

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**Faculté des sciences économiques, commerciales
et des sciences de gestion**

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master
En Management
Option : Management*

**Essaie d'analyse du processus de
planification stratégique au sein de
l'entreprise
cas : entreprise EPB.**

Réalisé par :

- ✓ M^r .MEHENNAOUI Hani
- ✓ M^r .MOUSSI Lyes

Encadré par :

M^r .MHANAOUI Abdeslam

Année Universitaire : 2021/2022

Dédicaces

A nos très chers parents,

À toute nos familles,

Ainsi qu'à tous ceux qui nous sont chers

Remerciements

Je tiens à adresser mes profonds et chaleureux remerciements à notre encadreur Mr Mhanaoui Abdeslam pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Je remercie mes parents et mes grands parents qui ont été toujours là pour me soutenir tout au long de ma vie.

J'exprime ma reconnaissance à mon camarade Mehennaoui Hani avec lequel j'ai réalisé ce modeste travail.

Je remercie mes amis Arezki, Faris, Toufik, qui m'ont encouragé et m'ont aidé et tous ceux que j'ai connus durant les cinq années passées à l'université de Bejaia.

Je voudrais remercier aussi tous les membres du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia, spécialement Mr Ferdjallah Billal qui a accepté de nous encadrer au sein de l'entreprise.

Remerciements

Je tiens à adresser mes profonds et chaleureux remerciements à notre encadreur Mr Mhanaoui Abdeslam pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Je remercie mes parents et mes grands parents qui ont été toujours là pour me soutenir tout au long de ma vie.

J'exprime ma reconnaissance à mon camarade Moussi Iyes avec lequel j'ai réalisé ce modeste travail.

Je remercie mes frères, Mahdi, Loukman, Lamia, et mes amies Ramzi, Arezki, Imad, Halim, Toufik qui m'ont encouragé et m'ont aidé et tous ceux que j'ai connus durant les cinq années passées à l'université de Bejaia.

Je voudrais remercier aussi tous les membres du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia, spécialement Mr Ferdjallah Billal qui a accepté de nous encadrer au sein de l'entreprise.

Liste de figure

- Figure N° 01** : Activités de management
- Figure N° 02** : la relation entre la planification stratégique et la stratégie
- Figure N° 03** les deux perspective du diagnostic stratégique
- Figure N° 04** : analyse PESTEL
- Figure N° 05** : une méthode de scénarios
- Figure N° 06** : les quatre rubrique du diagnostic externe
- Figure N° v07** : les six forces commandent l'intensité concurrentielle et la rentabilité d'un secteur
- Figure N° 08** : l'identification des factures clés de succès
- Figure N° 09** : la chaîne de valeur
- Figure N° 10** : l'analyse par les ressources et les compétences.
- Figure N° 11** : composante de l'analyse SWOT.
- Figure N° 12** : la matrice BCG
- Figure N° 13** : la ma matrice Mc Kinsey
- Figure N° 14** : la matrice AdL
- Figure 15**: Organigramme de l'entreprise
- Figure N° 16** : Plan du port de Bejaia
- Figure N° 17** : Plan d'aménagement projeté du port de Bejaia
- Figure N° 18** : Analyse de l'évolution des produits métallurgiques par type de produits
- Figure N° 19** : Répartition géographique du tonnage du bois Année 2020.
- Figure N° 18**: Répartition de la production nationale du ciment/clinker (Référence exercice 2021).

Liste de tableau :

Tableau N° 0 1 : les dimensions de la planification stratégique.

Tableau N°02 : les activités de la chaine de valeur.

Tableau N°03 : caractéristique d'un bon objectif.

Tableau N°04: Données globales du port de Bejaia.

Tableau N°05 : Installations

Tableau N°06 : Equipements

Tableau N°07:Trafic hors hydrocarbures à l'import

Tableau N°08:Trafic hors hydrocarbures à l'export

Tableau N°09 : exportations du ciment.

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des Figures

Liste des Tableaux

| | |
|--|-----|
| Introduction Générale..... | 01 |
| chapitre 01 : le management et le processus managérial | |
| Section 01 : le contexte du management. | 04 |
| Section 02 : Généralité sur la planification | 09 |
| Section03 : Généralité sur la stratégie..... | 14 |
| Section 04 : Généralité sur la planification stratégique | 20 |
| Chapitre 02 :Processus de la planification stratégique | |
| Section 01 : le diagnostic stratégique..... | 30 |
| Section 02 : Fixation des objectifs, choix et déploiement stratégique | 58 |
| Chapitre 03 : L'ETUDE DE CAS | |
| Introduction | 73 |
| Section 01 : La présentation d'entreprise..... | 74 |
| Section 02 : Diagnostic stratégique | 87 |
| Conclusion Générale..... | 119 |
| Références Bibliographique | |



INTRODUCTION GENERAL

De nombreuses entreprises voient aujourd'hui la planification stratégique comme étant une tâche principale de la direction, malheureusement malgré les efforts des responsables les résultats sont souvent peu satisfaisant. Les stratégies ne sont pas assez bien fondées sur la réalité pour suivre la position concurrentielle. La planification stratégique est traditionnellement présentée comme instrument de formalisation et la mise en œuvre des décisions stratégiques. Autrement dite la planification stratégique inspirée par le management, dont le but ultime de guider l'organisation pour atteindre ses objectifs grâce a un programme d'étude à suivre.

