ; le chiffre d'affaire ; le profit ; le respect des délais.

La performance financière est mesurée à partir des résultats d'une part et de la richesse produite d'autre part. Deux indicateurs sont proposés dans l'approche par les résultats :

- **La profitabilité (capacité à dégager un résultat positif)** : Elle se mesure directement à partir du résultat d'exploitation (ou économique) ou du résultat net : au-delà du signe positif, elle s'apprécie en comparant le montant du résultat par rapport aux années antérieures ou par rapport à des organisations comparables.
- **La rentabilité** : Qui se mesure par le rapport entre le résultat et les capitaux mis en œuvre pour obtenir ce résultat. Dans l'approche financière qui doit être privilégiée en premier, le numérateur peut correspondre aux résultats d'exploitation (économiques) ou au résultat net ; le dénominateur à l'actif économique ou au total du bilan.

2.1.2.4-La performance commerciale

La performance commerciale peut être considérée comme étant, la capacité d'une entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle en offrant des produits conforme aux attentes des consommateurs. Dans ce cadre, l'objectif de l'entreprise est la satisfaction des besoins de sa clientèle afin de prendre en compte les stratégies des concurrents et en assurant la conservation et le développement d'une meilleure part de marché.

¹⁶Morin, Savoie A, et al (1994), « l'efficacité de l'organisation : conception intégrée (chapitre 5) », éditeur Morin, P65.

Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise, et la performance organisationnelle

3 .Les liens entre stratégie et performance

La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparée. Ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie .La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise car elle prend en compte les résultats sources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Le management permet d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés. En effet, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctrices afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.¹⁷

Conclusion :

Ce chapitre nous a mener à comprendre que l'élaboration de la stratégie a pour préalable et condition essentiels, l'existence d'une vision stratégique du dirigeant qui permet à travers sa déclinaison en mission, buts et objectifs de mettre en place une stratégie cohérente qui bénéficiera de l'adhésion du plus grand nombre possibles des différentes parties prenantes de l'organisation, et aussi dans ce chapitre on a déduit la complexité du concept de la performances, comme les types de performance se distingue les unes des autres ,en s'est accentuer. La performance organisationnelle des entreprises fait l'objet d'intérêt pour plusieurs chercheurs, pour une majeur raison, par ce qu'elle est déterminante quant à l'évolution des entreprises et leurs prospérité. Ainsi on a évoqué les relations entre la stratégie et la performance.

¹⁷www.image.hachette-livre.fr.consulté le 31/04/2017 à 14H :20min.

Chapitre 01 : Notions de la stratégie et performance

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Chapitre 02 : le diagnostic stratégique

Introduction

La démarche stratégique englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante , la formulation de la stratégie(choix stratégiques), la mise en œuvre (déploiement).Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement externe(opportunités et menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne. Pour cela l'objectif de ce chapitre et de présenter les trois étapes de la démarche stratégique qui est l'objet de la première section, la deuxième section porte sur le diagnostic externe et ses différents outils et la troisième section porte sur le diagnostic interne et ses outils et on termine par la quatrième section qui synthétise l'étape du diagnostic stratégique (SWOT)

Section 1 : Généralités sur la démarche stratégique et ses outils

Cette section sera consacrer à présenter la démarche stratégique et d'essayer d'expliquer ses différentes étapes, et de s'appuyer sur la première étape qui est notre sujet de recherche « le diagnostic stratégique ».

1.1 : Le modèle stratégique

Rappelons que nous avons défini la stratégie comme étant la détermination des buts et objectifs d'une entreprise, le choix des actions à mener, et l'allocation des ressources nécessaire pour les atteindre à moyen et à long terme. Ainsi la formulation de la stratégie est un processus complexe et contingent. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre les facteurs interne et externe issus de la phase du diagnostic mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère.¹

En formulant une stratégie, le management cherche à mettre en cohérence les capacités de l'organisation (fonces et faiblesses) et les potentialités de l'environnement (opportunités et menaces) tout en développant un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable.

¹ Rene.A ; et al; « *le grand livre de la stratégie* », édition Eyrolles ; Paris 2009 ; P 13-15

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

La démarche stratégique s'agit d'un processus finalisé permettant de mettre en place une action stratégique ou un manœuvre de développement.² De ce fait, elle s'organise en trois étapes bien distinctes qui sont les suivantes :

- La réalisation d'un diagnostic stratégique mettons en avant les menaces ou les opportunités de l'environnement, les forces et faiblesse de l'entreprise .Pour ce faire, l'entreprise aura mené une analyse de la compétitivité de l'entreprise ;
- Le choix d'une stratégie pour l'entreprise ;
- Le déploiement stratégique qui permet de mettre en œuvre la stratégie choisie et de créer les synergies nécessaire ;

1.2 : La démarche à suivre pour le modèle stratégique :

Nous allons essayer de présenter chaque étape de manière plus explicite. La première étape consiste au diagnostic stratégique qui est notre sujet de recherche quand va détailler dans la deuxième section et après suivi par la deuxième étape intitulé choix stratégique, en fin par le déploiement stratégique.³

1.2.1-Etape 01 : Le diagnostic stratégique

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

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

1.2.2-Etape 02 : Les choix stratégiques :

Choisir c'est renoncer, effectuer le choix d'une stratégie, c'est renoncer aux autres stratégies possible.

² Godet .M, « *Manuel de perspective stratégique : l'art et la méthode* », édition Dunod ,2^{eme}édition, 2004 P15-16.

³Bachy. B ; et al, « *toute la fonction management* », édition Dunod, Paris, 2010, P51-62

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

C'est aussi focaliser à moyen ou long terme l'entreprise sur un cap qu'il faudra tenir sur la durée.

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

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

1.2.3-Etape 03 : le déploiement stratégique :

Le déploiement stratégique consiste à mettre la stratégie en pratique .En effet, une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles ⁴

- ✓ **L'évaluation** : une fois que les options stratégiques sont établies, il convient de les évaluer. Ces options sont- elles pertinentes par rapport aux opportunités et aux menaces de l'environnement ? Sont- elles faisables étant donnée la capacité stratégique de l'organisation ? Sont-elles acceptables au regard des principales parties prenantes?
- ✓ **Les processus de développement stratégique** : Les stratégies résultent généralement d'une combinaison de processus délibérés et de processus émergent. Les stratégies délibérés sont le produit de systèmes formels de planification et de décision rationnelles, mais dans la pratique, les stratégies effectivement déployées sont toujours en partie émergentes : elles incorporent une partie d'intuition, d'initiatives personnelles de certains membres de l'organisation, de réponse à des opportunités et du menaces imprévue, voire tout simplement de chances. Quel processus stratégique une organisation doit-elle alors adopter ?
- ✓ **L'organisation** :

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

⁴ Johnson. G, et al, "stratégique", op .cite, P18

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

- ✓ **Le changement** : la stratégie implique le plus souvent la mise en œuvre de processus de changement. La gestion du changement peut mobiliser plusieurs styles et plusieurs leviers. Comment l'organisation doit-elle gérer les changements qu'implique sa stratégie ?
- ✓ **La pratique du changement** : le déploiement stratégique implique de nombreuses tâches quotidiennes. Quelles doivent être les taches de chacun au long de ce processus ?

1.3: Définition de la démarche stratégique

Est une analyse de la situation interne de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement. En bref, il s'agit de faire un diagnostic de la situation. Cela paraît logique de commencer par cette étape : avant de déterminer ce que l'entreprise souhaite faire dans le futur, il est nécessaire de savoir ce qu'elle sait faire aujourd'hui et quelles sont les tendances des marchés.

1.3.1 - La démarche du diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique est né des travaux menés par les universitaires américains de Harvard dans les années 1960. C'est toujours ce modèle qui est utilisé aujourd'hui ; même s'il a connu quelques aménagements. Dans l'esprit de ses concepteurs, le diagnostic stratégique consiste à identifier :⁵

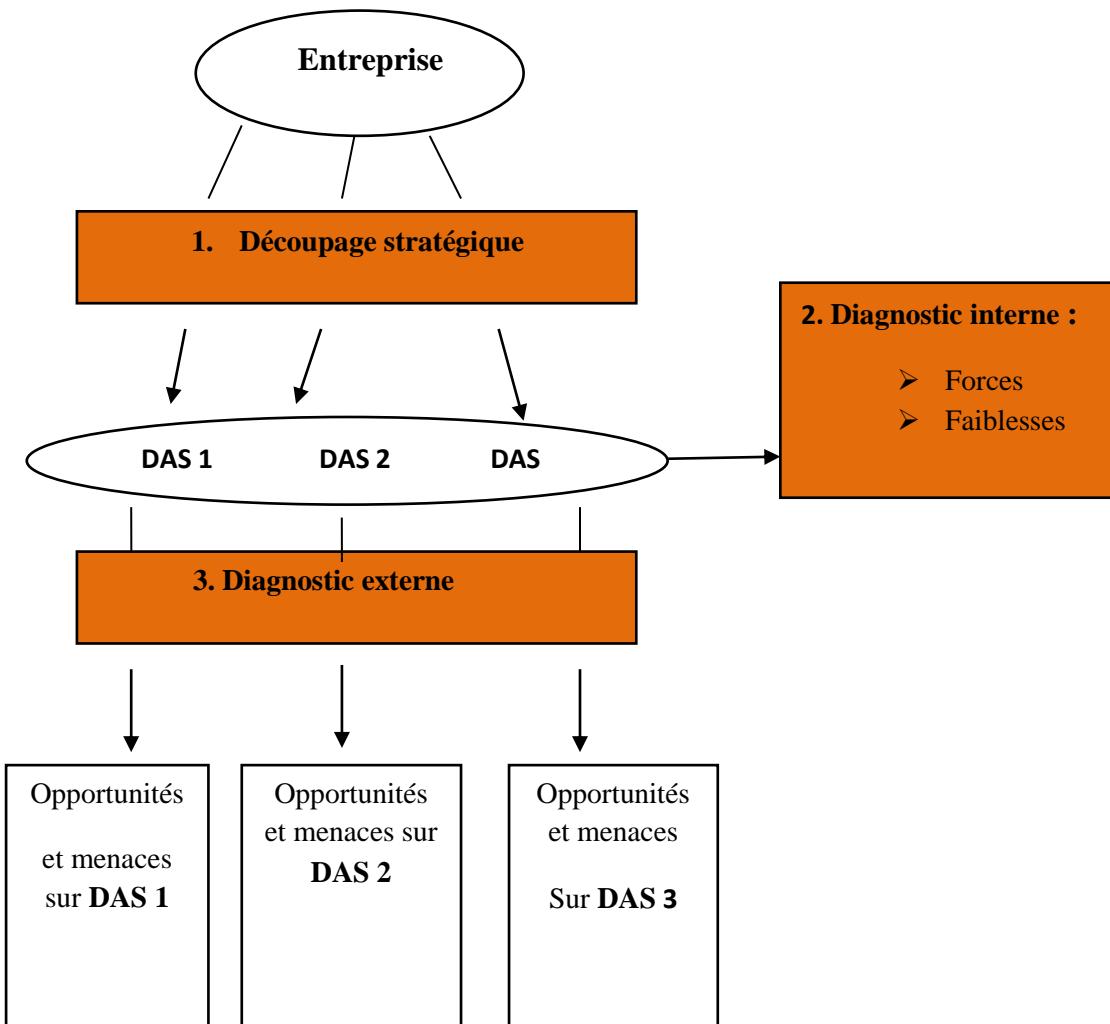
- Les menaces et les opportunités de l'environnement (c'est le diagnostic externe);
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise (c'est le diagnostic interne) ;

Une même entreprise peut intervenir sur différentes secteurs, on dira que cette entreprise possède des **DAS** (des domaines d'activités stratégiques). Les forces et les faiblesses sont constitutives de l'entreprise. Elles se répercutent sur chacune de ses activités. Le diagnostic des forces et des faiblesses peut être mené pour l'entreprise dans son ensemble, même si l'impact d'une faiblesse peut varier d'un **DAS** à l'autre. En revanche, les opportunités et les menaces ne sont pas toujours les mêmes pour toutes les activités. C'est pourquoi le diagnostic des opportunités et des menaces doit se faire aussi activité par activité. Il est nécessaire alors de mener un découpage stratégique au préalable. Au total le diagnostic stratégique se fait en trois étapes :

⁵ Bouglet. J, « *la stratégie d'entreprise* », op. Cite PP27-28

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Figure N°01 : les différentes étapes de diagnostic stratégique



Source : Bouglet. J(2013) « la stratégie d'entreprise », édition, Dunod, Paris, P28

1.3.1.1-Découpage stratégique : (Segmentation stratégique)

Segmenter l'activité de l'entreprise permet de circonscrire le cadre de l'analyse à des sous-ensembles cohérents. Ces sous-ensembles sont appelés segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques (**DAS**) ou **Business Units (BU)**.⁶

Un segment stratégique consiste en un regroupement de fonctions ou de processus porteurs d'une stratégie spécifique pour l'entreprise et qui correspond à une combinaison particulière de facteurs clés de succès. Le découpage en segments peut s'appuyer sur des critères propres (internes) à l'entreprise et sur des critères externes :

Les compétences nécessaires ; les structures de coûts ; les technologies ; les types de clients ; les réseaux de distribution ; les zones géographiques ; la concurrence etc.

⁶ Bachy. B, et al « toute la fonction management », Op cite, P54.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

a. Notion de domaine d'activité stratégique (DAS) :

La segmentation stratégique que l'on a vue précédemment peut se faire en deux niveau : à l'intérieur d'entreprise ce que l'on appelle la segmentation interne qui donne lieu aux domaines d'activités stratégiques et à l'extérieur au sein du secteur d'activité appelée la segmentation externe, quant à celle-ci, elle permet de déterminer les groupes stratégiques.

La segmentation interne est très nécessaires au partage des concurrents directes, elle est aussi utile à la gestion des activités de l'entreprise, à cet effet, les cabinets de conseil en stratégie utilisent une notion très importante, il s'agit spécialement du concept de **DAS**.

« Un segment stratégique peut se définir comme un ensemble de produits issue d'une base de compétences technologiques commune, destinée à une même clientèle et dont ils découlent des concurrents directs sur un espace géographique donné »⁷. A la lumière de cette définition, on comprend qu'un **DAS** est un ensemble de produits ou d'activités souvent homogènes, il peut se distinguer par :

- des marchés spécifiques ; des concurrents spécifiques ; des technologies spécifiques.

Ou bien, un **DAS** est constitué par un ensemble d'activités de l'entreprise destinées à un marché spécifique, pour lequel les concurrents sont identifiés, et il est possible de tracé une stratégie.

b. Notion de facteurs clés de succès (FCS)

La Notion de facteur clés de succès (**FCS**) est liée à la notion de segmentation stratégique. On peut définir les facteurs clés de succès comme des éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée. Naturellement, ces facteurs ne sont pas immuables et évoluent en fonction des caractéristiques de l'environnement et du cycle de vie d'industrie (apparition de nouveaux entrants, innovation technologiques, changement sociale).⁸

Ainsi, une entreprise qui souhaite se positionner durablement dans un secteur d'activité se doit de repérer les facteurs clés de succès propres à son industrie. Pour se faire, elle doit connaître les attentes des consommateurs, faire une analyse précise de la chaîne de valeur et étudier attentivement la structure des coûts du secteur et les éléments de différenciations.

On peut dissocier généralement :

⁷ Dayan. A « *manuel de gestion* », édition : ELLIRSES/AUF, Paris 2004, P : 1411.

⁸ Meier. O, « diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise », 4^{ème} édition, Dunod 2015 ; Paris, P114

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

- ❖ **Les facteurs visant à maintenir la position concurrentielle de l'entreprise :** Il s'agit ici des facteurs de performances minimales à acquérir pour rester dans la compétition et éviter de compromettre sa position concurrentielle au sein de son environnement.
- ❖ **Les facteurs qui visent à renforcer la position de la firme sur le marché :** ils correspondent aux compétences distinctives non partagées par les concurrents et difficilement imitables.

Aisée à comprendre, cette notion est néanmoins difficile à opérationnaliser car les facteurs clés de succès relèvent de différents dimensions : technologiques, économiques, commerciales, organisationnelles, ils peuvent donc mettre en jeu toutes les facettes de l'entreprise (conception d'offre personnalisées, maîtrise d'une technologie avancée, niveau de prix, nature des services, qualité des équipes de vente).

c-Critères de pertinence d'une segmentation :

Chaque **DAS** doit être mesurable, que ce soit au travers de la taille du marché, ou de la rentabilité. La part de marché de l'entreprise doit être suffisante pour pouvoir y bâtir une stratégie et lui allouer des ressources propres. Il faut raisonner à la bonne échelle : la segmentation ne doit être ni trop fine au sens du segment marketing, ni trop agrégée au sens de la branche ou du secteur industriel. Le nombre de **DAS** doit être compatible avec la taille de l'entreprise : de 3 ou 4 en PME à une soixantaine pour un groupe mondial diversifié.⁹

D-Les différences entre segmentations stratégique et segmentation marketing :

La segmentation stratégique ou bien découpage stratégique est confondue avec la segmentation marketing, les deux sont en réalité très différents : le découpage stratégique renvoie à l'activité de l'entreprise, là où la segmentation marketing traite de la demande qui lui est adressée.¹⁰

Certes, la clientèle apparaît dans les deux, mais le niveau de précision est beaucoup plus poussé dans le cas d'une segmentation marketing. De plus, le niveau de précision très poussé d'une segmentation marketing limite son intérêt dans le cadre d'une analyse stratégique. Le tableau suivant revient sur les différences entre les deux types de découpage :

⁹ Bachy. B, et al « toute la fonction management », Op cite, P52.

¹⁰ Bouglet J, « la stratégie d'entreprise », op. Cite, P32.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Tableau N°02 : la segmentation stratégique et la segmentation marketing

Segmentation stratégique	segmentation marketing
<ul style="list-style-type: none">-Renvoie aux activités de l'entreprise considérées dans leur ensemble.-Vise un découpage en groupe homogènes de la Clientèle, de marché et de type de distribution.-Vise l'identification des opportunités et menaces Exigent parfois l'abandon.-se situe dans le long terme.	<ul style="list-style-type: none">-Concerne une activité de l'entreprise- Vise un découpage de la clientèle en groupe d'individus ayant un même comportement d'achat.-Vise l'adaptation des produits et services à la demande.-Se situe dans le court terme.

Source: DETRIE .Jean-Pierre, «stratégor: politique générale de l'entreprise »,édition , Dunod, Paris 1997, P93.

Une fois le découpage stratégique est réalisé, il est possible de rentrer dans le diagnostic stratégique proprement dit. Ce dernier débute le plus souvent par l'aspect externe avant de considérer l'interne.

Section 02 : Analyse externe et ses outils

Dans cette section on va essayer d'expliquer l'analyse externe et ses différents outils permettant de réaliser le diagnostic externe en vue de retirer les opportunités et les menaces de l'environnement pour acquérir un avantage concurrentiel.

2.1 Le diagnostic externe et ses outils :

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

2.1.1 : Définition de l'environnement :

En parle d'environnement pour désigner le contexte externe dans lequel évoluent les entreprises. Chaque facteur de l'environnement est susceptible de représenter des opportunités ou des menaces. A partir de là, la formulation de la stratégie exige une analyse de l'environnement de la part des organisations.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

2.1.1.1-Niveau de découpage de l'environnement : Alain Charles Martinet distingue trois statuts de l'environnement externe d'une organisation :¹¹

A- Le macro-environnement : il s'agit du niveau de découpage le plus général. Il représente un ensemble de facteur global qui a un impact sur pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique.