De ce qui précède, nous avons choisi le thème « **essaie d'analyse du processus de la planification stratégique au sein de l'entreprise**», afin de le traiter dans le cadre de notre mémoire de recherche.

Notre choix est motivé par les raisons suivants , d'abord, c'est le thème que nous avons traité déjà en troisième année de notre rapport de stage, nous avons donc suffisamment d'informations et connaissances à ce sujet qui nous ont permis d'entrer dans le vif du sujet sans y trouver de difficulté. C'est un thème qui est pertinent et en adéquation parfaite avec notre spécialité, étant donné que nous sommes des spécialistes en management et qu'il est dans le cœur de notre spécialité. L'importance de la planification stratégique comme instrument du management moderne, notamment dans les turbulences dans le contexte de l'environnement turbulent et en pleine évolution. Nos aspirations professionnelles, et tant donné que c'est un thème qui nous tient parfaitement à cœur, c'est-à-dire il est compatible avec ce que nous aimons devenir dans le futur en terme de profession, nous cherchons à être des managers d'entreprise et ou bien nous aimons le lancer dans des affaires personnelles dans le cadre de l'entrepreneuriat. Donc, la planification représente l'un des atouts qui vont nous permettre de percer dans nos professions.

Pour le choix de l'entreprise EPB bejaia Á fin de mettre en pratique les connaissances théoriques que nous avons acquises , nous étions dans l'obligation d'appliquer ces connaissances sur un cas pratique , malheureusement après avoir contacté plusieurs entreprises dans un secteur privé et public dans un environnement concurrentiel, nous avons échue dans l'aboutissement a un lieu de stage convenables à nos aspirations, finalement nous sommes contenté en dernier lieu et heureusement nous avons été accepté pour effectuer notre stage pratique , donc le choix de l'entreprise pratiquement imposé par les conditions

défavorables pour la réalisation de notre mémoire. Cela ne réduit en rien de la pertinence de ce choix car l'EPB est une entreprise économique vitale au niveau de toute la région du centre du pays .

Notre mémoire cherche à répondre à la question principale suivante :

“ La démarche de la réalisation de la planification stratégique au sein de l'EPB répond-elle aux exigences théoriques normatives en la matière ”?

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

1. Existe-t-il un processus de planification stratégique conforme et formalisé au sein de l'EPB Bejaia ?
2. A quel niveau de pertinence peut-on qualifier les résultats de planification stratégique au sein de l'EPB Bejaia ?
3. Le plan stratégique respecte-t-il au sein de l'EPB les normes de réalisation théorique ?

Afin de mieux canaliser nos efforts de recherche nous avons opté pour les hypothèses que suivantes :

H1 :au sein de l'EPB , il existe un processus de planification stratégique mais qui n'est pas très normatif.

H2 : le résultat du plan stratégique ne paraît très satisfaisant en terme de gestion.

H3 : le plan stratégique n'est pas bien établie dans le cadre de l'EPB.

Pour mener à bien ce travail, nous allons opter pour une approche méthodologique double. En premier lieu, nous allons présenter les fondements théoriques et cerner les différentes théories de référence en planification stratégique ; en deuxième lieu, nous avons appuyé et complété la démarche théorique par un cas pratique auprès de l'EPB. en utilisant les outils de recherche suivants : la recherche bibliographique , l'observation , les entretiens avec les responsables et l'analyse des documents internes remis par l'EPB BEJAIA .

Concernant nos sources bibliographiques privilégiées, nous avons eu recours à des ouvrages en management stratégique, et la stratégie d'entreprise des auteurs pionniers dans le domaine qui traite le processus de la planification, mais aussi, des ouvrages consacrés à l'étude de cas pratiques, afin de voir la mise en application des concepts qui nous intéressent.

En ce qui concerne l'analyse de document de la planification stratégique de l'EPB :

Le périmètre d'étude est limité à l'application d'outils d'analyse stratégique « BCG » et la matrice SWOT de l'anglais forces (Strengths), faiblesses (Weakness), opportunités (Opportunities), menaces (Threats), et les orientations stratégiques qu'elles fournissent.

Préalablement, il aura fallu étudier les cinq forces de Porter pour pouvoir étudier l'intensité des forces concurrentielles et d'autres outils à côté de « BCG », comme ADL et Mc Kinsey. Au-delà, l'EPB doit procéder à une évaluation des propositions, à un arbitrage pour sélectionner celles qui sont les plus pertinentes.

Ce mémoire sera subdivisé en trois chapitres complémentaires. Il sera structuré de la manière suivante : **Le premier chapitre**, mettra la lumière sur le contexte du management. On parlera de la planification et son évolution dans l'entreprise. Ensuite, on procédera à la présentation de la stratégie, ses origines, ses niveaux et ses caractéristiques. Nous allons traiter en dernier la planification stratégique. **Le deuxième chapitre**, portera sur le diagnostic stratégique et ses outils, nous allons différencier entre les outils du diagnostic interne et les outils du diagnostic externe. Suivi de choix stratégique, fixation des objectifs et le déploiement stratégique. **Le troisième chapitre**, va illustrer par un cas pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. En premier lieu, nous allons commencer par la présentation de l'entreprise, puis, une description du diagnostic stratégique. En arrivera aux axes stratégiques, les politiques et les plans d'entreprise.