B- L'environnement intermédiaire: il s'agit de l'analyse de l'industrie ou du secteur d'activité. Il rassemble un ensemble d'organisations qui proposent la même offre de biens ou de service.

C- L'environnement concurrentiel : c'est la strate la plus fine, elle permet d'identifier les concurrents directs de l'entreprise.

2.1.1.2-Les facteurs qui influencent l'environnement : L'environnement de l'entreprise se présente sous plusieurs facettes selon porter, il s'agit de :¹²

A- L'environnement politique : la stabilité politique est un élément essentiel de la stratégie d'entreprise. Il permet d'avoir une idée sur les intentions politiques dans le déroulement des affaires.

B- L'environnement démographique : le vieillissement de la population ou sa jeunesse sont des éléments fondamentaux pour la définition des stratégies. Il permet d'identifier un certain nombre de paramètres, Comme l'évolution de la main d'œuvre de la consommation.

C- L'environnement technologique : est essentiel, et la prise en compte des ruptures technologiques est primordiale pour l'organisation, car l'évolution de ce dernier, peut influencer la composition des groupes stratégiques du secteur.

D- L'environnement juridique et réglementaire : la connaissance des règles juridiques et réglementaires permet une meilleure maîtrise des affaires dans la mesure où un environnement peu contraignant en matière de règles, encourage l'investissement.

E- L'environnement écologique : cela concerne toutes les normes environnementales susceptibles d'influencer la stratégie de l'organisation(les normes HQE, les émissions de gaz à effet de serre, les énergies renouvelables etc.

¹¹ Alain Charles Martinet, « *stratégie* », édition Paris (1983), P168

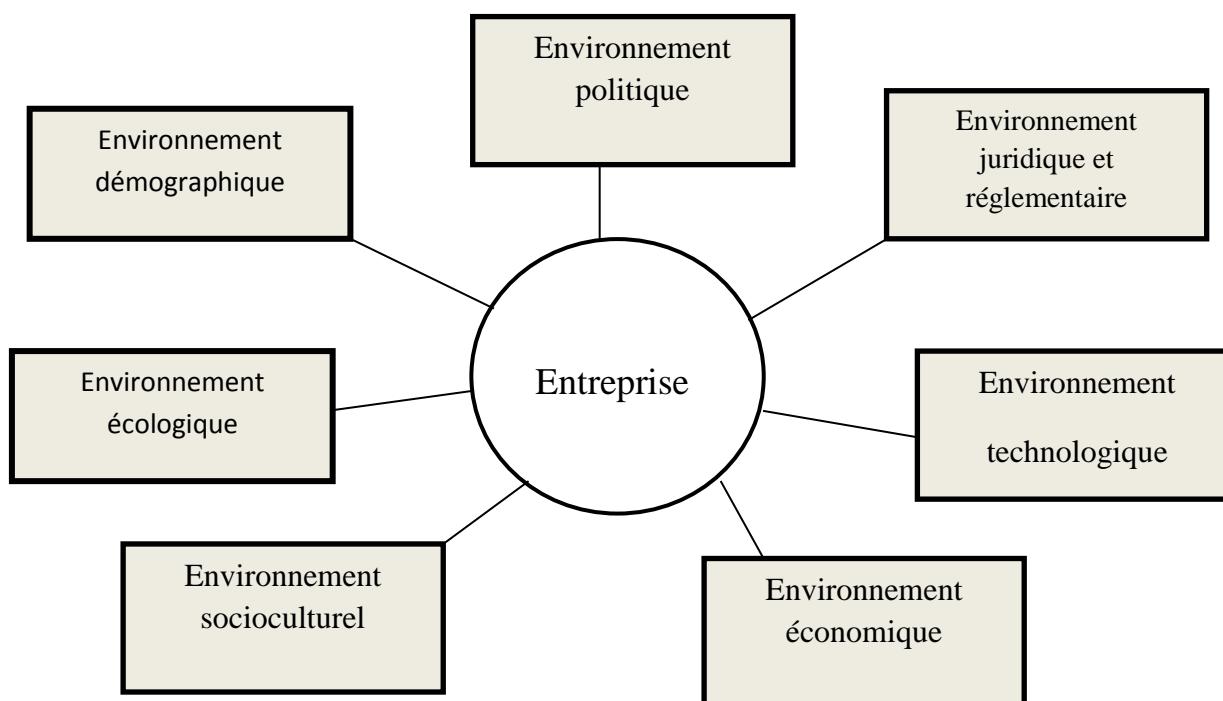
¹²Porter. M (1992), « *avantage concurrentiel* », paris, inter édition, p271

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

F- L'environnement socioculturel : analyser l'évolution démographique qui peut avoir une influence sur le niveau de la demande du marché. Le vieillissement de la population peut orienter l'entreprise vers une production spécifique aux besoins des personnes âgées.

G- L'environnement économique : l'analyse de la conjoncture globale permet de savoir si on évolue en période de croissance ou en déclin. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils.

Figure N°2 : Les facettes de l'environnement



Source: Helfer. jean- pierre, and al, « managent stratégique », 8éme édition, 2013.

2.1.2 : Définition du diagnostic externe :

Le diagnostic externe se fait pour chaque **DAS**. De nombreux outils permettent de réaliser le diagnostic stratégique externe. Avant de les présenter, précisions qu'ils constituent une aide précieuse pour le dirigeant, mais qu'ils ne peuvent en aucun cas se substituer au jugement humain. Ces outils permettent certes de gagner du temps, ou encore de traiter efficacement l'information, mais il n'existe pas de « recette miracle »en stratégie et c'est la qualité de stratège qui fonde la pertinence d'une stratégie.¹³

Le diagnostic externe se fait sur les éléments suivants pour chaque **DAS** :

- la demande

¹³ Bouglet. j, «la stratégie d'entreprise », op cite, P13.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

- l'offre
- l'intensité concurrentielle
- les groupes stratégiques
- l'analyse PESTEL.
- La gestion de portefeuilles d'activité BCG et Mc kinsey.

Pour chacun d'eux, un examen de la situation générale de l'environnement permet de compléter le diagnostic. Dans le cadre, deux évolutions majeures de l'environnement doivent notamment être prise en compte : la place croissante que prends la **RSE** (responsabilité sociétale de l'entreprise) et les conséquences de la crise financière.

2.1.2.1-Analyse de la demande : l'objectif ici est de mettre en évidence les opportunités et les menaces provenant de la demande. Précisons que la demande dont il est question n'est pas seulement celle adressée à la firme qui établit le diagnostic, mais celle qui s'adresse au **DAS** dans son ensemble (et donc également aux concurrents).

Au gré des évolutions de l'environnement, la demande se modifie. C'est de ces changements que naissent les opportunités et les menaces. L'entreprise doit donc disposer d'indicateurs lui permettant de recenser systématiquement les transformations de la demande. Il est possible de dresser une liste (non exhaustive) des variables à surveiller :¹⁴

- une fréquence d'achat ;
- montant moyen d'un achat ;
- nature de l'acheteur ;
- nature du prescripteur ;
- motivations d'achat ;
- freins d'achat ;
- lieu d'achat.

Si une variable évolue, cela représente une menace pour l'entreprise ; par exemple si les goûts des consommateurs s'éloignent des attentes satisfaites par l'entreprise. Cela peut également constituer une opportunité, par exemple : si un nouveau canal de distribution (comme internet) apparaît, et que l'entreprise peut en profiter. Enfin, une évolution peut n'avoir qu'un effet neutre, s'il n'y a ni danger ni occasion de développement pour l'entreprise sur ce **DAS**. L'encadré ci-dessous montre l'évolution rapide des attentes des consommateurs vis-à-vis du développement durable. Les entreprises doivent tenir compte de ce type d'informations pour s'y adapter en permanence.

¹⁴ Idem.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

2.1.2.2-Analyse de l'offre :

Les opportunités et les menaces peuvent également, sur chaque DAS, provenir de l'offre. Par offre, on entend les caractéristiques du secteur auquel appartiennent les entreprises exerçant, sur le DAS considéré.

Par exemple une activité en plein croissance (comme celle du conseil en informatique) offre plus d'opportunités qu'une activité arrivée à maturité (par exemple la vente de poste radio), car le nombre d'offreurs peut augmenter sans que le secteur soit en situation de surcapacité.

Les indicateurs principaux permettant à l'entreprise de suivre l'offre sur un DAS et ses transformations sont regrouper dans le tableau suivant :¹⁵

Tableau N°03 : les indicateurs de suivi de l'offre d'entreprise sur un DAS et ses différentes transformations.

Niveau de saturation du secteur	Importance de la technologie dans l'offre	Existence de barrières à l'entrée
Le secteur peut être sous –capacité ou en Surcapacité.	Une évolution technologique peut bouleverser un secteur. Ainsi, l'arrivée des appareils photo numériques a provoqué le déclin du DAS des appareils photo argentiques	-barrières financières : si les couts fixes sont importants -barrières organisationnelles : s'il existe des effets d'expériences -barrières légales : si des restrictions d'accès existant sur le plan juridique.

Source : Bouglet. J « *la stratégie d'entreprise* », 3^{ème} édition, Gualino, pp35-36

Le phénomène de barrières à l'entrée signifie qu'il est difficile pour un nouvel entrant de s'imposer, en raison d'obstacle spécifique ou DAS étudier. Ainsi, quand les couts fixes sont important, la firme doit investir même beaucoup d'avoir commencé à exercer son activité, ce qui exclut les entreprises de taille modeste. De même les effets d'expérience signifie que plus une entreprise produit des biens ou des services, et plus le cout unitaire de ces derniers diminue en effet, l'entreprise apprend, grâce à la pratique, à produire plus efficacement.

¹⁵ Bouglet. J, « *la stratégie d'entreprise* », op cite p35-36

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

D'autre part, elle bénéficie des économies d'échelle (en amortissant les couts fixes sur les quantités produite plus grande).une entreprise en place dispose donc d'un avantage sur des entrants potentiel, car elle a déjà réussi à baisser son cout de production unitaire ce qui lui permet de vendre à prix inférieur. Les barrières à l'entrée peuvent enfin résulter des dispositions juridiques. Ainsi certains secteurs protégés sont organisé sous forme de monopole ou d'oligopole par la loi, ce qui empêche toute entrée d'un nouveau concurrent.

2.1.2.3-Analyse de l'intensité concurrentielle par le modèle des cinq forces de Porter :

Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. Or ; les managers sont généralement préoccupés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitive d'une organisation. Le modèle des cinq forces de la concurrence, définis par Michael Porter, permet d'identifier les fondements de la concurrence dans une industrie. Modèle auquel une sixième force fut rajoutée, il s'agit de pouvoir politique.

Le model des cinq forces peut être utilisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin de mieux comprendre quelles sont les forces à l'œuvre dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique donnée. Le postulat de départ de porter, est que l 'objectif fondamentale d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique.¹⁶

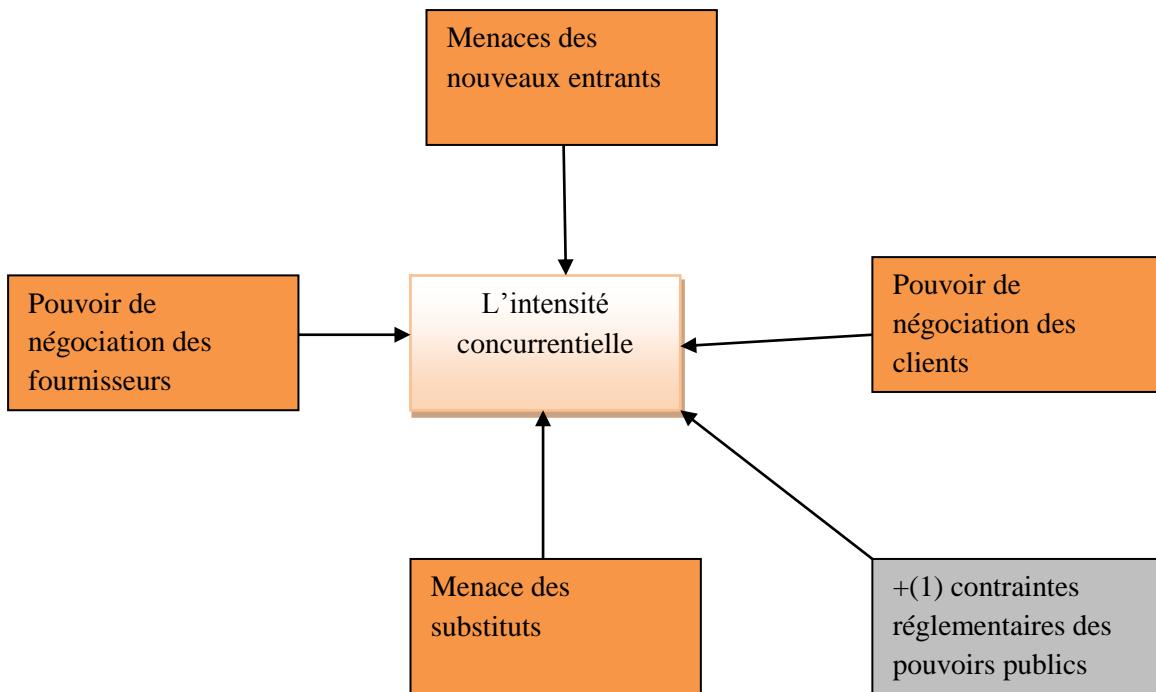
A- Les intervenants dans le modèle des cinq forces de M. Porter :

- ❖ **Les concurrents** : il s'agit bien entendus des concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens ou services substituables à ceux de l'organisation qui proposent des biens ou services substituables à ceux de l'organisation. Leurs objectifs est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation (par exemple en accaparant des parts de marche).

¹⁶Khammes. A, thèse de magister, « spécificités d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par PME », université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2015, PP149-151.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Figure N°03 : le model des cinq forces



Source: Cartier. M, and al, « maxi fiches de stratégie », édition Dunod, Paris, 2010, P26

- ❖ **Les clients et les distributeurs** : peuvent considérer comme des concurrents car leurs objectif est d'obtenir grâce à leur pouvoir de négociation le maximum de bien ou de service pour le prix le plus faible possible. Cela aura des conséquences sur le profit généré par l'entreprise, sauf si le rapport de force est à son avantage.
- ❖ **Les fournisseurs** : utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leur prix
- ❖ **Les produits/et ou services de substitution** : le succès stratégique d'une organisation et, en particulier sa capacité à générer du profit, peut également être fortement altéré, par l'apparition des produits et / ou services de substitution qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre
- ❖ **Les nouveaux entrants potentiels** : certaines entreprises qui ne sont pas encore présentent dans l'industrie, peuvent éventuellement décider d'y intervenir. Cela peut provoquer des bouleversements considérable travers une guerre de prix ou une rupture technologique, ce qui peut entraîner une désinstallation du secteur qui se traduira certainement, par une diminution des résultats des organisations établis

Une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma, même si elle n'est pas incluse dans son modèle originale, il s'agit du rôle de l'état

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

- ❖ **Les pouvoirs publics** : par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, sont capable de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Cet ajout est particulièrement important dans les pays où le poids de la sphère étatique est déterminant (on peut considérer le cas de l'Algérie).

B-Précautions à prendre quant à l'utilisation du modèle :

En règles générales le modèle des cinq forces de porter doit être utilisé au niveau d'un DAS, si l'entreprise est présente sur plusieurs DAS, cet outil doit être appliqué sur chacun d'entre eux. Le modèle de porter ne représente pas une étude statique de l'environnement, ce n'est pas une photographie d'un instant précis, il s'agit d'une application dynamique.

C-Analyse des différentes forces

- ❖ **Le pouvoir des clients /distributeurs et le pouvoir des fournisseurs** : ces deux forces peuvent être présentées simultanément, car elles sont intimement liées. Toute organisation doit se procurer des ressources, afin de proposer des biens ou des services. Les relations avec les fournisseurs en amonts et avec les distributeurs ou les clients en aval peuvent réduire les marges de manœuvre d'une entreprise, notamment par la diminution de degré de liberté des choix stratégiques.¹⁷

Plus spécifiquement l'analyse consiste à identifier quel est le pouvoir de négociation de l'organisation, par rapport à celui de ses fournisseurs et à celui de ses clients. Le long de cette chaîne d'intervenant, ceux dont le pouvoir est maximal seront le plus à même, de capter la plus grande part globale, de constituer l'avantage concurrentiel le plus détriment.

- ❖ **La menace des substituts** : la menace des biens ou services de substitution peut prendre plusieurs formes :

- **Il peut s'agir de la substitution d'un produit par un autre** : le fax pour la lettre et le courrier électronique pour le fax constituent de bons exemples. On retrouve ici la notion de convergence entre différentes marchés.¹⁸
- **Il peut y avoir une substitution indirecte**, lorsqu'un nouveau produit ou service rend un autre produit ou service superflu. Par exemple, les progrès de la micro-informatique permettent aux individus de prendre en charge des tâches préalablement

¹⁷ Khamesse. A, Op-cite, PP151.156.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

obtenue auprès de prestataires spécialisés (du secrétariat à l'imprimerie en passant par les transactions sur internet).

- **Les substitutions génériques** ; correspondent au cas où différents offres correspondant à des besoins différents, sont pourtant en concurrence. Ainsi, les fabricants et les distributeurs de meubles concurrencent les fournisseurs d'équipement ménager, de voitures ou de vacances dans le revenu des ménages.
- ❖ **Les menaces des entrants** : les menaces des nouveaux entrants dépend essentiellement de l'existence de :
 - **Les barrières à l'entrée**: c'est-à-dire de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des couts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place. Ces barrières correspondant à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels resteront. Ils en existent trois grandes catégories :
 - **l'économie d'échelles** : correspondent à une réduction de cout unitaire des biens ou services, liée à l'augmentation du nombre d'unités produites. Elles résultent d'une meilleure répartition des frais fixes, lorsque le nombre d'unités produites s'accroît.
 - **L'intensité capitalistique** : ou ticket d'entrée, correspond au capitale qu'il est nécessaire d'investir pour pénétrer dans une industrie. Elle se mesure généralement en année de chiffre d'affaires. Elle varie fortement en fonction des technologies utilisées et de l'échelle requise.
 - **Le cout de transfert** : si les clients doivent supporter des couts élevés lorsqu'ils changent de fournisseurs, les concurrents en place sont naturellement protégés de l'intrusion d'un nouvel entrant. Dans cette logique, chaque concurrent a intérêt à établir un standard propriétaire, qui enferme ses clients et les dissuadé de se tourner vers une source alternative d'approvisionnement.
 - **Les barrières commerciales**
 - **L'accès au réseau de distribution**, pendant des dizaines d'années au Royaume-Uni, en Allemagne et en France, les brasseurs de bière ont investi dans les financements des bars et de pub , ce qui leur a permis d'assurer la distribution de leurs produits et d'empêcher leurs concurrents de pénétrer sur des nouveaux entrants qui ont utilisé internet pour s'adresser directement aux clients finaux sans passer par les réseaux de distribution établis (exemple Amazon).
 - **La réputation**, sur certains marchés, généralement, ceux où les clients ne peuvent juger de la qualité effective de l'offre que longtemps après l'achat, la notoriété est

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

essentielle. Par conséquent, une entreprise qui souhaite intervenir sur ce marché devra généralement effectuer des dépenses de communication extrêmement importantes

➤ 1.3-Barrières ressources et compétences

- **La technologie**, pour intervenir sur certains marchés, il est essentiel de maîtriser certaines technologies, qui peuvent être protégées soit par des brevets, soit par des procédés tenus secrets. Dès lors, tout nouvel entrant, devra mettre au point une technologie susceptible de ce substitué à celle des concurrents établis, ce qui n'est pas toujours possible.
- **Les ressources rares** : l'accès à certains marchés peut nécessiter la possession de ressources rares qu'un nouvel entrant aura beaucoup de difficultés à acquérir. Ces ressources peuvent être une matière première spécifique ou un composant contrôlé par un fournisseur unique, certains matériaux de synthèse. Une main d'œuvre extrêmement spécialisée, peut également constituer un goulet d'étranglement
- **L'expérience** : il peut se révéler très difficile d'entrée dans un marché si les concurrents établis entretiennent depuis longtemps d'excellentes relations avec les distributeurs et les fournisseurs, car ils ont construit une solide réputation auprès des clients et maîtrisent parfaitement tous les savoir-faire nécessaires .ce phénomène est lié à la courbe d'expérience.
- **L'intensité concurrentielle** : elle est particulièrement vive lorsque le secteur est soumis à une forte pression, c-à-dire lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, la menace des substituts 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 : lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement intense. Car il est très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. A l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte quelques entreprises dominantes, dont la position n'est pas en cause par les autres.

-Le taux de croissance du marché : la notion de cycle de vie que 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, la croissance ne peut être obtenue que par l'acquisition des parts de marché des concurrents.

-Des couts fixes élevés : le fait d'une forte intensité capitalistique ou la nécessité de stocks importants, peuvent pousser les concurrents à réduire leurs prix, afin d'atteindre le niveau

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

de chiffre d'affaire au seuil de rentabilité. Cela peut déboucher sur une guerre des prix et donc sur des marges extrêmement faibles.

-La différenciation entre les offres : de concurrents est également déterminante. Sur un marché de produits de base ou les biens et services ne sont pas différenciés, les couts de transfert sont très faibles pour les acheteurs et les concurrents sont donc placé en position de forte rivalité.

➤ **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, cout ou interdiction des licenciements, existence de synergies entre plusieurs domaines d'activité, etc. Il est possibles de croiser les barrières à la sortie avec les barrières à l'entré, afin de définir le niveau d'intensité concurrentielle dans un secteur. Il est clair que la pression sera particulièrement élevée lorsque les barrières à l'entré sont forte (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, ce sont les actifs spécifiques).

➤ **Le rôle de l'état :** même si Porter n'a pas conclus cette sixième force dans son modèle (essentiellement pour des raisons idéologiques lier à sa vision libérale de l'économie), elle a indiscutablement sa place. En effet, l'Etat et plus généralement toutes les autorités de régulation, qu'elles soient locales ou super national ont le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus généralement à tenir ; leurs rôle dans le jeu concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects :

- **Le pouvoir de régulation :** il s'agit de fixation des impôts et des taxes, de droit du travail, des lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des prix ou l'établissement des normes, quotas et douaniers.
- **Le protectionnisme :** les gouvernements peuvent dresser des barrières à l'entré légales, afin de protéger certaines industries de la concurrence étrangère. Cela passe par l'instauration des quotas, comme pour l'automobiles japonaises en France ou en Italie jusqu'aux années 1990, par des droits de douanes, comme pour les bananes américaines en Europe, par l'obligation d'obtenir un agrément administratif.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Dans certaines industries, l'état joue le rôle d'un client dominant, voire, unique, soit directement, soit au travers de services public nationalisés. Réciproquement, l'état peut être un fournisseur en situation de quasi-monopole. L'état peut également être un concurrent particulier menaçant pour les entreprises privées. Le transport aérien, les télécommunications ou l'enseignement sont des cas classiques.

Par le biais des subventions, crédits d'impôts et exemptions de taxes, l'état joue un rôle financier 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, car considérer comme une entrave à la concurrence loyale. Le plus souvent, ce sont les concurrents eux-mêmes qui réclament cette ingérence, afin de construire des barrières à l'entrée, vis-à-vis de concurrents potentiels. Les arguments utilisés pour inciter l'état à réguler une industrie, sont de plusieurs types : l'intérêt générale, l'indépendance nationale, taille critique.

2.1.2.4- L'analyse des groupes stratégiques

A- Notion de groupe stratégique et contexte d'application

Selon **O .Meier** : « Les groupes stratégiques correspondent à l'ensemble des firmes qui au sein du même secteur, adoptent la même stratégie sur des critères ou facteurs clés de succès pertinents (politique d'innovation et de recherche et développement, politique de prix, degré de diversification, politique d'externalisation, réseaux de distribution utilisés...). Ainsi, l'analyse des groupes stratégiques revient à établir une carte des entreprises dans un secteur en fonction de la similarité et de la divergence de leur stratégie. Un groupe stratégique rassemble par conséquent des entreprises de même secteur qui suivent la même stratégie. »¹⁹

Selon le livre stratégique défini les groupes stratégiques : « au sein d'une industrie, les groupes stratégiques réunissent les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuie sur les mêmes facteurs de concurrence »²⁰.

Un groupe stratégique se définit comme l'ensemble des entreprises présentant des caractéristiques stratégiques similaires et adoptant, au sein d'une industrie, le même type de positionnement stratégique ou de trajectoire stratégique. Les entreprises d'un même groupe

¹⁹ Meier. O, « *le dico de manager* », op. Cite P98.

²⁰ Johnson. G, et al, “stratégique”, op. Cite P82.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

stratégique présentent des similarités fortes sur une ou plusieurs dimensions clés de la stratégie et diffèrent des entreprises extérieures au groupe Porter (1979), cité par Johnson. G(2011). L'analyse par le modèle des groupes stratégiques vise donc, sur la base d'éléments objectifs, à identifier les morphologies et les comportements stratégiques des entreprises afin de dresser une véritable « topographie de la concurrence » au sein d'un secteur d'activité. Cette analyse s'inscrit dans la suite de l'analyse d'ensemble des environnements. En effet, après avoir identifié les règles du jeu relatives à une activité ainsi que les forces (tant internes qu'externes) qui s'exercent sur cette activité , il est nécessaire de concentrer l'analyse sur la structure de la concurrence au sein de l'activité, sur les caractéristiques des concurrents présents ainsi que sur la dynamique concurrentielle. L'analyse des groupes stratégiques dans un secteur va précisément permettre de répondre à cet objectif en identifiant les « profils » et les comportements des concurrents présents et en caractérisant la nature et la logique de l'affrontement concurrentiel.²¹

B- L'intérêt de la démarche : la méthode des groupes stratégiques nous permet :

- ❖ De formaliser une représentation concurrentielle ;
- ❖ D'observer la coévolution des entreprises du secteur ;
- ❖ D'identifier les concurrents directes de l'entreprise ;
- ❖ D'identifier les espaces inoccupés et potentiellement créateurs de valeur.

2.1.2.5-. Le model PESTEL

A- Définition du modèle PESTEL : est l'acronyme de l'étude des tendances politiques, des tendances économiques, tendances socioculturel, tendance technologiques, tendances écologiques, et tendance légal. Cette outil permet d'étudier le macro-environnement de l'entreprise. En premier lieu, ce model permet de catégoriser les grandes tendances de l'environnement qui peuvent affecter l'organisation et ses concurrents, ensuite, il permet d'analyser de façon précise l'impact de ces tendances sur l'entreprise. Enfin il permet de prévoir l'évolution de macro-environnement par le biais de scénario et de construire des réponses adapté à chaque scénario²²tel qu'il est cité par Brulhart, F(2009)

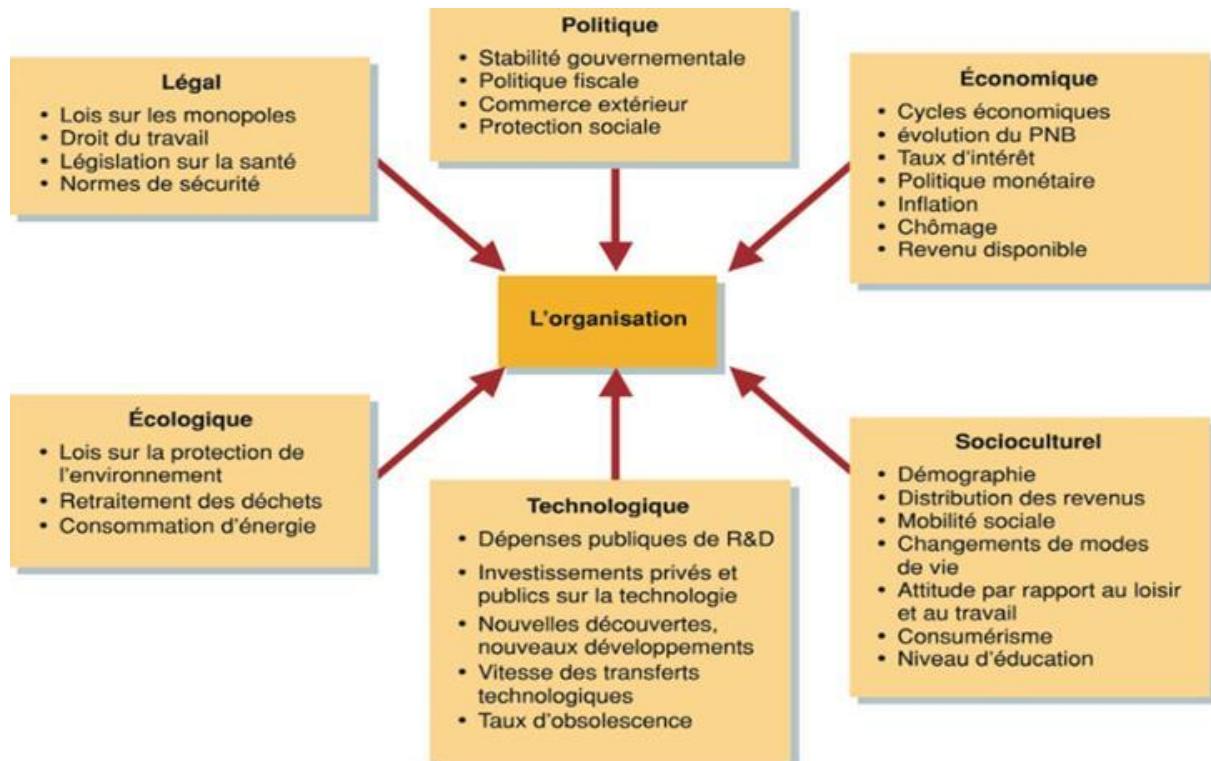
²¹ Brulhart. F, « *les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas* », édition EYROLLES, 2009, P61.

²² Johnson. G, and al, (2005), « *Stratégique* »,op cite, p75

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

B- Les composantes et détail du model PESTEL :

Figure 04 : le modèle PESTEL



Source: Johnson. G, and all, (2005), « Stratégique », 7^{ème} édition, Pearson éducation, France, p75.

Le modèle PESTEL est basé sur l'étude des rubriques suivantes²³ :

- ❖ **Tendance politique** : il s'agit de faire un diagnostic de l'environnement politique de la zone géographique où est établie : L'entreprise et ses concurrents à travers la stabilité gouvernemental, le contenu de la politique fiscale, la protection social, mais aussi la régulation du commerce extérieur.
- ❖ **Les tendances économiques** : il s'agit d'étudier un certain nombre indicateur économique, comme l'évolution du produit national brut, PNB, les taux d'intérêt, taux d'inflation, le taux de chômage, et aussi la politique monétaire.
- ❖ **Tendance sociologique** : cette rubrique prend en charge l'étude de la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le niveau d'éducation, le consumérisme et le changement des modes de vie.

²³Ibid

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

- ❖ **Les tendances technologiques** : il s'agit de référencier les dépenses publiques et privés et recherche et développement(R&D), les investissements publics et privés sur la technologie, les nouveau développements technologiques, la vitesse des transferts technologiques.
- ❖ **Tendance écologique** : les organisations auront à prendre en compte les lois sur la protection de l'environnement et cela, à travers les actions visant à travers les actions visant à traiter les déchets et les énergies renouvelables.
- ❖ **Tendances légales** : ce sont toutes les règles qui régissent le monde des affaires comme les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.

L'analyse réalisée à l'aide de l'outil PESTEL, permet d'identifier ce qu'on appelle les « variables pivot »²⁴, car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance. Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

2.1.2.6- La Gestion du portefeuille d'activité

Les années 1970 sont marquées par un mouvement de diversification de la plupart des entreprises, ce qui entraîne une complexification de leur gestion. Les matrices de portefeuille répondent à la nécessité de redéfinir la stratégie des grands groupes ayant plusieurs activités. Bien que critiquées, les matrices restent un outil indispensable du management stratégique au niveau de l'organisation²⁵. Une entreprise qui est présente sur plusieurs activités, plusieurs marchés, voire seulement plusieurs produits, ne peut analyser ces derniers les uns indépendamment des autres, mais doit avoir une vue globale. Pour ce faire, de nombreux cabinets de conseil ont proposé des outils adaptés : les matrices. Vu qu'y a plusieurs matrices on va s'intéresser sur les deux matrices la BCG et la matrice mac kinsey.

A-La matrice de BCG : le Boston Consulting Group (**BCG**) propose dès la fin des années 1960 d'analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise à partir de deux indicateurs : la croissance du marché (taux de croissance sur l'année) et la part de marché relative (part de marché de l'entreprise divisée par celle du *leader*, ou du *challenger* si l'entreprise considérée est elle-même *leader*).²⁶

²⁴ « Les variables pivot » : sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, d'un marché ou d'une industrie

²⁵, P42

²⁶ www.cross knowledge essentials.com consulté le 26 /04/2017 à 12H55mn

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

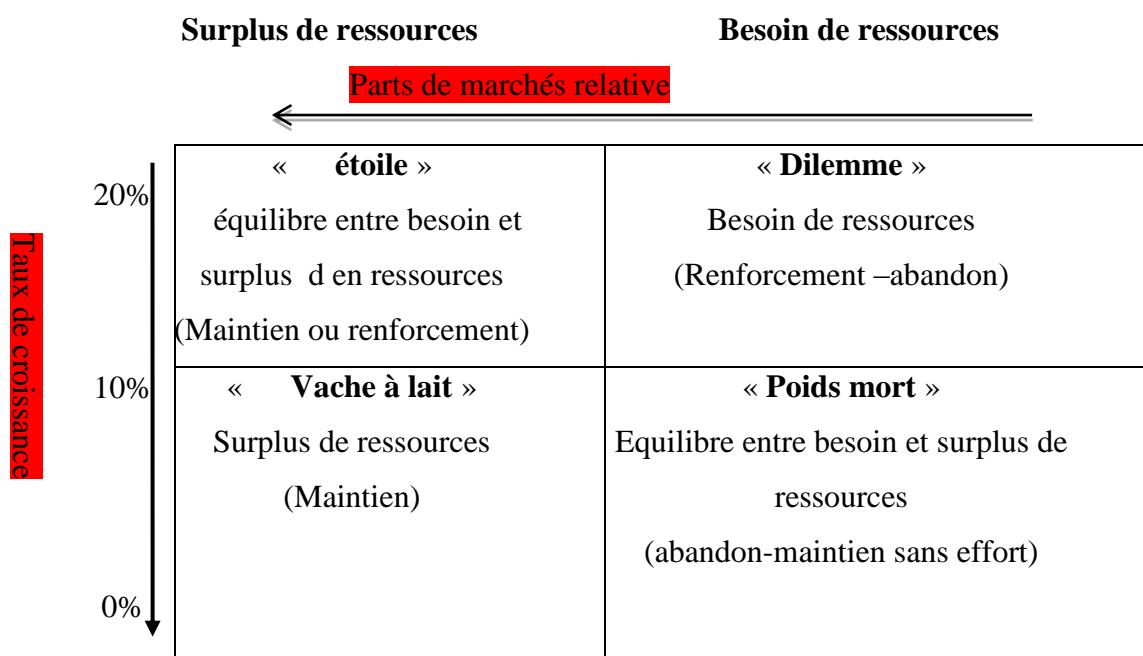
La matrice croissance/part de marché relative a été développée par le BCG (**Boston Consulting Group**). C'est la plus ancienne et la plus élémentaire. Elle considère l'entreprise comme un portefeuille de segments, contribuant chacun à la croissance et à la rentabilité de celle-ci.

-« La matrice BCG est un outil de gestion du portefeuille permet d'effectuer une photographie de position de l'entreprise sur un secteur d'activité donné ou le produit sur le marché ».²⁷

❖ Principes de fonctionnement de la matrice BCG :

On positionne chaque DAS de l'entreprise sur une matrice de quatre cases caractérisée par deux axes ; axe des abscisses représente l'indicateur de la part de marché relative et en autre l'axe, celui des ordonnées présente un indicateur du taux de croissance du DAS étudié.²⁸

Figure N°05 : la matrice BCG



Source : Cartier. M, and all (2010) « *maxi de fiche de stratégie* », édition Dunod, Paris, P 42.

- Les «dilemmes» sont des DAS à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de « dilemme » fait référence au choix

²⁷ Brulhart. F, « les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas », op cite, P104.

²⁸ Chennini. M (2015), « analyse stratégique » p12.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

stratégique qui s'impose à l'entreprise : soit investir pour que le DAS devienne une vedette, soit désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les « dilemmes » sont appelés à devenir des « Poids morts »

- Les « vedettes» (ou étoile) constituent des DAS créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du partie dynamique du portefeuille d'activités. Les « vedettes » se situent en phase de croissance et sont appelés à devenir des « vaches à lait ». Elles contribuent à la croissance et s'autofinancent.
- Les « vaches à lait» sont des DAS où la croissance est réduite, les besoins de financement sont limités ; en revanche, la position de leader fait de ces activités des sources importantes de liquidités.
- Les « poids morts» (ou canards boiteux) sont des DAS vieillis pour lesquels L'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Ils se caractérisent par une double absence de besoin et de dégagement de liquidités. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge.
- ❖ **L'intérêt de cette matrice :** L'utilisation de la matrice portefeuille permet de réaliser un diagnostic du potentiel stratégique de l'entreprise dans son ensemble. En proposant une photographie de la situation de chaque DAS et en la résitant au sein du portefeuille. Cette analyse permet à la fois d'évaluer la pertinence et l'intérêt du positionnement de chaque DAS indépendamment l'un de l'autre et de comparer les activités les unes par rapport aux autres sur la base de critère identiques. D'autre part, l'analyse portefeuille guide la stratégie d'entreprise en suggérant les orientations possibles ou souhaitable de son portefeuille.