CHAPITRE I
le management et le processus
managérial

Introduction

Nous avons appris dans le cadre de management que le processus managériaux s'exerce dans ce que nous appelons une organisation, où les individus se rassemblent et les forces s'unissent dans l'intention d'atteindre des objectifs communs. Avec l'intensification de la concurrence et la turbulence de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, il est difficile de prédire l'avenir de cette dernière, ce qui fait de la planification stratégique un moyen idéal qui contribue à l'avancement du plan de l'entreprise sur une bonne voie et augmenter la rentabilité.

Ce premier chapitre va mettre la lumière sur le contexte du management, nous définissons, l'organisation, le management et le processus managérial. On parlera de planification et son évolution dans les entreprises. Ensuite, on procédera à la présentation de la stratégie, ses origines, ses niveaux et ses caractéristiques. Nous allons traiter en dernier la planification stratégique.

Section 01 : le contexte du management.

La planification stratégique ne s'exerce que dans un cadre bien défini plus large , il s'agit d'abord du cadre organisationnel , puis dans un cadre d'un processus de management et puis dans une logique de planification globale de l'entreprise .chose que nous allons présenter dans ce qui suit .

1.1. L'organisation :

Nous avons appris dans le cas de management que le processus managérial s'exerce au niveau d'une organisation, nous avons jugé nécessaire, utile de présenter les définitions de concept organisations, avant de passer à la définition de concept management, la lecture de plusieurs ouvrages nous a pris sélectionner les définitions suivantes :

Pour Georges Lapassade et René Lourau, « La notion d'organisation présente deux significations : elle désigne, d'une part, des ensembles pratiques tels que les usines, les syndicats, les banques, des associations diverses (...) d'autre part le même terme sert encore à designer certaines conduites sociales, certains processus sociaux : l'acte d'organiser ces activités diverses, l'agencement de moyens pour atteindre des buts collectifs »

Selon Henry Mintzberg l'organisation est « un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une division du travail (spécialisation des tâches) et à des modalités de coordination et de contrôle »¹

S. Robbins a formalisé une définition des organisations : « ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants »².

¹A.Cavagnol, P.Roulle, « Management », 9^e édition, Gualino éditeur 2018, p09-10.

²M. Le breton, K. Herlem, S. Sépari, « Management », 2^e édition, Dunod, 2021, p 02.

- **1.2. L'entreprise :**

Notre deuxième élément s'intéresse à la définition de l'entreprise qui ne s'éloigne pas de concept d'organisation.

Le Larousse définit l'entreprise comme un nom féminin qui peut revêtir plusieurs significations :

« Action d'entreprendre quelque chose, de commencer une action ; ce que l'entreprendre ; échouer dans son entreprise.

Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché ; unité économique de production ; firme : entreprise industrielle, commerciale.

Action par laquelle on essaie de porter atteinte à quelque chose ou à quelqu'un une entreprise contre la liberté »³.

En finale, on peut dire que l'entreprise est une organisation mettant en œuvres différents moyens humains, matériels, financiers ..., dans le but de produire et commercialiser des biens et services.

1.3. Le management :

Après avoir défini l'entreprise, nous sommes arrivés là où nous avons mis la lumière sur le concept de management.

De ce que suit nous allons à présent sélectionner les définitions suivantes de management comme suit :

Notre propre définition, est qu'il considère comme l'art de gérer une structure organisée afin d'atteindre des objectifs fixés par cette dernière.

Le management est défini par le Larousse comme : « ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise, ensemble des dirigeants d'une entreprise »⁴.

³A. Goujon Belghit, « Introduction au management », Ellipses, 2016, p7.

⁴ Ibid, p153.

Pour Peter Druck (2006), « Une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectifs en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'il soit performants et puissent s'adapter au changement ».

Pour Rymond-Alani Thietart, dans son ouvrage intitulé le management(2012) propose une définition plus récente :

« Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation de la diriger, de planifier son développement de contrôle, s'applique a tout les domines d'activité de l'entreprise »⁵

D'après ces définitions on constate que le management est délicat pour les organisations et contribuer a l'amélioration de l'efficacité de celle-ci.