B- la matrice Mac kinsey :

Aux côtés de la matrice BCG, sous le feu des critiques et de la concurrence, d'autres cabinets de conseil ont développé de nombreuses matrices, dont voici les principales : **la matrice Mc Kinsey**. Version sophistiquée de la matrice BCG, cette matrice développée pour le conglomérat General Electric enrichit l'analyse sans en changer la logique. Pour chaque dimension, il convient de déterminer l'évaluation (de 1 à 5) et la pondération (de 1 à 3) de facteurs multiples. Pour appréhender l'avantage concurrentiel, on pourra ainsi utiliser la qualité des produits, l'image, la compétitivité prix ou l'intensité de la R&D. Pour l'attrait du marché, la taille, la solvabilité des clients ou la vulnérabilité à l'inflation peuvent être utilisées. On calcule ensuite un score global et on place les activités dans la matrice suivante :

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Figure N°06 : La matrice Mc Kinsey

		Attrait de marché		
		Fort	Moyen	Faible
Atouts d'entreprise	Investissement croissance	Investissement Sélectif	Sélectivité	
	investissement sélectif	Sélectivité		Moisson/désinvestissement
	Sélectivité	Moisson/désinvestissement		Moisson/désinvestissement

Cartier. M, and al, « maxi fiches de stratégie », édition Dunod, Paris, P48.

C-La matrice Arthur D. Little. (ADL)

Dans cette version des années 1970 de l'analyse de portefeuille, la position concurrentielle de l'entreprise est évaluée de manière globale, par des experts. Cinq positions sont possibles : faible, acceptable, favorable, forte et dominante. Le marché est caractérisé par l'une des quatre phases du cycle de vie dans laquelle se trouve l'activité : embryonnaire, croissance, mature et vieillissement. Les vingt types d'activité possibles, des activités dites « gagnantes » aux activités « perdantes », en passant par les activités « profitables » et «d'avenir » donnent lieu à des recommandations spécifiques, comme le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation des activités ou l'abandon.²⁹

- ❖ **Intérêts des matrices**
- **Préalable au diagnostic.** Les matrices permettent d'étudier un portefeuille à partir de deux dimensions : l'attrait de l'activité et la position concurrentielle au sein de cette activité. Elles permettent de démarrer un diagnostic et de fédérer autour d'objectifs communs.
- **Financement des activités.** Les matrices permettent de comprendre comment les activités peuvent se financer et procéder à des transferts de ressources entre ces dernières.
- **Objet de comparaison.** Les matrices permettent de confronter des mesures et des opinions. Qu'elle repose sur des données brutes (matrice BCG) ou subjective (matrice McKinsey),

²⁹ Cartier. M, and al, « maxi fiches de stratégie », P44.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

l'analyse d'un portefeuille d'activités permet de comparer, sur les mêmes critères, les activités d'une entreprise conglomérée, souvent disparates et gérées en zones de profit distinctes.

❖ Limites des matrices

- **Vision statique.** Elles sont des photos instantanées et n'anticipent pas les évolutions des marchés ou de la position concurrentielle des entreprises
- **Mode de financement inadapté.** Elles reposent sur l'hypothèse erronée d'équilibre de flux financiers (une entreprise doit autofinancer ses activités et réinvestir les *cash-flows* dégagés)
- **Faible prise en compte des synergies.** Elles n'intègrent pas la notion de synergies autres que financières. Malgré le niveau d'analyse, le portefeuille d'activités, le renforcement mutuel des activités d'une entreprise n'est pas pris en compte.

Section 03 : Diagnostic interne et ses outils d'analyse

Après l'explication du diagnostic externe dans la deuxième section on va consacrer cette section pour bien expliquer l'objet de l'analyse interne pour l'entreprise et ses différents outils à mener afin de tirer un avantage concurrentiel.

3.1 : Définition de diagnostic interne :

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

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

3.2: La chaîne de valeur

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

Selon Helfer. K (2013) : « La chaîne de valeur : est l'ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit, c'est l'interdépendance de ces activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge, lorsque la valeur apporter aux clients supérieur aux couts supportés par l'entreprise »³⁰

Selon porter on distingue deux types d'activités :

³⁰Helfer, kalika , and al(2013) « *management stratégique* », édition Vuibert, P130.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

- les **activités primaires** : elles permettent l'offre de biens (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et services)

-les **activités de soutien (support)** : elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique et le système d'information) ³¹

Tableau N°04 : les activités de la chaîne de valeur

3.2.1-Les activités de soutien :

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

Bouget. J, « *la stratégie d'entreprise* », 3^{ème} édition Gualino, Paris, P56

3.2.2-Les activités primaires :

Logistique amont	Elle concerne la réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire au produit (manutention, contrôle de stock)
Production	Transformation des moyens de production en produits finis
Logistique aval	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients

³¹Idem

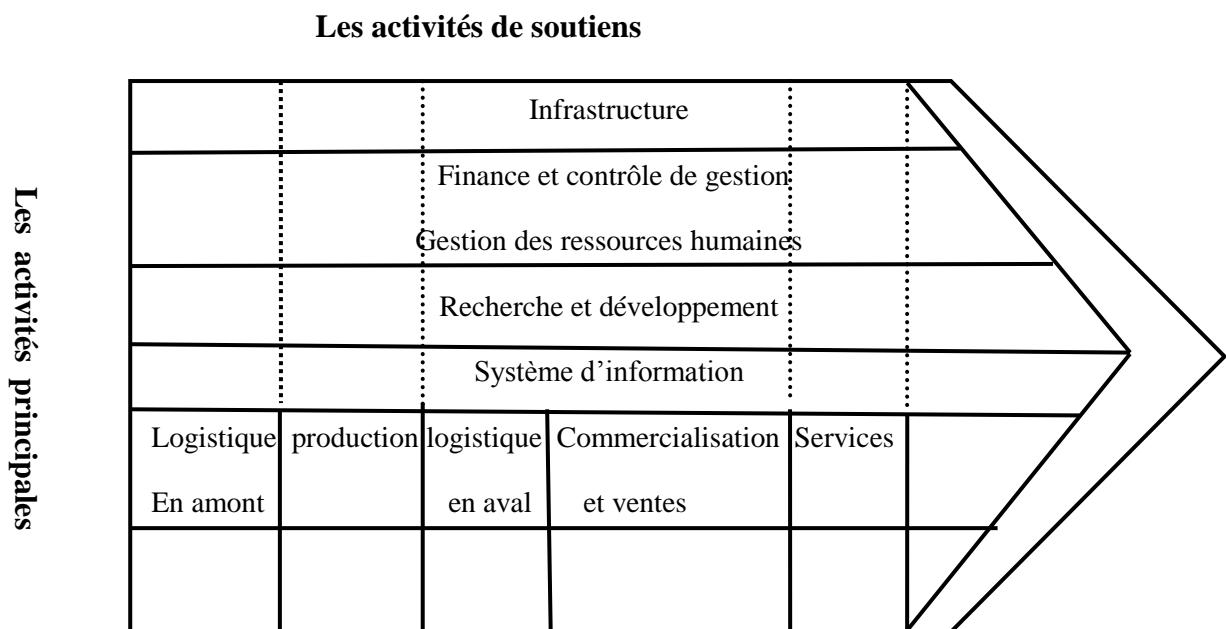
Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

commercialisation	Politique commerciale (prix, produit, distribution et communication)
Services	Activité visant à accroître et à maintenir la valeur du produit

Source : BOUGLET.J, « *la stratégie d'entreprise* »,3^{eme} édition Gualino, Paris, P56

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

Figure N°07 : la chaîne de valeur



Source : Helfer, J .Pierre, (2013), « management stratégique »9^{eme} édition, Vuibert, p136.

3.3:L'analyse de ressources et des compétences

3.3.1- En quoi consiste un diagnostic interne des ressources ? L'approche par les ressources a été développée par **Edith. Penrose** en 1959 « les ressources peuvent être définies

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance »³²

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

3.3.1.1-Les ressources humaines :

Un personnel performant, motivé et en nombre suffisant est indispensable à la compétitivité de l'entreprise. Le diagnostic stratégique doit donc se faire d'un point de vue qualitatif (les compétences des salariés) et d'un point de vue quantitatif (le nombre de salariés).³³

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

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

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

³² <http://sabbar.fr/economie-/le-diagnostic-stratégique-interne/>, consulté le 29/04/2017 à 18H:06mn

³³ www2.ac-lyon.fr., consulté le 20/04 /2017 à 20h :30.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

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

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

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

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

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

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

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

3.3.2 -En quoi consiste un diagnostic interne des compétences ?

3.3.2.1-les compétences distinctives : Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus³⁴. On distingue alors :

³⁴ <http://sabbar.fr/economie-/le-diagnostic-stratégique-interne/>, consulté le 29/04/2017 à 18H:06mn

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Le **diagnostic qualitatif** impose tout d'abord l'inventaire des **compétences des salariés**. Le diagnostic est satisfaisant si les compétences actuelles sont adaptées aux besoins du marché. Si, en revanche, on constate un décalage, il est important que l'organisation réagisse et cherche à acquérir les compétences nécessaires au maintien de la compétitivité. Elle dispose de plusieurs moyens pour accroître ces compétences : recruter de nouveaux salariés qui détiennent les compétences manquantes, former des salariés en poste, mettre en valeur les compétences individuelles des salariés, mettre en place une veille concurrentielle, maîtriser les nouvelles technologies, innover.³⁵

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

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

3.3.2.2-Les compétences managériales :

Aptitude à gérer le personnel et les activités de l'entreprise.

Section 4 : la synthèse de diagnostic stratégique (l'analyse SWOT)

Les étapes du diagnostic stratégique menées jusqu'ici ont permis de collecter une grande quantité d'informations. Dernière phase, cruciale, qui est la matrice SWOT consiste à les synthétiser. L'enjeu est de mettre en perspective les quatre composantes du diagnostic (opportunités, menaces, forces et faiblesses)

4.1-Qu'est-ce que l'analyse SWOT:

Le terme SWOT est acronyme anglo-saxon (**Strengths-Weaknesses-opportunities-Menaces**) ou AFOM en français (**Atouts-faiblesses-opportunités-Menaces**)

« La matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un DAS »³⁶

4.2-La démarche SWOT : se scinde en deux analyses

4.2.1-L'analyse externe : (Elle s'intéresse à l'environnement de l'entreprise, et à son marché elle comprend : les opportunités et les menaces)³⁷

³⁵ www2.ac-lyon.fr., consulté le 20/04 /2017 à 20h :30.

³⁶ Http/ : manager-go/définition /swot, consulté le 22/04/2017 a 21h15mn

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

A- Les opportunités : ce sont les phénomènes en provenance de l'environnement qui peuvent permettre à l'entreprise d'améliorer sa position sur le marché

E- Les menaces : ce sont les phénomènes en provenance de l'environnement qui mettent en péril la position actuelle de l'entreprise

4.2.2-L'analyse interne : (elle s'intéresse à l'entreprise elle-même, elle étudie les forces et les faiblesses de l'entreprise)³⁸

A- Les forces de l'entreprise : elles sont considérées comme des forces lorsqu'elle représente des sources d'avantage concurrentiel

B- Les faiblesses de l'entreprise : c'est lorsqu'elle représente un handicap concurrentiel

Cette démarche consiste à analyser les opportunités et les menaces pour pouvoir analyser les forces et les faiblesses en fonction de la situation externe. Comme l'entreprise peut essayer de transformer les menaces en opportunités c'est- à -dire l'analyse de ses forces et faiblesse, qui lui dira si elle a les moyens de tourner à son avantage une situation à première vue défavorable.

4.3-Matrice de SWOT :(Pour mettre en lien les deux analyses interne qu'externe, un tableau synthétique des quatre composantes du diagnostic porte le nom de la matrice SWOT qui est le suivant)³⁹:

³⁷ Http/ : maîtrise l'analyse swot « pdf »consulté le 22/04/2017 a10h12mn

³⁸Idem

³⁹ Bouglet. J (2013), « *la stratégie d'entreprise* », op cite, pp67-70.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Figure N°9 : la matrice SWOT

Atout	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none">• Image de marque connue• Gamme de produit plus large sur le marché• Niveau de qualité fort	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilité en baisse• Force commerciale peu importante
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Un secteur en évolution• Un segment en émergence• Une réglementation	<ul style="list-style-type: none">• Arrivée d'un nouveau concurrent• Concentration concurrentielle

Source : support de Mr Chenini (2016), « *Analyse stratégique* », P7.

L'intérêt de l'analyse **SWOT** réside dans son caractère opérationnel: elle doit dégager des conclusions utiles aux décisions opérationnelles et stratégiques. 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.

Chapitre 02:Le Diagnostic stratégique

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que: pour bien réussir son diagnostic le découpage stratégique de l'activité d'entreprise est primordiale pour la définition d'un diagnostic on effectue sur le plan interne sur chaque DAS, pour évaluer ces capacités et les développer ainsi d'analyser les tendances environnementale afin de saisir les opportunités et d'écarté les menaces ensuite évaluer la position de ses produits sur les différentes matrices.

CHAPITRE 03 :

Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de CEVITAL

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de CEVITAL agro-industrie.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à notre question de départ, et d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses déjà émises. Rappelons que notre objectif est de savoir si un diagnostic stratégique est-il mené par le DAS de sucre ? Ce diagnostic est-il formalisé ?

Nous présenterons dans un premier temps le lieu de stage puis la méthodologie de recherche que nous avons adoptée, nous ferons une analyse des données recueillies lors de la phase de recherche auprès l'entreprise CEVITAL.

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et méthodologie de recherche

CEVITAL est l'une des fleurant des entreprises algériennes, qui ont su s'imposer sur le marché Algérien surtout dans le secteur sucre, cela nous incite à étudier le DAS de sucre, pour cela on a tenté de présenter l'entreprise d'accueil CEVITAL et la méthodologie de recherche afin de collecter le maximum d'information pour infirmer ou affirmer les hypothèses de départ.

1.1-Présentation de CEVITAL agro-alimentaire : CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créé en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême -Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008 à l'arrière port de Bejaia à 200 km du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 km de colonnes ballastées de 18 km chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

1.1.1-Les installations de Bejaia : nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

- ✓ Raffinerie Huile
- ✓ Margarinerie
- ✓ Silos portuaires
- ✓ Raffinerie de sucre

Tableau n°5 : Informations sur les différents produits de Cevital :

Produits de Cevital	Capacité de production	Part de marché	Exportations
Huile végétale :	570000T/an	70%	Maghreb, Moyen orient
<u>Margarine :</u> → Destiné à la consommation à savoir : Matina, Rania, Fleurial → Destiné aux besoins de la pâtisserie tels : Parisienne, Medina	180000T/an	30%	Europe, Maghreb, Moyen orient
Sucre blanc	2340000T/an	85%	900.000 en 2010 Maghreb, Moyen Orient, Europe
Sucre liquide	219000T/an	95%	-
Sucre Roux	72000T/jrs	-	-
Silos portuaire	182000	-	-

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

(stockage)			
------------	--	--	--

1.1.2-Leur clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- ✓ Représentants
- ✓ Grossistes
- ✓ Industriels
- ✓ Institutionnels et administrations

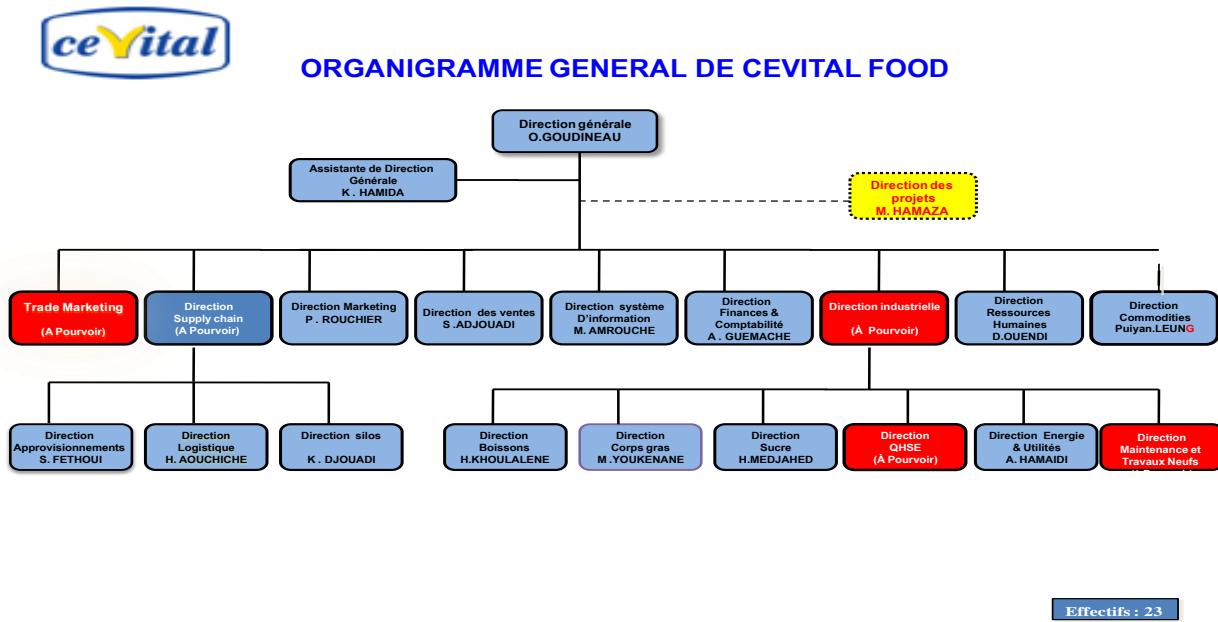
Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

1.1.3-Leur devise des produits de Qualité :

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro- biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

1.1.4- Structure de l'encadrement: Organigramme.



Source : Document interne au service formation, au niveau de Cevital.

a)-Missions et services des composantes de la DG:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

- ❖ La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

❖ La direction des Ventes & Commerciale:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projet à base de haute technologie en relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

❖ La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

❖ La direction des Finances et Comptabilité: s'occupe des tâches suivantes :

-Préparer et mettre à jour les budgets

-Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

-Pratiquer le contrôle de gestion

-Faire le Reporting périodique

❖ La direction Industrielle:

-Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

-Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Et responsable de la politique environnement et sécurité participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

❖ La direction des Ressources Humaines

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food. Pilote les activités du social. Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

-Assure le recrutement.

-Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

-Gestion de la performance et des rémunérations.

-Formation du personnel

-Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

❖ La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

❖ la direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Elle assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL),

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

❖ La direction des Silos:

-Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

-Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

-Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

-Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

❖ La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

-Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.

-Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

-Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

❖ La direction Corps Gras :

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénéation – pâte chocolatière – utilités actuellement en chantier à El-Kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

❖ La direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui été mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes . Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

❖ La direction QHSE:

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

❖ La direction Energie et Utilités : c'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

❖ La direction Maintenance et travaux neufs:

-Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

-Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

-Rédige les cahiers des charges en interne.

-Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

1.2 .La présentation de la méthodologie de recherche :

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons effectué un stage pratique pendant un mois au sein d'entreprise CEVITAL, avec une fréquence de visite deux fois par semaine. D'où on a effectué des séances d'une moyenne de 20min par entretien, dont 3 cadres sont interrogés y compris le DRH, le directeur des ventes, et chef département de la performance de sucre, suivie d'un questionnaire distribuer sur les cadres responsables des services suivants: commercial, approvisionnement, recherche et développement, GRH et production qui représente des axes de la planification stratégique.

Notre recherche s'appuie à la fois sur une approche quantitative et qualitative. Ainsi, nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers :

- ✓ L'entretien, que nous avons effectué avec les différents responsables (à savoir 3 responsables qui sont le DRH, Directeur des ventes de sucre et chef de département de la performance) tout en posant des questions ouvertes visant à cerner notre sujet de recherche.
- ✓ Un questionnaire, remplis par les cadres responsables des services déjà soulignés.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

1.2.1-Entretien

1.2.1.1-Objectif de recherche :

Dans le but de vérifier en pratique l'existence d'un diagnostic stratégique au sein CEVITAL qui est mené sur le DAS de sucre, nous avons effectué une enquête auprès des cadres responsables de CEVITAL par le biais d'un entretien.