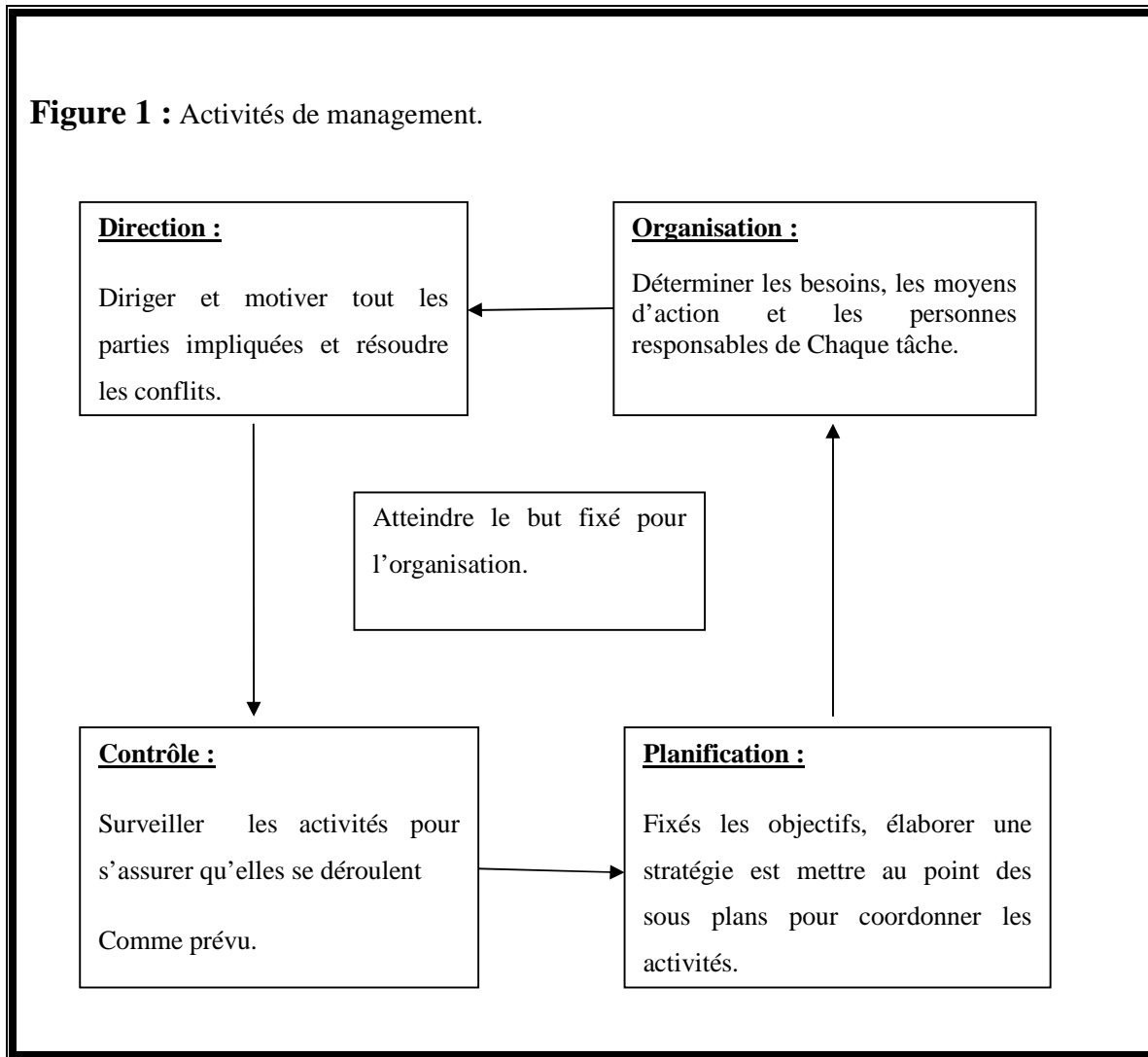
1.4. Le processus managérial :

Au début du XX siècle, l'industriel Henri Fayol énonce les cinq principales activités exercées, par les managers, regroupées sous l'expression « processus de management » : il s'agit de prévoir, d'organiser, de commander, de coordonner et contrôler. Au milieu des années 1950, deux professeurs de l'université de Los Angeles préfèrent les termes de prévoir, organiser, emboucher, diriger et contrôler, autour desquels s'articule la structure d'un livre de management pendant vingt ans la « Bible » en matière. Les ouvrages les répondus sur le sujet traitent tous ce processus de management, généralement ramené quatre phases : planifier, organiser, diriger et contrôler⁶ (voir figure 1).

⁵Ibid, p154.

⁶S. Robbins, D. Decenzo, P. Gabilliet, « Management : l'essentiel des concepts pratique », 4^e édition, Pearson, 2004, p 30.

Figure 1 : Activités de management.



La source : S.Robbins, D. Decenzo, P. Gabilliet, « Management : l'essentiel des concepts pratique », 4^e édition, Pearson, 2004, p31.

Nous concluons que le but du processus managérial est de rassembler plusieurs personnes pour unir leurs efforts afin de réaliser les tâches qui leurs sont attribuées afin d'atteindre les objectifs prévus par l'entreprise.

Section 02 : Généralités sur la planification :

1. Définition de la planification :

Dans l'entreprise, les dirigeants sont amenés à réaliser une planification en vue de la conduite de ses activités. Qui est indispensable et la clé du succès de toute entreprise.

En raison de son extrême importance, de nombreux auteurs ont défini la planification. Parmi ces auteurs nous citons :

Pour Weick, « planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens qui permettront de le réaliser ».

En 1958, Koontz définissait la planification comme « la détermination consciente d'actions définies pour atteindre des objectifs. La planification, donc, c'est la décision ».