Nous avons préparé lors de notre recherche un guide d'entretien (Annexe N°1) pour enrichir notre champ de recherche. Ce guide d'entretien comporte 11 questions ouvertes pour trois responsables à savoir, le DRH, directeur des ventes de sucre et chef de département de la performance de sucre dans le but de mieux vérifier l'état des lieux du diagnostic stratégique au sein de Cevital sur le DAS de sucre ainsi de façon formelle.

Tableau N°6 : les personnes interrogées durant l'entretien.

Poste hiérarchique	Nombres d'entretiens	Durée d'entretien
Direction commerciale	2	20 min
Direction ressources humaines	1	15 min

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête.

1.2.1.2-Le type d'entretien :

a)- L'entretien semi-directif : Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifié dans une grille d'entretien préparer par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance par ce qu'il cherche des informations précise, il s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions. Au contraire, il se laisse diriger toute en dirigeant. Dans notre cas nous avons opté pour ce type d'entretien qui s'établie à la base d'un guide (voir annexe 1).

1.2.2-Le questionnaire

La collecte des informations a été faite par un questionnaire, qui est un ensemble de questions qui ont pour objectif de fournir des éléments de réponses qui consiste de savoir si le

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

diagnostic stratégique est mené au sein de CEVITAL et de façon formelle . La démarche générale suivie pour la mise au point du questionnaire commence par le recueille de toutes les informations dont on a besoin afin de bien vérifier l'existence de diagnostic stratégique. Les questions posées vont servir à répondre à notre problématique de départ. Pour cela nous avons utilisé des questions fermées. Ce sondage s'est effectué sur la base d'un questionnaire bâti tout d'abords à partir de la revue de la littérature de cette étude, puis il a été soumis à l'appréciation de notre promoteur de recherche. Le questionnaire contient de 29 questions pour cerner les différents éléments essentiels constituant le diagnostic stratégique et il se subdivise en trois axes comme suit (voir Annexe n°2):

- Le premier axe traite le profil du répondant.
- le deuxième axe est consacré à diagnostic interne,

-le troisième axe est dédié à diagnostic externe .Pour la collecte d'information nous avons utilisé deux moyens à savoir :

- Premièrement, un contacte directe avec les cadres des entreprises avec l'utilisation d'un guide d'entretien.
- Deuxièmes, la remise du questionnaire de main en main à chacun des cadres,

Section 02 :L'analyse et interprétation des résultats

Après avoir présenté la démarche de l'étude, nous procédons à présenter l'analyse de guide d'entretien (Annexe 01) destiné aux 3 cadres de CEVITAL, et d'analyser le questionnaire (Anexe02) distribué à l'aide du logiciel SPSS et l'EXCEL, puis nous interprétons les résultats obtenues afin d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ.

Au terme de cette analyse, nous présentons une conclusion générale du mémoire à travers laquelle nous répondrons à notre problématique de recherche, et par conséquent à nos hypothèses de départ.

2.1 : Analyse et interprétation des résultats d'entretien:

D'après l'entretien effectué au sein de CEVITAL on a eu les réponses des personnes interrogées comme le montre le tableau suivant :

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Tableau N°7: Extrait d'entretien.

Questions posées	Les réponses reçus par : DRH	Réponses reçus par : Directeur des ventes de sucre	Réponses reçue par : Chef département de la performance.
1-Est-ce-que vous réalisez un diagnostic stratégique sur le DAS de sucre?	Oui, effectivement, CEVITAL arrive à réaliser un diagnostic stratégique.	Plusieurs facteurs nous incite à le réaliser, vue la dynamique de l'environnement externe cela nous oblige à l'effectuer pour s'adapter.	Plusieurs facteurs nous incite à le réaliser, vue la dynamique de l'environnement externe cela nous oblige à l'effectuer pour s'adapter.
2-Est-ce que c'est CEVITAL qui réalise ce diagnostic par ses propres moyens ?	En effet, c'est le groupe CEVITAL qui réalise ce diagnostic grâce aux compétences de ses employés pour l'élaborer car elle détient un potentiel humain très qualifié en la matière sauf dans les cas de nécessité de faire appel à des bureaux de conseils ainsi parfois de le confier à un consultant qui anime le groupe interne du diagnostic.	Globalement, c'est CEVIATL qui réalise ce diagnostic du fait qu'elle dispose d'une équipe très performante en la matière, dans certains cas elle le confie aux bureaux de conseil par le biais de contrats pour une durée de 6 mois	Oui, puisque CEVITAL détient toute les ressources nécessaire à l'élaboration du diagnostic qui est confier à une équipe très compétente, et cela est due aux expertise des personnes existante au sein de Cevital, sauf dans le cas de nécessité.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

3- Sur combien de temps faites-vous ce diagnostic?	<p>En effet, le diagnostic se réalise en permanence, ce qui nous permet d'ailleurs d'analyser nos potentiels et compétences ainsi les menaces qui surviennent de l'environnement externe pour les surmonter, grâce à la disposition d'une veille stratégique</p>	<p>Le diagnostic est effectué régulièrement,</p>	<p>Y a pas d'exactitude pour la détermination de la période, il convient d'analyser toute les ressources et compétence, ainsi d'anticiper les différents obstacles qui survient de l'extérieur afin de tiré d'avantage de toute les opportunités</p>
4-Est-ce-que il est couteux lorsque vous – le confier à des bureaux de conseils ?	<p>Non, il est moins couteux lorsque on le soustraite ailleurs, cela s'explique par le biais des contrats pour une durée déterminé</p>	<p>Non, il est moins couteux lorsque on le soustraite ailleurs, cela s'explique par le biais des contrats pour une durée déterminé</p>	<p>Non, il est moins couteux lorsque on le soustraite ailleurs, cela s'explique par le biais des contrats pour une durée déterminé</p>
5-Quelle est votre objectif de réaliser un diagnostic stratégique ?	<p>Le but consiste à assurer la pérennité de l'entreprise ainsi d'être compétitif</p>	<p>Le but consiste à assurer la pérennité de l'entreprise ainsi d'être compétitif</p>	<p>Le but consiste à assurer la pérennité de l'entreprise ainsi d'être compétitif</p>

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

6-Est-ce que vous effectuez les différentes matrices d'analyses de portefeuille d'activité (BCG, mac-kinsey, ADL)?	Oui, effectivement le service commercial s'occupe de ces matrices, ils les réalisent	On les utilise toutes, afin de tirer avantage d'elle. Tandis que CEVITAL a plusieurs activités(le sucre, l'huile, l'eau minérale ...etc.), d'où la nécessité de son utilisation afin de les analyser les unes indépendamment des autres.	Concernant ces matrices, on les établit toutes, seulement la matrice mac-kinsey qu'on n'utilise pas souvent, comme d'autres matrices à savoir la BCG et la matrice ADL
7-Est-ce que vous prenez en considération l'outil d'analyse de l'environnement PESTEL?	Oui, en prend en considération cet outil d'analyse du macro-environnement	Oui, on prend en considération le PESTEL car à travers cet outil les différentes variables de l'environnement externe	Oui, bien sûr on l'utilise, car il s'agit de surveiller tous les facteurs d'environnement qui jouissent un rôle important dans la détermination des opportunités et des menaces car Ces facteurs sont en dehors du contrôle de l'entreprise on doit les prendre en considération en tant que menace et opportunité.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

8-Est-ce que vous réalisez la chaîne de valeur ?	Notre entreprise réalise ce type d'outils d'analyse afin de bien mener son activité	Oui, on réalise une chaîne de valeur qui nous permet de décomposer nos fonctions en activité créatrice de valeur.	Oui, on réalise une chaîne de valeur qui nous permet de voir qui sont les activités les plus créatrices de valeur à l'entreprise.
9-Est-ce que vous réalisez la matrice SWOT ?	Oui on réalise la matrice SWOT	Oui on réalise la matrice SWOT	Oui on réalise la matrice SWOT
10-le diagnostic stratégique est-il Formalisé ?	Le diagnostic stratégique Est bien mené lorsqu'il est formalisé sous forme De papier pour le Distribuer entre les membres du comité de direction.	Le diagnostic stratégique Est bien mené lorsqu'il est formalisé sous forme De papier pour le Distribuer entre les membres du comité de direction.	Le diagnostic stratégique Est bien mené lorsqu'il est formalisé sous forme De papier pour le Distribuer entre les membres du comité de direction.
11-Qu'est-ce que désigne la performance pour vous ?	La performance est la réalisation des objectifs fixés avant les délais fixés	la performance	C'est aller au-delà des objectifs fixés par l'entreprise

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Une synthèse pour l'entretien :

Nous constatons qu'à partir des réponses issues des cadres à savoir le DRH, directeur des ventes de sucre et chef de la performance concernant la question n°1 et la question n°2, que le diagnostic stratégique est élaboré au sein de CEVITAL, comme il est réalisé par ses propres moyens et cela grâce à son équipe qui est très compétente en la matière sauf dans le

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

cas de nécessité l'exemple des grandes transformations tel que Entreprise ressources planning (ERP), l'entreprise fait appel à des bureaux de conseils par le biais des contrats et cela est moins couteux comme c'est pour une durée de 6 mois d'après les réponses obtenu de la question n°3 et n°4. A partir des réponses issue des 3 cadres interrogées concernant la question n°5 que l'objectif de la réalisation du diagnostic consiste à assurer la pérennité de l'entreprise ainsi afin d'en tirer d'avantage des opportunités et d'écartier les menaces comme il s'agit de déterminer les forces et faiblesses en interne, afin d'y aller de l'avant pour une meilleur atteinte de la performance.

Et pour a la question n°10 ; le DRH, le directeur des ventes ainsi que le chef de département de la performance que c'est le comité de direction qui établit le diagnostic stratégique, après elle le communique aux différents cadres de la direction commerciale, formaliser tout prêt à l'exécuter sous forme de papier.

Afin d'analyser le portefeuille d'activité à partir des réponses issu de la question n°6, on remarque que CEVITAL réalise les différentes matrices d'analyse tel que : la matrice ADL, la BCG et mac-kinsey, mais cette dernière l'utilise pas souvent. Quant à la question n°7 d'après la réponse obtenu des 3 cadres que Cevital prend en considération l'analyse PESTEL pour identifier les tendances environnementale aux quelle l'entreprise est-elle confronté, et pour la question n°8 et n°9 concernant la matrice SWOT et la chaîne de valeur elle les effectue ; pour la SWOT ça lui permet de synthétiser toute les forces, faiblesses en interne à l'entreprise ainsi que toute les opportunités et menaces de l'environnement et pour la chaîne de valeur ça permet à l'entreprise de bien déterminer les activités qui lui crées plus de valeur.

Quant à la question n°11, la performance-t-elle qu'elle est perçue diffère d'un cadre à un autre pour DRH consiste à avoir un bon fonctionnement dans l'entreprise ainsi l'atteinte des objectifs qui est de même pour le directeur des ventes de sucre tandis que le chef de département de la performance la perçoit à y aller au-delà des objectifs fixé. C'est ce qui leur a permis d'être leader sur le marché Algérien et depuis l'entrée de CEVITAL sur le marché, elle pense toujours être performante dans le domaine.

2.2. Analyse et interprétation des données du questionnaire :

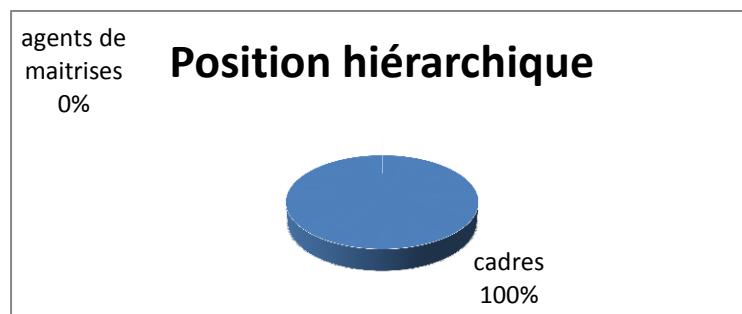
Nous passons maintenant à analyser les données du questionnaire, à travers les trois axes qui le composent.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Axe n°01 : Profil du répondant

Porte sur le profil des cadres interrogés et comporte un ensemble de questions sur la position hiérarchique et les formations ayant suivis, ainsi sur leur participation à l'élaboration du diagnostic stratégique

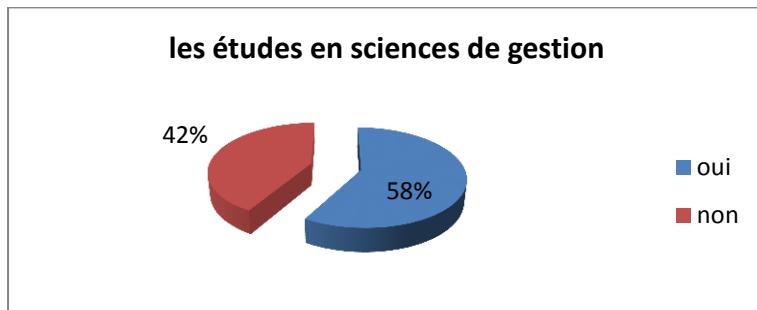
Figure N9 : Position hiérarchique



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

On remarque que l'ensemble des personnes interrogées sont des cadres de l'entreprise du fait de la complexité de notre thème qui nécessite un savoir en matière de la stratégie et degré de compréhension afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche.

Figure n°10 : formations en science de la gestion



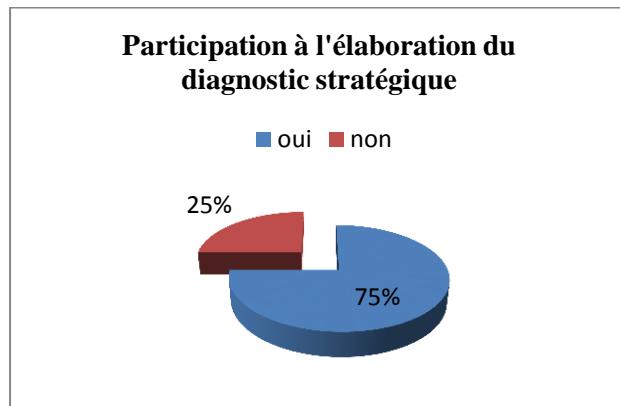
Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête.

Comme le montre cette figure, 58% des cadres interrogés ayant des formations en sciences de gestion et de 42% ayant d'autres formations que la gestion. Cela signifie d'un côté qu'ils sont les mieux placés pour nous donner des réponses sur la question du diagnostic

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

stratégique au sein de Cevital, et de l'autre côté, on suppose, de leur part, un maximum degré de compréhension concernant toutes les questions posées.

Figure N°11 : Participation à l'élaboration du diagnostic stratégique



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête.

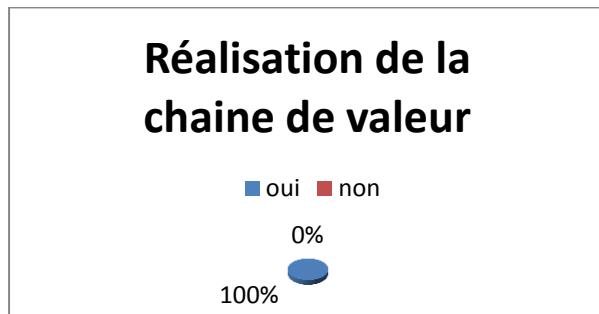
Parmi les cadres interrogés 75% d'entre eux participe à l'élaboration du diagnostic stratégique, les 25% restantes ne participent pas. Afin de savoir si les cadres participent à l'élaboration pour collecter des informations pertinentes d'eux. A partir de cela que nous pouvons confirmer l'existence du diagnostic stratégique au sein de l'entreprise et cela grâce à leur participation

Axe 02 :Diagnostic interne

Cet axe porte sur les outils d'analyse stratégique interne telle que l'analyse des ressources et des compétences ainsi comporte des questions sur la prise en considération de la chaîne de valeur

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

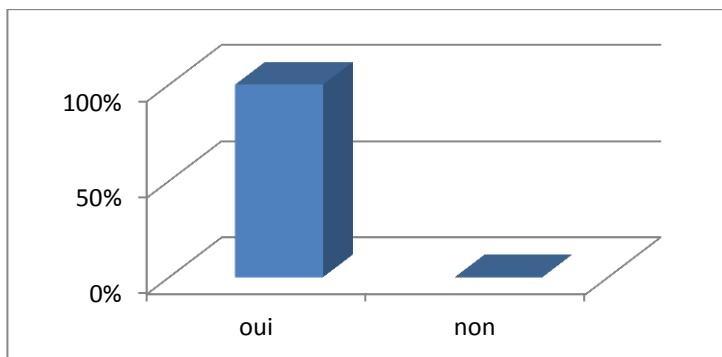
Figure N°12 : La réalisation de la chaîne de valeur



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après le graphe, on remarque que ,100% des cadres interrogés affirme la réalisation d'une chaîne de valeur. Cette question va nous servir à confirmer l'utilisation des outils d'analyse interne qui servira l'entreprise de distinguer entre ses activités créatrices de valeur comme il son étude nous permet au mieux voir les forces de l'entreprise en d'autre terme ce que l'entreprise sait faire.

Figure n°13 : Décomposition des fonctions de l'entreprise en activité créatrice de valeur

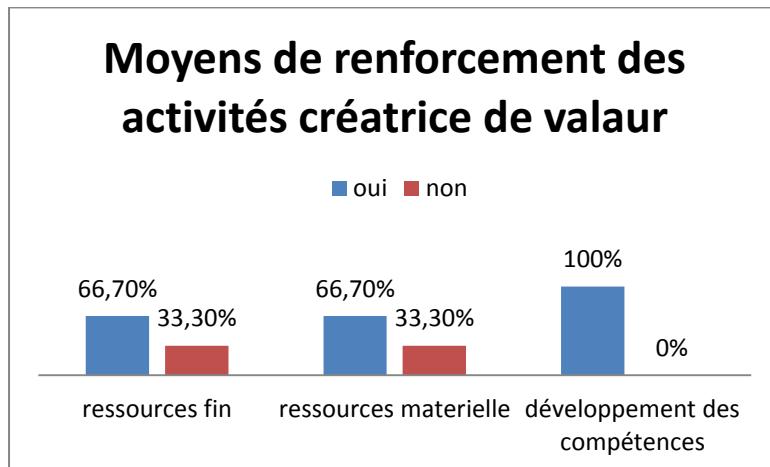


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

On remarque, que l'entreprise distingue de ses activités les créatrices de valeur et les moins créatrices de valeur, et cela avec un taux de 100%, ce qui va servir l'entreprise à déterminer une de ses forces pour constituer une analyse fine.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Figure N° 14 : moyen de renforcement des activités créatrices de valeur



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

À partir de cette figure, 66,7% des moyens de renforcement des activités créatrices de valeur au sein de Cevital sont dues aux ressources financières et matérielles, 100% des réponses ont mis l'accent sur le fait que le moyen essentiel de renforcement des activités créatrices de valeur constitue le développement des compétences des collaborateurs, en vue d'expliquer que CEVITAL soutienne ses activités en continuité malgré qu'elle génère une valeur ajoutée dans le but d'être leader sur le marché et performante à la fois.