Pour Van Gunsteren, « planifier c'est intégrer un ensemble d'activités en un tout qui a un sens » : « planifier c'est s'organiser un peu plus...c'est prendre un engagement réalisable autour duquel des actions déjà effectuées s'organiseront »⁷.

Cette définition nous donne un aperçu de l'importance de la planification dans le monde des organisations.

2. L'évolution de la planification dans les entreprises :

La planification dans les entreprises a connu d'importantes évolutions que l'on peut synthétiser en quatre grandes périodes.

- **La période 1945-1960 :**

C'est la période de reconstruction économique, où il s'agit avant tout de redémarrer l'économie, en instaurant de nouvelles bases stables autour de politiques intensives d'investissements. Durant la période, les méthodes de planification sont encore assez rudimentaires et fortement centrées sur la planification de nature opérationnelle. En effet dans un contexte d'urgence, les prévisions se font sur du court terme (2 à 3 ans au maximum) avec un processus de planification simple et souvent limité.

⁷H. Mintzberg, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris, 1994, P 24-25-27.

- **La période 1965-1980 :**

Marque une césure avec la croissance économique et le développement de la concurrence internationale. C'est durant cette période que se développe la planification stratégique sur 5 à 7 ans, chargée d'aider au développement des entreprises avec le recours aux projections.

- **La période 1980-1990 :**

On assiste à une période de récession caractérisée par des situations de crise et d'instabilité économique. Au cours de la période, on observe également un renforcement du développement technologique et l'apparition d'une concurrence désormais mondiale. Durant cette période, deux méthodes de travail font leur apparition : la méthode des scénarios et la mise en place de système de veille.

- **La fin des années 1990 :**

Les limites de la planification sont désormais acceptées et admises par tous : la planification ne conduit pas à décider pour le futur. Elle ne conduit pas à prendre à l'instant donné des décisions applicables pour l'avenir. Elle n'élimine pas non plus le risque. La planification ne va donc plus soi et se pose de plus en plus la question de l'intérêt de planifier sur 4-5 ans lorsque les données contextuelles et environnementales sont amenées à évoluer en permanence.

La démarche de planification devient moins ambitieuse, l'attention se portant désormais davantage sur la gestion du contexte local, l'apprentissage et le partage des interprétations et des buts. La vision d'une planification descendante (initiée par le sommet stratégique) fait par conséquent place à d'autres formes de planification plus interactives et dynamiques (Thiétart et Xuereb, 2005), fondées sur l'implication des acteurs et une méthode dialectique obligeant chaque membre à justifier son analyse et ses propositions (approche par itérations successives, logique essais-erreurs, adaptation permanente, procédure de révision systémique...). On passe ainsi d'une logique de planification substantive (où la planification stratégique est pensée comme un cadre de réflexion instituant un espace-temps dédié à la réflexion sur le devenir de l'entreprise) (Lacroux, 1995).

La planification stratégique devient un support à la réflexion stratégique, mais seulement un support : débarrassée de ses présupposés et carcans rationnels originels, la

Planification redevient un outil au service de la stratégie et perd sa dimension toute puissante, prédictive et mécaniste (Torset, 2003)⁸.

3. Typologies de la planification :

Pour décrire les différents types de plans, le mieux est encore d'évoquer leur portée (stratégique ou opérationnelle). Leur durée (court ou long terme), leur spécificité (directionnelle ou spécifique) et leur fréquence d'application (ponctuelle ou permanente).

3.1. La planification stratégique ou opérationnelle :

Des plans stratégiques s'ils s'adressent à l'organisation dans son ensemble, fixent des objectifs globaux et cherchent à positionner l'entreprise par rapport à son environnement. Ils déterminent alors les efforts à déployer pour atteindre un but et servent de base aux plans opérationnels dans les échelons inférieurs de l'organisation.

Les plans opérationnels exposent en détail comment parvenir aux objectifs généraux et se différencient des premiers sur trois points : la durée, la portée et le contenu. Les plans opérationnels couvrent de courtes périodes (ils sont mensuels, hebdomadaires, voir quotidiens), les stratégiques se projetant en principe sur cinq ans ou plus et portant par ailleurs sur des données plus génériques. De plus les premiers décrivent comment atteindre des objectifs, les seconds se contentant de les formuler.

3.2. Long terme ou court terme :

Les analystes financiers ont pour habitude de d'écrire les bénéfices sur investissement sur le court terme (moins d'un an) et le long terme (au-delà de cinq ans). Les managers ont calqué cette terminologie pour les plans qu'ils élaborent.

La différence entre les plans à court terme et à long terme est essentielle quant à la durée des engagements et au degré de variabilité à gérer qu'ils impliquent respectivement. Par exemple, plus les plans déterminent les engagements à venir, plus la durée doit être longue : ils doivent projeter suffisamment l'entreprise dans le temps pour honorer les engagements pris pour le moment. De façon générale, une durée mal évaluée nuit à l'efficacité. D'autre part, plus l'incertitude est grande plus les plans doivent être de courte durée : si les changements technologiques, sociaux, économiques, juridiques ou autres se produisent en peu de temps, il est impensable d'imposer une orientation rigide car le vrai besoin est une flexibilité accrue.