Figure N°15 : le facteur humain qualifié de ressource stratégique

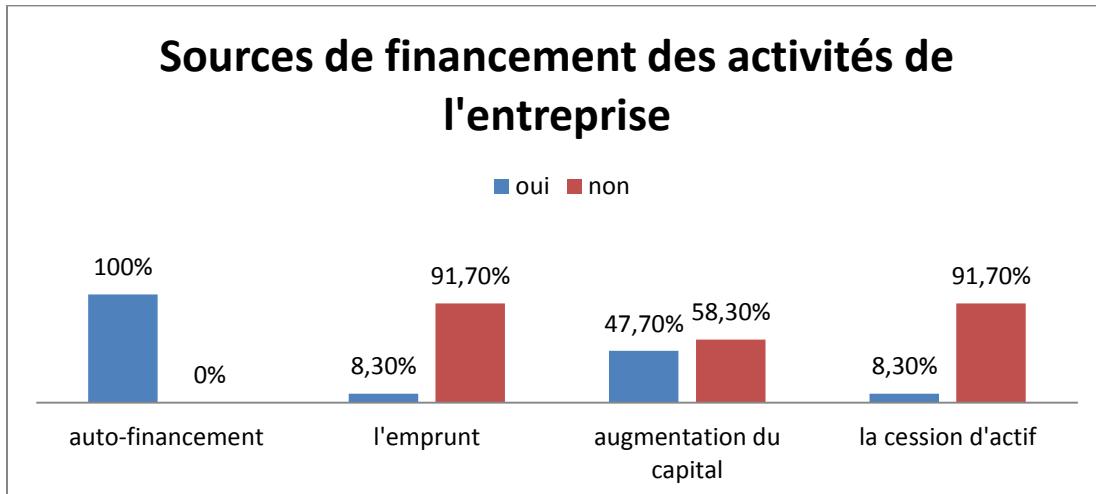


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Les 100% des cadres questionnés ont répondu que le facteur humain est qualifié de ressource stratégique, ce qui confirme l'importance accordée au potentiel humain dans la structure de l'entreprise Cevital.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

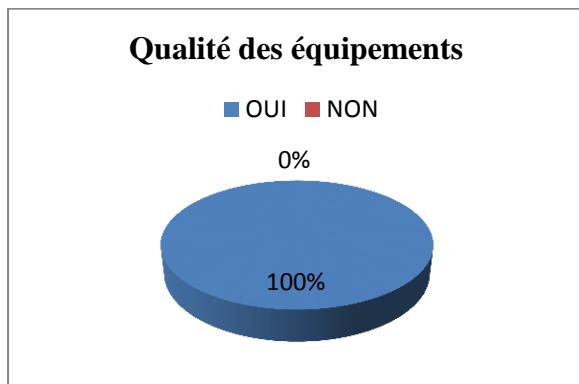
Figure N°16 : Ressource de financement des activités de l'entreprise



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après le graphe ci-dessous, on remarque que la source la plus dominante de financement des activités de avec un taux de 100% des ressources de financement de CEVITAL sont proprement à l'entreprise, ce qui traduit la robustesse de l'organisme. Suivi d'un pourcentage de 41,7% des ressources utilisées par l'entreprise sont due à l'augmentation du capital et enfin avec un pourcentage de 8,3% les ressources de l'entreprise proviennent de la cession d'actif et de l'emprunt. Cette figure va nous servir à analyser les ressources financières d'entreprise.

Figure N°17 : Qualité des équipements de l'entreprise

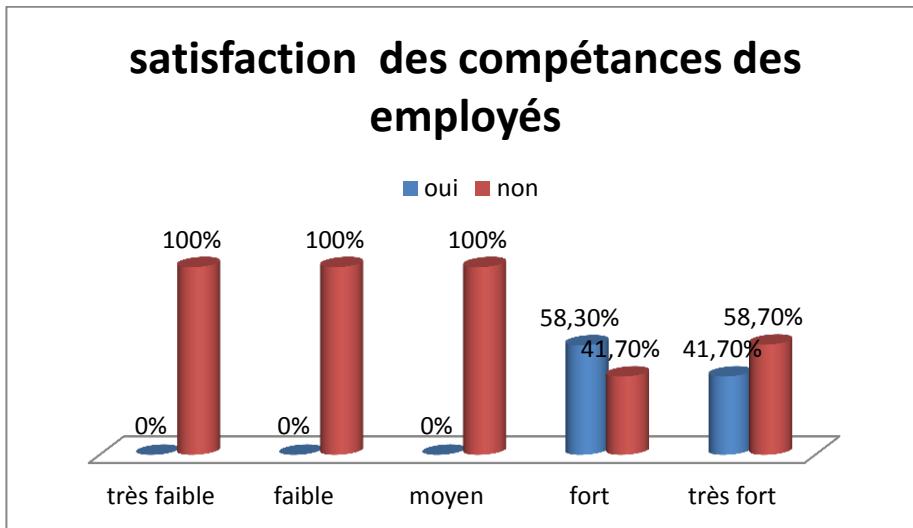


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

La majorité des cadres interrogés affirment avec un pourcentage de 100% s'agit de bonne qualité d'équipement. Afin de démontré l'importance accorder à l'appareil productif qui constitue l'un des ressources rares qui servira d'analyser les ressources d'entreprises.

Figure n°18: La satisfaction des compétences des employés

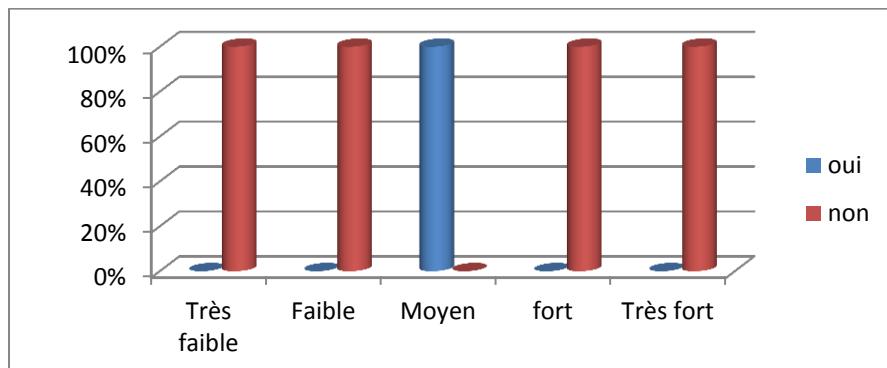


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Le graphe ci-dessus, nous renseigne sur le degré de satisfaction des compétences des employés de CEVITAL. A cet effet, 58,30% des cadres affirment qu'ils sont fort satisfaits de leurs compétences. Suivie d'un taux de 41,70% très fort satisfait. Ce qui nous permet de dire que CEVITAL détient un personnel très compétent du fait des moyens mis à la disposition des employés à travers des formations au niveau locale ou à l'étranger, en plus les séminaires. Ainsi les compétences des employés permettent le bon déroulement du diagnostic stratégique ce qui conduit à une performance meilleur.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Figure N°19 : Le degré de qualification des employés qui répondent aux exigences de l'entreprise



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

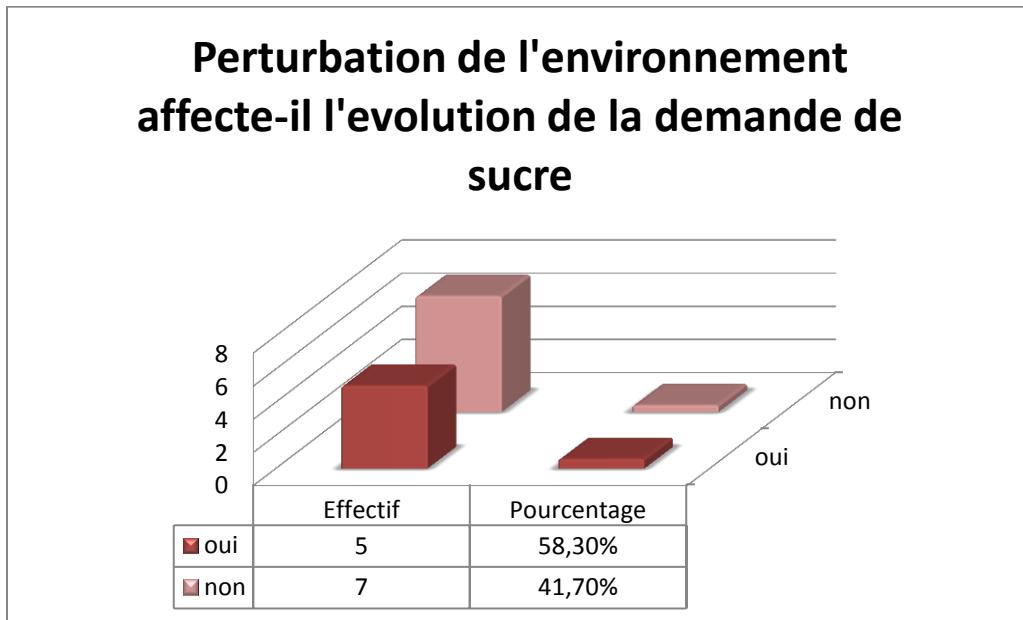
Nous déduisons d'après le graphe ci-dessus, que 100% des cadres nous ont répondu que les nouvelles recrues sont qualifiées et répondent moyennement aux exigences de l'entreprise Cevital, en vue d'exprimer la prise en considération des compétences existante au sein de l'entreprise.

Axe 02 : Diagnostic externe

Il porte sur les outils d'analyse stratégique externe telle que l'analyse de la demande et, l'intensité concurrentiel et l'étude du macro-environnement à travers le PESTEL

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Figure N°20: Les perturbations de l'environnement affectent-il l'évolution de la demande de sucre

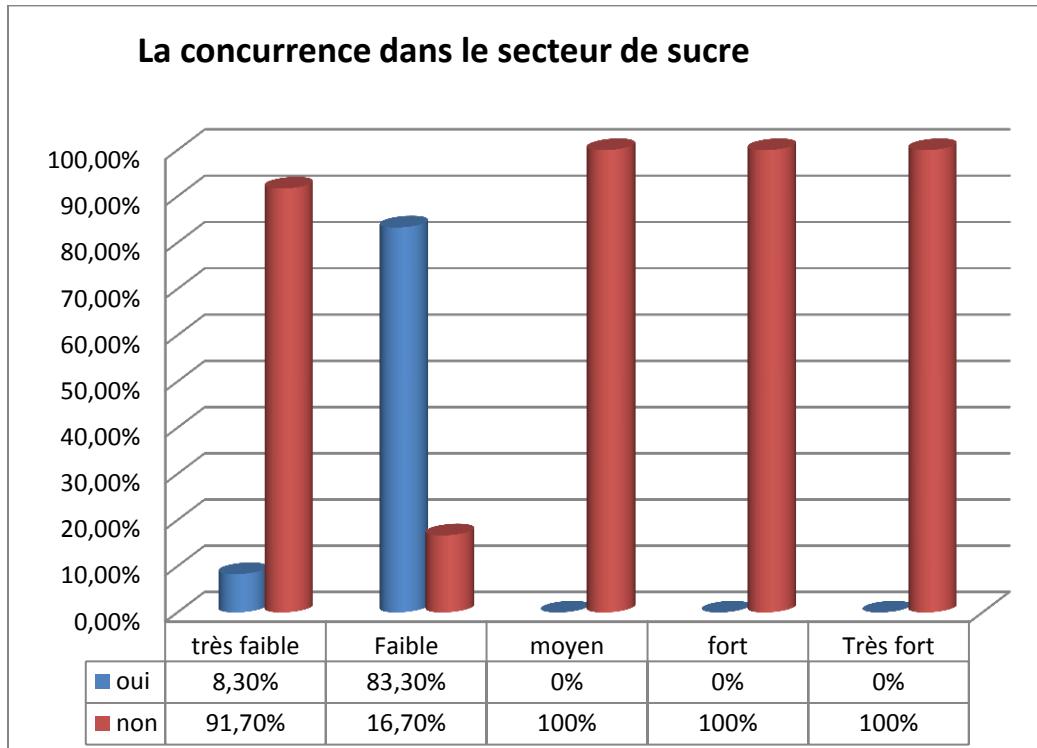


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Face aux perturbations de l'environnement, 5 cadres ont confirmé que les perturbations de l'environnement influencent sur l'évolution de l'activité de sucre avec un pourcentage de 58,30%, tandis que le restant des cadres ont infirmé son influence avec un taux de 41,70%.l'analyse des perturbations de l'environnement peut affecter positivement ou négativement sur la situation de l'entreprise.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Figure N°21: La concurrence dans le secteur de sucre



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après ce graphe, avec un taux de 100%, on remarque que la concurrence dans le secteur de sucre se trouve en dessous de la moyenne. En revanche, de nouvelles marques de production du sucre viennent juste de voir le jour, à savoir Berhal, Soura Sucre, qui peuvent désormais être les futurs concurrents de Cevital. La connaissance de la concurrence va servir l'entreprise à se préparer pour assurer sa place dans le marché.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Figure N°22 :L'atteinte de l'appareil productif un niveau supérieur à celui des concurrents de Cevital



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

A 100% des réponses des cadres ont confirmé que l'appareil productif permet d'atteindre un niveau supérieur à celui de ses concurrents qui est de 1500T/Jrs et cela se traduit par le fait que Cevital arrive à produire 6500T /jrs pour le sucre blanc il existe 2lignes de production ;la 3000T /jrs et l'autre ligne qui est la 3500T/jrs ,200T/jrs pour le sucre roux et 600T /jrs concernant le sucre liquide et pour l'excédent qui est de 10% elle l'exporte ailleurs .De ce fait l'appareil productif de l'entreprise est considéré parmi les ressources rares du fait de la capacité de production ainsi la qualité des équipements. Cette variable se traduit par l'importance accordée à la ressource matérielle.

Figure N°23 :l'existence d'une veille stratégique



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après cette figure on remarque que l'entreprise Cevital réalise une veille stratégique est cela est confirmée par les 12 cadres à partir de leurs réponses obtenues avec un

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

pourcentage de 100%. La veille sert à anticiper les informations en matière de la stratégie qui constitue un outil d'aide à la réalisation du diagnostic soit, sur l'arrivée de nouveaux concurrents ont dû changer leur circuit de distribution, ou des veilles sur la notoriété de l'image.

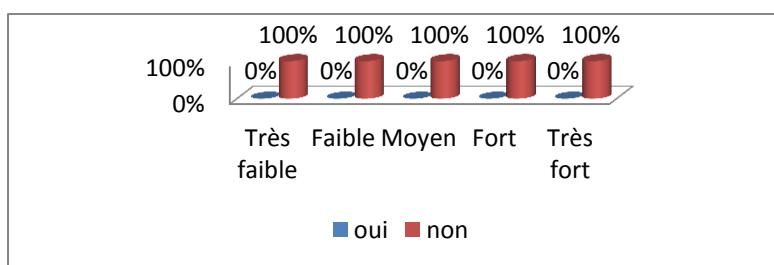
Figure N°24 :Est-ce les clients détiennent un pouvoir de négociation sur les prix et la qualité du produit



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

De cette figure, on peut dire que les clients ne détiennent pas un pouvoir de négociation avec un taux de 100%, et cela s'explique par la variable de la concurrence qui est citée dans **la figure n°21**. Du fait qu'il y a une faible concurrence donc les clients ne détiennent pas un pouvoir de négociation ce qui explique que l'entreprise établie une étude sur ses clients, ce qui veut dire qu'elle mène un diagnostic sur le DAS.

Figure N°25 : Le pouvoir de négociation des fournisseurs



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Les résultats de cette figure nous permettent de conclure qu'avec un pourcentage de 100% les fournisseurs n'ont pas un pouvoir de négociation et cela s'explique par le fait que les achats de la matière première se fait en bourse et qu'avec des quantités énorme grâce à la veille stratégique voir **figure n°23**, il suffit à l'entreprise de choisir le moment idéale pour l'achat ce qui affaiblit le pouvoir de négociation cela confirme par une étude menée sur ce point

Figure N° 26: La prise en considération des produits de substitution

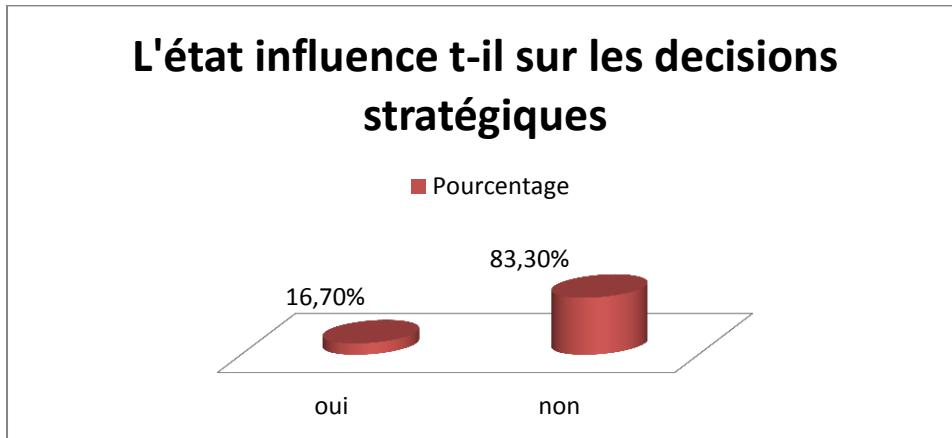


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après la figure au-dessus on déduit que l'entreprise Cevital ne prend pas en considération les produits de substitution avec un taux de 100 % cela, comme le produit de substitution est le sucre de la betterave seulement sur ce secteur c'est à partir de maintenant que l'état commencera à le refinancer. Ce qui nous permet de dire que Cevital ne prend pas en considération les produits de substitutions

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

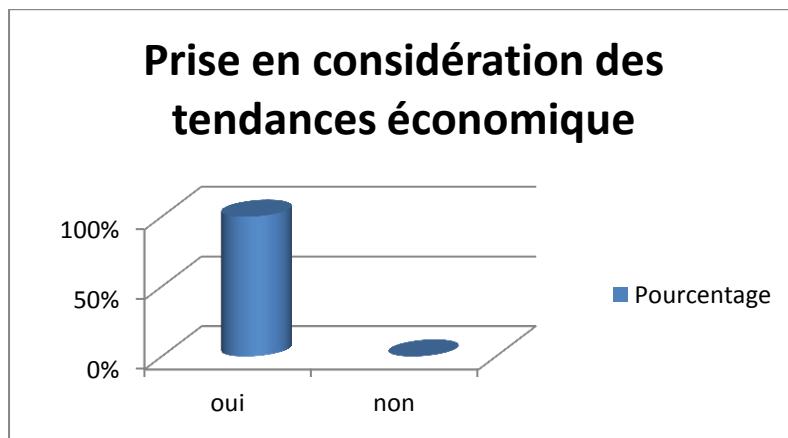
Figure N°27 : l'Etat influence- elle sur les décisions stratégiques



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

On constate d'après ce graphe ci-dessus, 83,30% l'Etat n'influence pas sur les décisions stratégiques de l'entreprise en matière de sucre, car la loi de finance de 2017 n'a pas apporté des modifications quant au secteur de sucre, suivi d'un taux de 16,70% des réponses obtenues affirment qu'il y a une influence de la part de l'Etat sur les décisions stratégiques.

Figure N°28 : prise en considération des tendances économique du pays



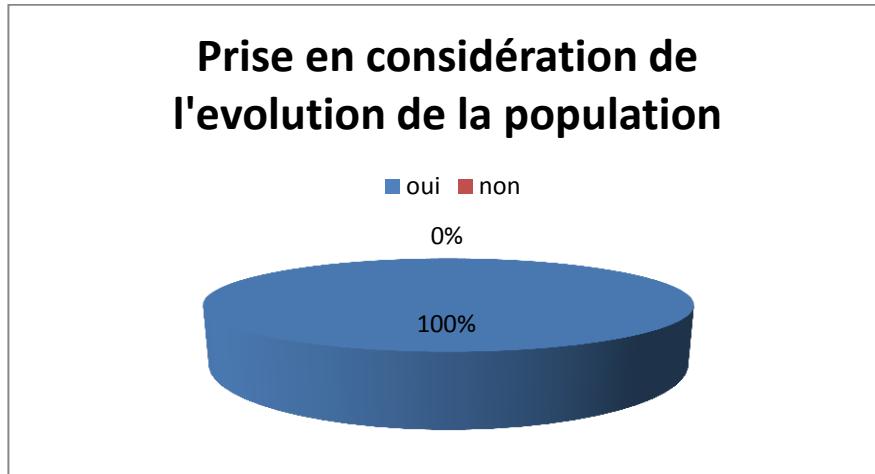
Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

On remarque d'après ce graphe que 100% de réponses obtenues, en nous a confirmé qu'ils prennent en considération les tendances économiques du pays dans la définition de la

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

stratégie pour le cas de l'inflation qui est passé jusqu'à 7% en mars 2017 cela peut affecter le pouvoir d'achat.

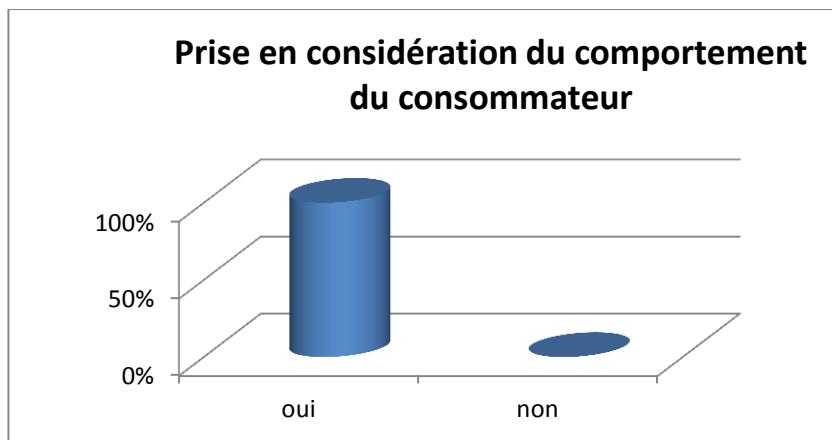
Figure N°29 : la prise en considération de l'évolution de la population dans la définition de la stratégie



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Cevital prend en considération l'évolution de la population dans la définition de sa stratégie avec un pourcentage de 100%. Et cela se traduit par les études sur la consommation /habitant car son évolution nous permet d'anticiper les clients potentiel.

Figure N°30 : la prise en considération de comportement du consommateur dans la définition de la stratégie

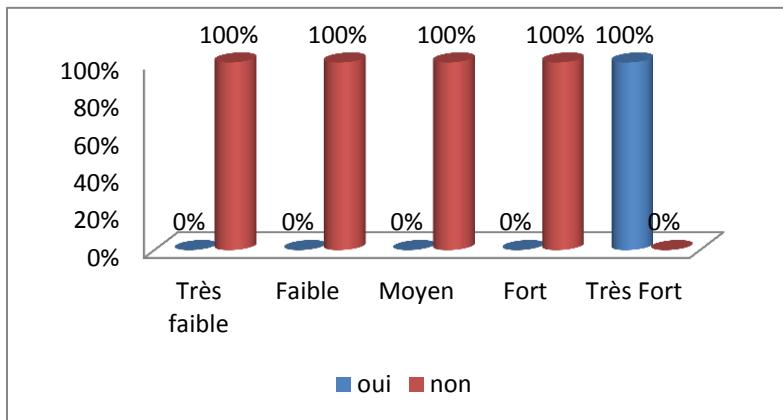


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

D'après le graphe ci-dessus on peut constater, que l'entreprise prend en considération le comportement du consommateur dans la définition de la stratégie, avec un taux de 100%.

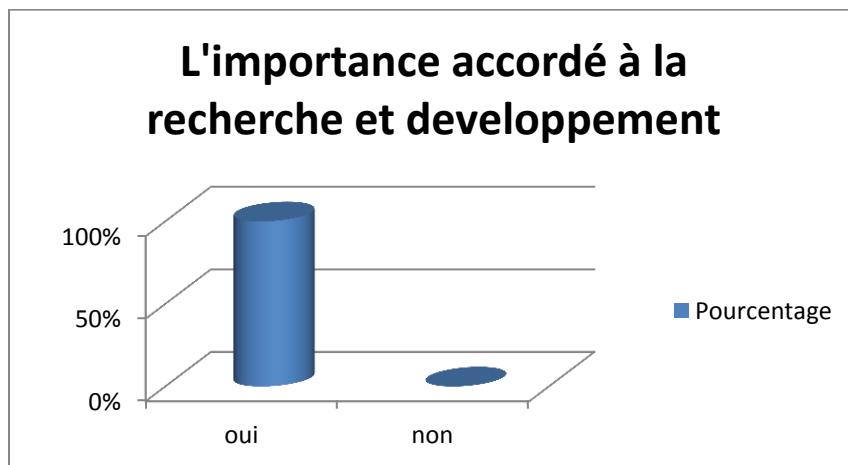
Figure n°31 : Le degré de prise en compte du comportement du consommateur



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

A partir du graphe au-dessus ,on peut conclure que Cevital accorde beaucoup d'importance au comportement du consommateur sur une échelle de très fort avec un taux de 100% du fait que son premier axe se concentre sur l'écoute du consommateur tel de produire le doyépack.

Figure N°32 : l'existence de l'importance accordée à la recherche et développement concernant le sucre

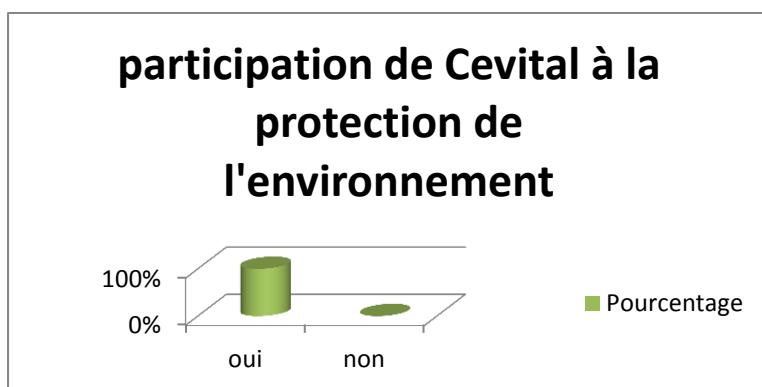


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

On constate d'après ce graphe qu'à 100%, l'entreprise accorde une importance à la recherche et développement concernant le sucre celui qui lui a permis d'avoir une bonne qualité du produit sachant que chaque unité de production dispose d'un laboratoire (microbiologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performant.

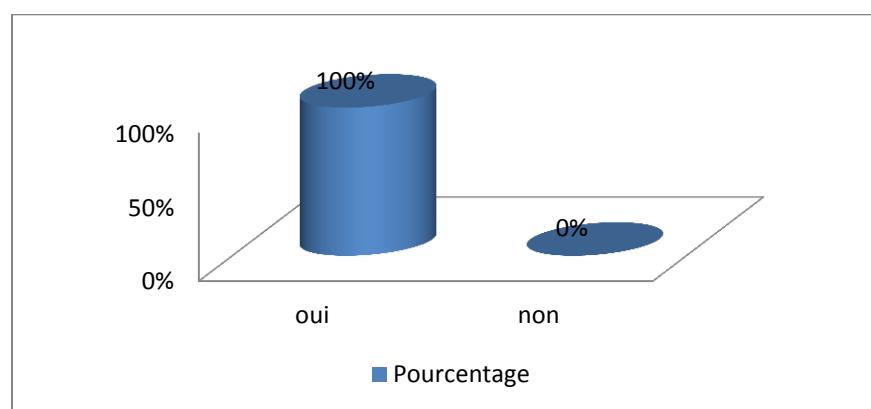
Figure N°33 : Participation à la protection de l'environnement



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

On remarque que d'après le graphe ci-dessus, que Cevital participe à la protection de l'environnement avec un taux de 100% et cela par les installations d'épuration, RSE. Ce qui explique que Cevital accorde d'importance à l'écologie

Figure N°34 : réalisation de la matrice BCG

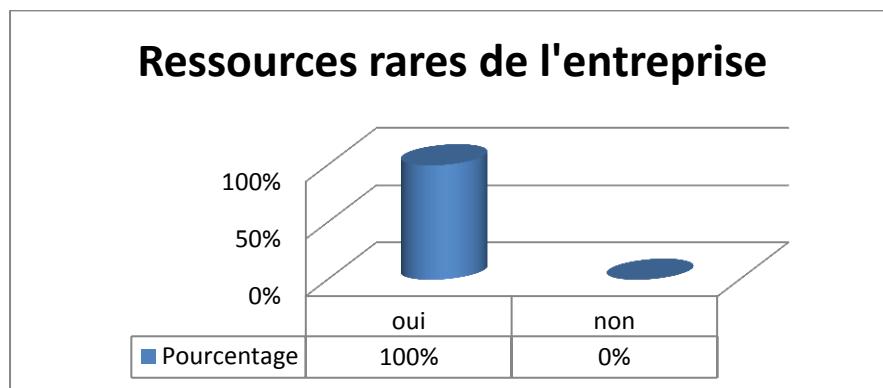


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

On remarque d'après la figure ci-dessus qu'à 100% des réponses eu que Cevital réalise des matrices du portefeuille d'activité et cela se justifie par le positionnement des différents produits de sucre sur la matrice BCG ; pour le sucre blanc il est situé sur la case de la vache à lait, ce qui permet de financer les autres activités de l'entreprise, le sucre Roux sur le dilemme et pour le sucre liquide en ne peut pas le situer sur la matrice. Dont son intérêt permet de positionner les différents produits sur la matrice.

Figure N°35 : l'entreprise Cevital détient une ressource rare par rapport à ses concurrents

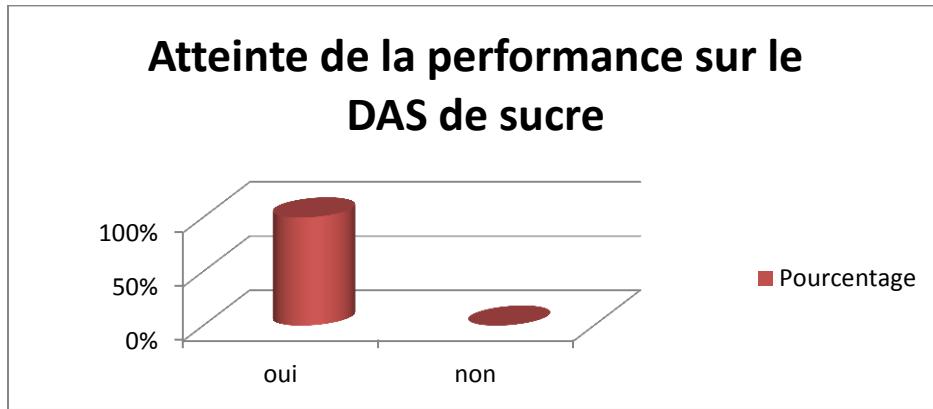


Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

De cette figure, on interprète les résultats, que 100% des réponses ont prêtant que l'entreprise détient des ressources rares par rapport à ses concurrents et ce point s'explique par la ressource stratégique qui est facteur humain voir la **figure n°15**, ensuite à la qualité des produits, plus la qualité et la capacité de la production (les équipements acheté en Allemagne de marque B&B MAF) qui dépasse très largement la capacité de production des concurrents qui est considérée comme un atout.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

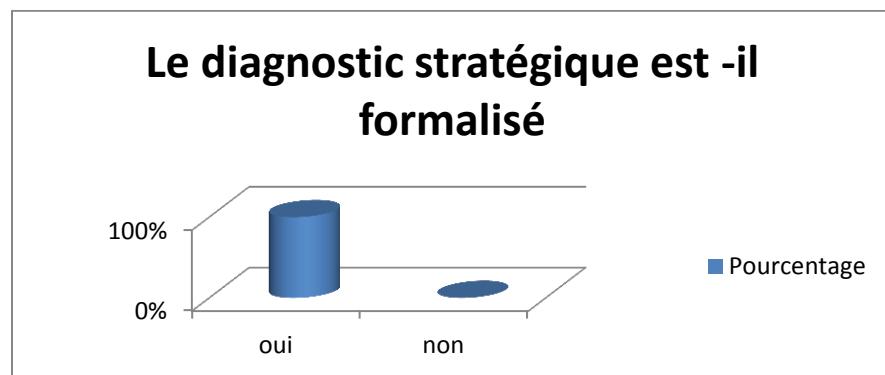
Figure N°36 : la performance est elle-atteinte au niveau du sucre ?



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après ce graphe au-dessus on remarque que la performance est atteinte au niveau du sucre avec un taux de 100% qui s'explique à travers les ventes de toute la production et le surplus est destiné à l'exportation.

Figure N°37 : La formalité du diagnostic stratégique



Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après le graphe N°47 nous démontre que le diagnostic stratégique est formalisé selon les cadres de Cevital avec un taux de 100%. Et cela sous forme de papier à partir lequel les informations sont structurées à travers des axes, ensuite il sera communiqué entre les membres du comité de l'entreprise

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

-Discussion des résultats d'analyse le questionnaire :

D'après les réponses issues de l'entretien, on va les vérifier par les données collectées du questionnaire distribué aux différents cadres d'entreprise, afin d'affirmer l'existence du diagnostic stratégique au sein de Cevital. Le questionnaire contient deux axes à analyser le premier axe défini les outils du diagnostic interne et le deuxième axe les outils du diagnostic externe.

Axe n°1 :Analyse externe

Tableau n°8 : Analyse de l'attrait de l'industrie

	Très faible	Faible	Moyenne	Fort	Très fort
Intensité concurrentiel	8,30%	83,30%	-	-	-
Nouveaux entrants	-	-	-	-	-
Pouvoir de négociation des clients	100%	-	-	-	-
Produits de substitution	100%	-	-	-	-
Pouvoir de négociations des fournisseurs	100%	-	-	-	-

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

A partir de ce tableau, on remarque que l'entreprise effectue une telle analyse dans le but de savoir d'autre forces qui peuvent influencer sa compétitivité à par la concurrence, sachant que les variables qui le compose sont au-dessous de la moyenne et cela par le niveau de la concurrence qui est faible, ce qui induit que les clients ne détiennent pas un pouvoir de négociation , et pour les fournisseurs aussi leur pouvoir de négociation est très faible quant au deuxième élément qui est les nouveaux entrants, en nous a pas fournis des éléments de réponse à cet élément.

Tableau n°9 :Analyse du PESTEL

	Oui	Non
P :Politique	100%	
E :Economique	100%	

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

S : Socio-culturel	100%	
T : Technologique	100%	
E : Ecologique	100%	
L : Légal	100%	

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Du tableau ci-dessus, on remarque que Cévital prend en considération les différentes tendances qui se trouvent dans son environnement, afin que l'entreprise soit flexible

Tableau n°10 :Analyse de l'offre

	Oui	Non
-Niveau de saturation du secteur « en surcapacité »	100%	-
-L'importance de la technologie dans l'offre	100%	-

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

On remarque d'après ce tableau que l'offre de l'entreprise peut-on l'expliquer par le niveau de saturation du secteur, ainsi l'importance de la technologie dans l'offre. Le but est de savoir si Ya t-ils des opportunités ou menaces qui peuvent provenir sur secteur que l'entreprise existe car, l'offres de chaqu'un peut être considérée comme des caractéristiques qu'aura ce secteur

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Tableau n°11 :Analyse de la demande

	Oui	Non
-Comportement du consommateur	100%	-
-Perturbations de l'environnement affecte-t-il l'évolution de la demande	58,30%	41,70%

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête.

On constate à partir du tableau ci-dessus, à partir de ces deux indicateurs on peut dire que l'entreprise effectue une analyse sur la demande et cela dans le but de mieux connaître les opportunités ainsi que les menaces provient de la demande sur le DAS dans son ensemble car c'est des changements que naissent les opportunités ou les menaces.

- ❖ Pour cet axe on peut dire que cevital fait un diagnostic externe qui vise à donner à l'entreprise une vue complète du marché ainsi de l'environnement afin d'être flexible à ces derniers.

Axe n°2 : Analyse interne

Tableau n°12 :Analyse de la chaîne de valeur

	Oui	Non
Réalisation de la chaîne de valeur	100%	-
Décomposition des fonctions de l'entreprise en activité créatrice de valeur	100%	-
Moyens de renforcement des activités créatrices de valeur		
Ressources financières	66,70%	33,30%

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Ressources matérielles	66,70%	33,30%
Développement des compétences	100%	-

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Du tableau ci-dessus, on déduit que l'entreprise réalise une chaîne de valeur afin de mieux connaître les activités qui lui créent de la valeur qui est en termes de force

Tableau n°13 : Analyse des compétences

	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Satisfaction des compétences des employés de Cevital	-	-	-	58,30%	41,70%
Les nouvelles recrues répondent aux exigences de l'entreprise	-	-	100%	-	-

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

De ce tableau, on remarque que Cevital possède des compétences satisfaisantes, cette dernière est adaptable aux besoins du marché ainsi pour réaliser un diagnostic stratégique

Tableau n°14 : Analyse des ressources

❖ Ressources financières :

	Oui	Non
Autofinancement	100%	-
L'emprunt	8,30%	91,70%
Augmentation du capital	47,70%	58,30%
La cession d'actif	8,30%	91,70%

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

❖ Ressource humaine

	Oui	Non

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Facteur humain est qualifié de ressources stratégiques	100%	-
--	------	---

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

- ❖ Ressource techniques :

	Oui	Non
Equipement de L'entreprise	100%	-

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

A partir de ce tableau on remarque que Cevital dispose de toutes les ressources, telle que financières, humaine ou matérielles pour réaliser un diagnostic stratégique.

- ❖ Apartir des résultats issue de l'analyse interne, on peut dire que Cévital réalise un diagnostic stratégique afin d'avoir des résultats sur les différentes forces et faiblesses de l'entreprise

Tableau n°15 : Performance de l'entreprise

	Oui	Non
Performance atteinte sur le DAS de sucre	100%	-

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

On déduit d'après ce graphe que la performance est atteinte au niveau du DAS de sucre et cela du fait à travers sa grande marque ainsi que la qualité du produit proposée par Cevital.