⁸O. Meier, « Manageor : tout le management à l'ère digitale », 3^e édition, Dunod, 2015, p308-309.

3.3. Plans directionnels ou spécifiques :

Les plans spécifiques sont préalables aux plans directionnels, en ces sens qu'ils énoncent des objectifs concis, sans ambiguïté ou risque de malentendus. Par exemple, un dirigeant cherchant à accroître les ventes de 10% sur un an peut décider une procédure spécifique, des affectations budgétaires et un calendrier.

Les plans spécifiques présentent cependant des inconvénients par leur besoin de prévisibilité. En cas d'incertitude majeure requérant une grande souplesse d'action, les plans directionnels semblent donc plus appropriés. Ces types de plans conduisent d'un point A à un point B cependant, il y a un détour, des plans spécifiques peuvent rendre l'ensemble confus, alors que des plans directionnels offrent une ligne directrice sans bloquer les managers dans une voie déterminée.

Ainsi, un plan spécifique peut viser une réduction des coûts de 10% et une augmentation de 8 % des recettes au cours des six mois qui viennent ; pour sa part, un plan directionnel peut viser une hausse de 6 à 12 % des bénéfices également lors du prochain semestre. La flexibilité est flagrante dans le second cas et peut l'emporter sur la perte de définition propre à la première option.

3.4. Planification ponctuelle ou permanente :

Certains plans sont conçus pour une application unique, d'autres à plusieurs reprises. Un plan ponctuel répond à une situation unique : par exemple, lorsque Sears a racheté le fabricant de vêtements Land' End, les hauts dirigeants ont élaboré des plans de ce type pour gérer l'acquisition et incorporer les activités de l'autre entreprise.

À l'inverse les plans permanents concernent des actions qui se répètent dans l'organisation. Par exemple, l'enregistrement des renouvellements des commandes pour le semestre suivant obéit à un plan permanent du service commercial ou de l'unité de production. Les dates changent, les volumes aussi, mais le processus reste le même et peut donc être anticipé⁹.

⁹S. Robbins, et al, « Management : l'essentiel des concepts pratique », Op.cit, p 91-92-93-94.

4. Avantages et limites de la planification :

4.1. Les avantages de la planification :

- La planification peut constituer une aide utile chargés de conduire et développer leurs activités. En obligeant les managers à aborder les problèmes stratégiques complexes au moyen de méthodes structurées d'analyse et de réflexion.
- La planification permet de ce fait dresse une carte d'orientation claire sur les intentions de l'entreprise en terme vision, mission de champs d'activités, en fixant des priorités stratégiques et en déployant les ressources nécessaire à la réalisation des ces objectifs.
- Elle est un instrument de cohérence des ressources mises en œuvre par l'entreprise. La planification offre à ce titre un cadre de référence au service de l'action créant des indicateurs de mesure de la réussite et en permettant une bonne coordination des actions dans le cadre cohérent et structuré.
- Elle garantit que les ressources allouées seront correctement coordonnées dans le but déployer efficacement la stratégie d'ensemble.
- La planification peut également aider à communiquer sur la stratégie voulue, en sensibilisant les acteurs de changements qu'impose l'évolution de l'environnement.
- La planification peut être utilisée comme un moyen d'impliquer les individus dans le processus stratégique et opérationnel.
- La planification peut être utilisée comme un moyen de contrôle, en établissant des comparaisons entre le résultat obtenu et les objectifs prévus par l'organisation.

4.2 Les limites de la planification :

La formulation de la planification peut également exposer l'organisation à une série de danger.

- La planification peut être une source de rigidité, en insérant les rôles des membres et développement des relations dans un cadre strict et contraignant l'objectif d'échéances précises.
- La stratégie risque dès lors d'être réduite à un simple plan, en créant une démarche d'action trop précises ou trop focalisée sur les détails. En concentrant à l'excès sur les analyses approfondies, les acteurs risquent de passer a coté des problèmes majeurs auxquels l'organisation doit faire face.

- La planification peut ainsi être totalement obsédée par la recherche de critères absolus de performance ou par la volonté d'atteindre à tous prix les objectifs définis par la firme.
- L'un des risques de la planification et des plans opérationnels réside dans le faux sentiment de sécurité que procure une telle démarche claire, en effet, la planification un cadre rassurant et sécurisant, en proposant une démarche claire, précise et détaillée sur la façon de conduire l'organisation, en réduisant le risque d'incertitude.
- La planification poussée à l'excès (l'inflexibilité des plans) peut également être incompatible avec la réalité de l'environnement actuel, caractérisé par des changements rapides et dynamiques, contradictoire avec un processus d'analyse formel et linéaire.
- Les processus de la planification ne sont généralement pas conçus pour prendre en compte la dimension culturelle et politique de l'organisation. Il y a donc un risque qu'une partie de l'organisation refuse de s'approprier une stratégie qui va à l'encontre de leurs propres intérêts et stratégies personnelles¹⁰.

Section03 : Généralité sur la stratégie.