Tableau n°16 : Formalisation du diagnostic stratégique :

	Oui	Non
Diagnostic stratégique est-il formalisé	100%	-

Source : élaboré par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Quant à la formalisation du diagnostic stratégique ,il est mené sur un papier à travers des axes qui porte sur les différentes faiblesses, atout et opportunités ,menaces issue de la phase du diagnostic sur le DAS étudié ainsi, leurs différents clients, objectifs en terme de décisions stratégique qui sera ensuite distribué entre les différents responsables à savoir le responsable commercial, responsable de production, responsable de la recherche et développement, responsable de la logistique afin d'entreprendre les meilleures décisions en terme de choix de la stratégie et qui sera mise en œuvre après.

Synthèse :

- ❖ A partir des résultats issu lors de l'entretien et du questionnaire on peut conclure que, malgré le monopole détenu par Cevital, elle réalise un diagnostic stratégique sur le DAS de sucre dans le but d'être compétitive ainsi d'assurer sa pérennité sur le marché Algérien.
- ❖ Le diagnostic stratégique est formalisé sous forme de papier, afin d'assurer la structuration des informations pour aider le manager à prendre les décisions efficaces en terme de stratégie

Conclusion

Ce chapitre a pour objectif de décrire l'organisme d'accueil, les différentes étapes et précautions méthodologique mise en œuvre afin de disposer de données pertinentes dont l'analyse statistique à travers deux logiciels SPSS et EXCEL STAT et analyser les réponses issues d'entretien ,permettant de vérifier les hypothèses de la recherche présentées précédemment .

Dans la première section, nous avons décrit brièvement l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche afin de collecter les données .Nous avons abordé la collecte de données primaire, l'administration des réponses issues par l'entretien et le questionnaire ; et présenter la démarche mise en œuvre pour l'obtention des résultats.

Dans la deuxième section, à l'aide de l'analyse des données recueillies, nous avons réussi à confirmer les hypothèses initiées dans la problématique de ce travail à confirmer que le diagnostic stratégique est mené pour le DAS de sucre qui doit être formalisé afin de le communiquer entre les membres de comité de direction.

Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de Cevital.

Conclusion générale

Dans le contexte de la mondialisation, le diagnostic stratégique est considéré comme l'un des éléments indispensables dans la description de la situation interne et externe de l'entreprise, cela parvient à alimenter les décisions stratégiques de l'entreprise en matière de la définition de la stratégie, ainsi de bien optimiser la performance. En réduisant l'incertitude existante sur le DAS du sucre.

Tout au long de notre travail, nous avons émis une question de départ qui nous a servi de fil de conducteur, nous rappelons que notre problématique s'énonce comme suite : l'entreprise Cevital agro-alimentaire réalise-t-elle un diagnostic stratégique pour le DAS du sucre, ce diagnostic est-il formalisé ?

Afin d'apporter une réponse à la question de départ, notre étude est subdivisée en trois chapitres. d'où le premier chapitre, on a abordé les notions de la stratégie de l'entreprise ,et la performance, suivi d'un deuxième chapitre intitulé le diagnostic stratégique ,basée sur la revue de la littérature, et pour le troisième chapitre, nous nous sommes focalisé sur notre thème à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude faites par le biais d'entretien mené sur trois cadres qui sont le DRH, le directeur des ventes de sucre et le chef de département de la performance. Suivi d'un questionnaire distribué sur 30 cadres de différents services dans l'objet de compléter notre analyse, mais on a obtenu que 12 questionnaires remplis par quelque cadres.

D'après les résultats de notre étude on a émis deux hypothèses en vue de répondre à notre question de départ, après l'insertion des données recueillies du questionnaire par le biais de logicielle SPSS version 20 et EXCEL STAT version 2007 .l'interprétation des résultats statistique et l'analyse des données ont permis de conclure dans un premier temps, que le diagnostic stratégique est mené sur le DAS de sucre , ce qui souligne que la première hypothèse est confirmée, et en second temps le diagnostic est formalisé ce qui signifie sa confirmation. A partir de la confirmation des deux hypothèses on a pu apporté des réponses à notre problématique et cela que Cévital réalise un diagnostic soit sur le plan interne à travers la chaîne de valeur ,l'analyse des ressources et des compétences, ainsi de l'effectuer sur le niveau externe ,par le biais d'analyse du PESTEL et l'analyse du secteur afin de saisir les opportunités et d'écartier les menaces pour mieux gérer son portefeuille d'activité cela, grâce à la veille stratégique qui est jugée d'un outil d'aide à la décision.

Cependant, il convient de souligner que la présente étude comporte un certain nombre de limites non négligeables. Dans un premier temps, cette étude a été menée auprès d'un échantillon relativement faible. Cette faiblesse est relative à la contrainte du temps ainsi la disponibilité des cadres.

Bibliographie :

Ouvrage:

- ALBANES, « *La performance de l'entreprise* », économica, paris, 1978.
- BACHY.B ; et al, « *Toute la fonction management* », édition Dunod, Paris, 2010.
- BOUGLET.J, « *La stratégie d'entreprise* », édition Gualino, 3^{ème} édition, Paris, 2013.
- BRULHART.F, « *Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas* », édition EYROLLES, 2009.
- CARTIER. M and al, « *Maxi fiches de stratégie* », édition Dunod, Paris, 2010.
- CHANDLER.A, « *Stratégies et structures de l'entreprise* », édition organisation, 1972
- DAYAN.A, « *Manuel de gestion* », édition : ELLIRSES/AUF, Paris 2004.
- DESREUMAUX.A, « *Introduction à la gestion* », édition : Armand colin, 1992
- Detrie .p « *Stratégor : politique générale de l'entreprise* », édition Dunod, Paris, 1997
- GODET .M, « *Manuel de perspective stratégique : l'art et la méthode* », édition Dunod, 2^{eme} édition, 2004.
- HELFER kalika, and al, « *Management stratégique* », 9^{ème} édition, Vuibert, 2013.
- JOHNSON.G, et al, « *Stratégique* », 9^{ème} édition ; PERSON, France.
- MANTORY.B, « *Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision* », édition Uasons, 2010.
- MARMUSE.C, « *Performance* ».In Joffre et Simon, Encyclopédie de gestion », édition 1997.
- MARTINET. Alain Charles, (1983), « *Stratégie*», édition Paris, 1983.
- MEIER.O, « *Le dico de manager* », édition Dunod, Paris, 2009.
- MEIER.O, « *Diagnostic stratégique : évaluer la compétitive de l'entreprise* »,4^{ème} édition, Dunod ,2015
- MORIN SAVOIE .A, et al, « *L'efficacité de l'organisation : conception intégrée (chapitre 5)* », éditeur Morin, 1994.
- PORTER. M, « *Avantage concurrentiel* », paris, inter édition, 1992.
- RENE.A ; et al; « *Le grand livre de la stratégie* », édition Eyrolles ; Paris 2009.

Autres documents :

Support de M^r Chenini(2015), « *Analyse stratégique* »

Les thèses :

- BEN bena ; thèse de magister, « *La relation entre participation budgétaire et organisationnelle* », université de Sfex(Tunisie), 2007.
- KHAMMES .A ; thèse de magister, « *Spécificités d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par PME* », université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, juin 2015.

Les sites internet :

- http:// maitrise l'analyse swot « pdf ».
- http:// manager-go/définition /swot.
- <http://sabbar.fr/economie-/le-diagnostic-stratégique-interne/>
- http://sabbar.fr/economie-/le-diagnostic-stratégique-interne/
- RSE-pro.htm./comprendre et évaluer la performance
- www.unicaen.fr
- www2.ac-lyon.fr.

Articles et revue :

- KALIKA.M, « *l'efficacité des entreprises est -elle liée à leur structure ?* », Revue française de gestion, n°50

Introduction générale

Chapitre 01 :

**Généralité sur la stratégie de
l'entreprise et la performance**

Chapitre 02 :

Diagnostique stratégique

Conclusion générale

Liste des figures

Liste des tableaux

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Guide d'entretien :

1-Est-ce-que vous réalisez un diagnostic stratégique sur le DAS de sucre?

2-Est-ce que c'est CEVITAL qui réalise ce diagnostic par ses propres moyens ?

3- Sur combien de temps faites-vous ce diagnostic?

4-Est-ce-que il est couteux lorsque vous -le confier à des bureaux de conseils ?

5-Quelle est votre objectif de réaliser un diagnostic stratégique ?

6-Est-ce que vous effectuez les différentes matrices d'analyses de portefeuille d'activité (BCG, mac-kinsey, ADL)?

7-Est-ce que vous prenez en considération l'outil d'analyse de l'environnement PESTEL?

8-Est-ce que vous réalisez la chaîne de valeur ?

9-Est-ce que vous réalisez la matrice SWOT ?

10-le diagnostic stratégique est-il

Formalisé ?

11-Qu'est-ce que désigne la performance pour vous ?

Axe 01 : Profil du répondant

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

.....

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

Oui Non

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

Oui Non

Axe 02 : le diagnostic interne

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

Oui Non

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

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

-Ressources financières

-Ressources matérielles

-Développement des compétences

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

Oui Non

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

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

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

 Non

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

- Très faible
- Faible
- Moyen
- Fort
- Très fort

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

Oui Non

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

- Très faible
- Faible
- Moyen
- Fort
- Très fort

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

Oui Non

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

Axe 02 : le diagnostic externe

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

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

Très faible Faible moyenne forte très forte

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

Très faible Faible moyenne forte très forte

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

Très faible Faible moyen fort très forte

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

Très faible Faible moyen fort très fort

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

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

Oui Non

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

Oui Non

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

Oui Non

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

Oui Non

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

-Faible

-Très faible

-Moyen

-Fort

-Très fort

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

Oui Non

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

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

Oui Non

14-Est-ce que Cevital détient une ressource rare par rapport à ses concurrents ?

Oui Non

15-Est-ce que vous avez atteint la performance dans le secteur de sucre ?

Oui Non

16-Le diagnostic stratégique est-il formalisé ?

Oui Non

Liste des figures :

Figure n°1 : les différentes étapes du diagnostic stratégique.....	P22
Figure n°2 : les facettes de l'environnement	P27
Figure n°3 : Le modèle de M. Porter	P31
Figure n°4 : Le modèle PESTEL.....	P38
Figure n°5 : Matrice BCG.....	P40
Figure n°6 : Matrice Mc Kinsey.....	P42
Figure n°7 : La chaîne de valeur.....	P45
Figure n°8 : Matrice SWOT.....	P50
Figure n°9 : Position hiérarchique	P69
Figure n°10 : Formations en science de la gestion.....	P69
Figure n°11 : Participation à l'élaboration du diagnostic stratégique.....	P70
Figure n°12 : La réalisation de la chaîne de valeur.....	P71
Figure n°13 : Décompositions des fonctions de l'entreprise en activité créatrice de valeur.....	P71
Figure n° 14 : Moyen de renforcement des activités créatrices de valeur.....	P72
Figure n°15 : Le facteur humain qualifier de ressource stratégique	P72
Figure n°16 : Ressource de financement des activités de l'entreprise.....	P73
Figure n°17 : Qualité des équipements de l'entreprise	P73
Figure n°18 :La satisfaction des compétences des employées.....	P74
Figure n°19 : Le degré de qualification des employées qui répondent aux exigences de l'entreprise.....	P75
Figure n°20 : Les perturbations de l'environnement affectent-il l'évolution de la demande de sucre.....	P76

Figure n°21: La concurrence dans le secteur de sucre.....	P77
Figure n°22 : L'atteinte de l'appareil productif un niveau supérieur a celui des concurrents de Cevital.....	P78
Figure n°23: l'existence d'une veille stratégique.....	P78
Figure n°24 : Est-ce les clients détiennent un pouvoir de négociation sur les prix et la qualité du produit.....	P79
Figure n°25 : Le degré pouvoir de négociation des fournisseurs.....	P79
Figure n° 26: Le degré prise en considération des produits de substitution.....	P80
Figure n°27 : l'Etat influence- elle sur les décisions stratégiques.....	P81
Figure n°28 : prise en considération des tendances économique du pays.....	P81
Figure n°29 : la prise en considération de l'évolution de la population dans la définition de la stratégie.....	P82
Figure n°30 : la prise en considération d comportement du consommateur dans la définition de la stratégie.....	P82
Figure n°31 : Le degré de prise en compte du comportement du consommateur.....	P83
Figure n°32 : l'existence de l'importance accorder à la recherche et développement concernant le sucre.....	P83
Figure n°32 : Participation à la protection de l'environnement.....	P84
Figure n°33 : Réalisation de la matrice BCG	P84
Figure n°34 : L'entreprise Cevital détient une ressource rare par rapport à ses concurrents.....	P85
Figure n°35 : La performance est elle-atteinte au niveau du sucre	P86
Figure n°36 : La formalité du diagnostic stratégique.....	P86

Les listes des tableaux :

Tableaux n°1 : Les niveaux de la stratégie.....	P25
Tableau n°2 : la segmentation stratégique et segmentation marketing.....	P27
Tableaux n°3 : Les indicateurs de suivi de l'offre d'entreprise et ses différentes transformations	P29
Tableaux n°4 : Les activités de la chaîne de valeur.....	P44
Tableau n°5 : Informations sur les différents produits de Cevital	P54
Tableau n° : Les personnes interrogées.....	P62
Tableaux n°6 : l'extrait d'entretien.....	P64
Tableau n°8 : Analyse de l'attrait de l'industrie.....	P87
Tableau n°9 : Analyse du PESTEL.....	P87
Tableau n°10 : Analyse de l'offre.....	P88
Tableau n°11 : Analyse de la demande.....	P89
Tableau n°12 : Analyse de la chaîne de valeur.....	P89
Tableau n°13 : Analyse des compétences.....	P90
Tableau n°14 : Analyse des ressources	P90
Tableau n°15 : Performance de l'entreprise	P91
Tableau n°16 : Formalisation du diagnostic stratégique	P91

Table des matières

Liste des abréviations

Remerciement

Dédicace

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise, et la performance organisationnelle.....	5
Section 1 : Généralités sur la stratégie de l'entreprise.....	6
 1.1-Les fondements de la stratégie de l'entreprise.....	6
 1.2 -Définition de la stratégie.....	7
 1.3-Le vocabulaire de la stratégie	8
 1.4 : Les niveaux de la stratégie.....	11
Section 2 : la performance organisationnelle.....	11
 2.1 .Définition et typologies de la performance	12
 2.1.1 : Concept de performance	12
 2.1.2 : Types de performances	13
 2.1.2.1 : La performance sociale	13
 2.1.2.2-La performance organisationnelle.....	14
 2.1.2.3-La performance économique.....	14
 2.1.2.4-La performance commerciale.....	15
 3 .Les liens entre stratégie et performance.....	16
Chapitre 02 : le diagnostic stratégique	18

Section 1 : Généralités sur la démarche stratégique et ses outils.....	18
1.1 : Le modèle stratégique	18
1.2 : La démarche à suivre pour le modèle stratégique	19
1.2.1-Etape 01 : Le diagnostic stratégique.....	19
1.2.2-Etape 02 : Les choix stratégiques	19
1.2.3-Etape 03 : le déploiement stratégique	20
1.3: Définition de la démarche stratégique.....	21
1.3.1 - La démarche du diagnostic stratégique.....	21
 1.3.1.1-Découpage stratégique : (Segmentation stratégique).....	22
Section 02 : Analyse externe et ses outils.....	25
2.1 Le diagnostic externe et ses outils	25
 2.1.1 : Définition de l'environnement	25
 2.1.1.1-Niveau de découpage de l'environnement.....	26
 2.1.1.2-Les facteurs qui influencent l'environnement	26
 2.1.2 : Définition du diagnostic externe	27
 2.1.2.1-Analyse de la demande	28
 2.1.2.2-Analyse de l'offre	29
 2.1.2.3-Analyse de l'intensité concurrentielle par le modèle des cinq forces de Porter	30
 2.1.2.4- L'analyse des groupes stratégique	36
 2.1.2.5-. Le model PESTEL	37
 2.1.2.6- La Gestion du portefeuille d'activité	39
Section 03 : Diagnostic interne et ses outils d'analyse.....	43
3.1 : Définition de diagnostic interne	43
3.2: La chaine de valeur.....	43

3.2.1-Les activités de soutien	44
3.2.2-Les activités primaires	44
3.3:L'analyse de ressources et des compétences.....	45
 3.3.1- En quoi consiste un diagnostic interne des ressources	45
 3.3.1.1-Les ressources humaines	46
 3.3.1.2-Les ressources financières	46
 3.3.1.3-Les ressources techniques	47
 3.3.1.4-Les ressources intangibles	47
 3.3.2 -En quoi consiste un diagnostic interne des compétences.....	47
 3.3.2.1-les compétences distinctives	47
 3.3.2.2-Les compétences managériales	48
Section 4 : la synthèse de diagnostic stratégique (l'analyse SWOT).....	48
4.1-Qu'est-ce que l'analyse SWOT.....	48
4.2-La démarche SWOT	48
 4.2.1-L'analyse externe	48
 4.2.2- l'analyse interne.....	49
4.3-Matrice de SWOT	49
Chapitre 03 : Diagnostic stratégique et performance organisationnelle dans le cas de CEVITAL agro-industrie.....	53
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et méthodologie de recherche.....	53
 1.1-Présentation de CEVITAL agro-alimentaire	53
 1.1.1-Les installations de Bejaia.....	53
 1.1.2-Leur clients.....	55

1.1.3-Leur devise des produits de Qualité	55
1.1.4- Structure de l'encadrement: Organigramme.....	56
1.2 .La présentation de la méthodologie de recherche	61
 1.2.1-Entretien.....	62
 1.2.1.1-Objectif de recherche	62
 1.2.1.2-Le type d'entretien	62
 1.2.2-Le questionnaire	62
 Section 02 :L'analyse et interprétation des résultats	63
 2.1 : Analyse et interprétation des résultats d'entretien.....	63
 2.2. Analyse et interprétation des données du questionnaire	68
Conclusion.....	92
Conclusion générale.....	94
Bibliographie	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Annexes	
Résumé	

Résumé

Aujourd’hui, le diagnostic stratégique s’impose à toute entreprise désireuse de survivre, tout en étant compétitif et performant à la fois. Leur survie y va de l’existence du diagnostic stratégique et de façon formelle. A travers ce travail nous souhaitons éclairer l’importance du diagnostic stratégique sur la prospérité de l’entreprise. Notre mission consiste de savoir si « **le diagnostic stratégique est mené sur le DAS de sucre, ainsi s'il est formalisé** », initiés dans l’objet de ce travail. Notre étude est basée sur une méthode quantitative qui est le questionnaire, suivi d’une méthode qualitative qui est l’entretien. Par ailleurs, les résultats obtenus par cette enquête nous a permis de confirmé l’existence du diagnostic stratégique sur le DAS de sucre au sein de Cevital ainsi qu’il est formalisé.

Mots clés : Stratégie, Diagnostic stratégique, DAS et Performance organisationnelle.

summary

Today, strategic diagnosis is essential for any company that wants to survive, while being competitive and efficient at the same time. Their survival depends on the existence of the strategic diagnosis and in a formal way. Through this work we wish to shed light on the importance of strategic diagnosis on the prosperity of the company. Our mission is to know whether "**the strategic diagnosis is carried out on the sugar DAS, so if it is formalized**" The subject of this work. Our study is based on a quantitative method which is the questionnaire, followed by a qualitative method which is maintenance. In addition, the results obtained from this survey confirmed the existence of the strategic diagnosis on sugar DAS in Cevital as it is formalized

Keywords: Strategy, Strategic Diagnosis, Business units, and Organizational Performance.