1. Présentation de la stratégie :

1.1. Les origines de la discipline :

Avant de définir la « stratégie » de l'entreprise, qui est apparue au cours des années 60. Son origine plus ancienne, vient du domaine militaire, ce que Lehmann, Leroy et al dans leur ouvrage *strategor* (2013), faisant référence dans le domaine, remontent aux origines du terme et donnent alors l'explication suivante : « Le terme de stratégie est généralement associé à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de l'art de la guerre dès le 4^e siècle avant J-C. Le mot vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *agê*, « conduire ». Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le leadership (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les

¹⁰O. Meier « *Manager* : tout le management à l'ère digitale », Op, Cit, p306-307-308.

salariés). Pour filer la métaphore, on pourrait ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir ». ¹¹

La métaphore militaire est souvent nécessaire et utile à la stratégie de l'entreprise pour fixer ces objectifs à long terme et acquérir un avantage concurrentiel.

Aujourd'hui La stratégie d'entreprise est considérée comme une discipline à part entière, comme d'autres disciplines qui ont apparues dans le monde des organisations.

1.2 . Définition du concept « stratégie » :

De nombreux auteurs se sont efforcés de définir la stratégie. Mintzberg et ses co-auteurs distinguent neuf écoles de pensée, organisées en deux grandes traditions. ¹² La tradition prescriptive, tend à recommander des méthodes de formulation de la stratégie, elle compose de trois écoles : L'école du design, qui considère la formulation de la stratégie est distincte de sa mise en œuvre car la réflexion précède et dirige nécessairement l'action. L'école de la planification, elle repose sur le développement d'hypothèses prévisionnelles et par une formalisation drastique de la stratégie par rapport à ces hypothèses. La dernière c'est l'école du positionnement, qui pose le conflit comme postulat du développement stratégique.

La seconde, c'est la tradition descriptive qui décrit l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre. Elle compose de six écoles : L'école entrepreneuriale, la stratégie procède d'une vision ou d'une perspective formée dans l'esprit d'un individu isolé.

Pour l'école cognitive : la stratégie est considérée comme un processus mental mettant en perspective de multiples grilles de lecture de la réalité.

L'école de l'apprentissage : la stratégie n'est pas séparée de son exécution, il s'agit de promouvoir consciemment un apprentissage collectif.

L'école culturelle : ce courant postule que la stratégie est confondue dans le comportement collectif de corps social.

Pour l'école du pouvoir : la stratégie d'une entreprise résulte de deux facteurs. D'une part, l'interaction entre les intérêts particuliers de ses membres ; d'autre part, l'interaction entre les intérêts de l'entreprise et ceux d'entités tierces.

L'école de l'environnement : l'environnement extérieur est considéré comme un facteur en soi, qui oblige les entreprises à acquérir un certain nombre de compétences pour survivre et élaborer une stratégie.

¹¹Lehmann-Ortega, et al, « strategor : toute la stratégie d'entreprise », 6^e édition, Dunod, Paris, 2013, p03.

¹² Ibid, p8-9.

Le facteur mental joue un rôle crucial dans la stratégie, car il contribue à la perception et émettre des hypothèses qui aident à la prise des décisions stratégiques.

En plus des écoles citées précédemment, plusieurs définitions de la stratégie ont été sélectionnées :

Les auteurs de *strategor*, définissent la stratégie comme : « Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires »¹³

La stratégie c'est « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer les choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »¹⁴

Pour Olivier Meier : « 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 »¹⁵.

D'une manière générale, la stratégie est construite à partir des ressources et des compétences clés de l'entreprise pour atteindre son objectif stratégique. Ainsi de créer sa valeur et développer les opportunités futures.

1- L. Lehmann-Ortega, F. Leroy et al, « *strategor* », 6^e édition, Dunod, Paris, 2013, p.8-9.

¹³ Ibid, p7.

¹⁴ Michel Marchesnay, « Management stratégique », Adreg, 2004, p 21.

¹⁵ Olivier Meier, « Dico du manager », Dunod, Paris, 2009, p186.

2. Les niveaux de la stratégie :

La stratégie dans une entreprise intervient en trois niveaux : la stratégie générale (corporate strategy), la stratégie par domaine d'activité (business strategy) et la stratégie opérationnelle.

2.1. La stratégie générale (corporate strategy) :

La stratégie générale est élaborée par la direction générale de l'entreprise, qui détermine les domaines d'activité de cette dernière.

La corporate strategy, concerne la composition et le management du portefeuille d'activité de l'entreprise. Son but est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise doit investir et se développer. La notion de diversification est donc au cœur du problème. En termes opérationnels, il s'agit en effet de répondre à deux questions :

L'entreprise doit-elle se diversifier, c'est-à-dire se développer hors de son métier d'origine ?

Une fois diversifiée, comment l'entreprise doit-elle allouer ses ressources entre ses différents domaines d'activités, présents et futurs ?

La démarche de la corporate strategy consiste à essayer de créer un portefeuille d'activités cohérent en rassemblant des activités qui ont collectivement une meilleure rentabilité et de meilleures perspectives de croissance qu'elles n'en auraient individuellement, si elles restaient indépendantes. Les synergies entre les activités jouent donc un rôle important dans cette démarche.

Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'Etat ou les marchés boursiers.

2.2. La stratégie par domaine d'activité (business strategy) :

Le business strategy, est la stratégie mise en œuvre par une entreprise dans un domaine d'activité donné. Elle traite du positionnement de l'entreprise dans un secteur déterminé, par

rapport à ses concurrents, en prenant en compte le marché sur lequel l'entreprise vend ses produits, mais aussi celui sur lequel elle se procure les inputs nécessaires¹⁶

Autrement dit, un domaine d'activité stratégique (strategic business unit 'SBU') est une sous partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clé de succès¹⁷.

Le principal objectif du business strategy est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. La démarche consiste à essayer de créer un avantage compétitif durable, sur la base d'un différentiel de coût et/ou d'une différenciation de l'offre¹⁸.

2.3. Les stratégies opérationnelles :

Elles déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. Elles permettent de définir et fixer les objectifs pour chaque fonction de l'entreprise¹⁹

Donc, on peut dire que les stratégies opérationnelles sont des surveillantes et qui assurent l'exécution de stratégie d'entreprise et de DAS pour une période à court terme.

3. Les caractéristiques de la stratégie :

3.1. L'orientations à long terme de l'organisation :

Les décisions stratégiques concernant les orientations à long terme d'une organisation peuvent donner son effet après une longue période.

¹⁶Bernard Garrette et al, « strategor », 4^e édition, Dunod, Paris, 2004, p. 259

¹⁷G. Johnson, K. Scholes et al, « stratégie », 7^e édition, Pearson, 2005, p.13

¹⁸B. Garrett et al, op.cit, p. 259

¹⁹G. Johnson et al, op.cit, p. 13

3.2. Le périmètre d'activité de l'organisation :

Les décisions stratégiques concernent le périmètre d'activité d'une organisation, doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit-elle en avoir plusieurs ?

La question est liée à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos.

3.3. La prise en compte des attentes des parties :

La stratégie d'une organisation est influencée par les attentes des acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle. Cette stratégie peut être considérée comme le reflet des attitudes et des croyances de ceux qui ont le plus d'influence sur l'organisation.

3.4. L'exploitation des ressources et des compétences de l'organisation :

La stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation. Dans cette optique, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès et développer de nouveaux marchés.

3.5. L'influence sur les décisions opérationnelles :

Les décisions stratégiques dans sa nature nécessitent toute une série de décisions au niveau opérationnel, ce qui traduit notamment cette influence car les compétences détenues dans certaines activités opérationnelles qui peuvent déterminer la pertinence des orientations stratégiques.

3.6. La complexité :

Les décisions stratégiques sont intrinsèquement complexes, la vérification de cette complexité se situe au niveau des organisations géographiquement étendues, et dans celles qui se sont diversifiées dans de multiples activités.

3.7. L'incertitude :

En raison de l'incapacité de prévoir l'avenir de l'organisation, les décisions stratégiques sont généralement élaborées en situation d'incertitude qui consiste le plus souvent à choisir des orientations en fonction d'une situation future par nature incertaine²⁰.

Section 04 : Généralité sur la planification stratégique :

1. La planification stratégique :

Nous croyons qu'il nécessaire avant de procéder à la présentation de la planification stratégique, nous devant d'abord savoir quelle est sa définition, et ces fondements, enfin intérêt et limite :

1.1 Définition :

La planification stratégique pourrait se définir comme un processus de gestion qui présente, d'une façon intégrée, la futurité des décisions institutionnelles à partir de la formulation de la philosophie de l'établissement, de ses missions, de ses orientations, de ses buts, de ses objectifs, de ses programmes et les stratégies à utiliser pour en assurer l'implantation²¹.

O. Meier aussi définit la planification stratégique comme suit :

La planification stratégique est la première phase de la procédure de planification. Elle consiste à fixer un ensemble d'objectifs cohérents de développement dans les divers domaines d'activité de l'entreprise, à l'aide d'outils d'anticipation,

La planification stratégique est donc un processus, constitué d'étapes successives, aboutissant à l'élaboration d'un plan dont l'exécution, étalée dans le temps, traduit la réalisation progressive d'objectifs permettant la réalisation du projet stratégique de l'entreprise à moyen terme. Il existe plusieurs façons de mettre au point un plan stratégique.

Il est proposé ci-après différentes phases d'un processus de planification :

²⁰ Ibid, p6.

²¹G .Arguin, « La planification stratégique à l'université », 2^e édition, Presses de l'université du Québec, 1986, p11.

- Détermination de la mission et des objectifs de l'organisation, exprimant ses intentions et les buts poursuivis
- Définition des marchés et de la clientèle de l'entreprise de façon à définir précisément à qui s'adressent ses métiers et activités (produits et services);
- Analyse de l'environnement, visant à déterminer les éléments clés du contexte dans lequel opère l'entreprise;
- évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise;
- mise au point d'une stratégie sur la base des résultats de ces analyses, qui se fonde sur les points forts de l'entreprise et détermine les domaines clés nécessitant des améliorations, de façon à permettre à la firme de mieux servir ses clients et d'atteindre sa rentabilité²².

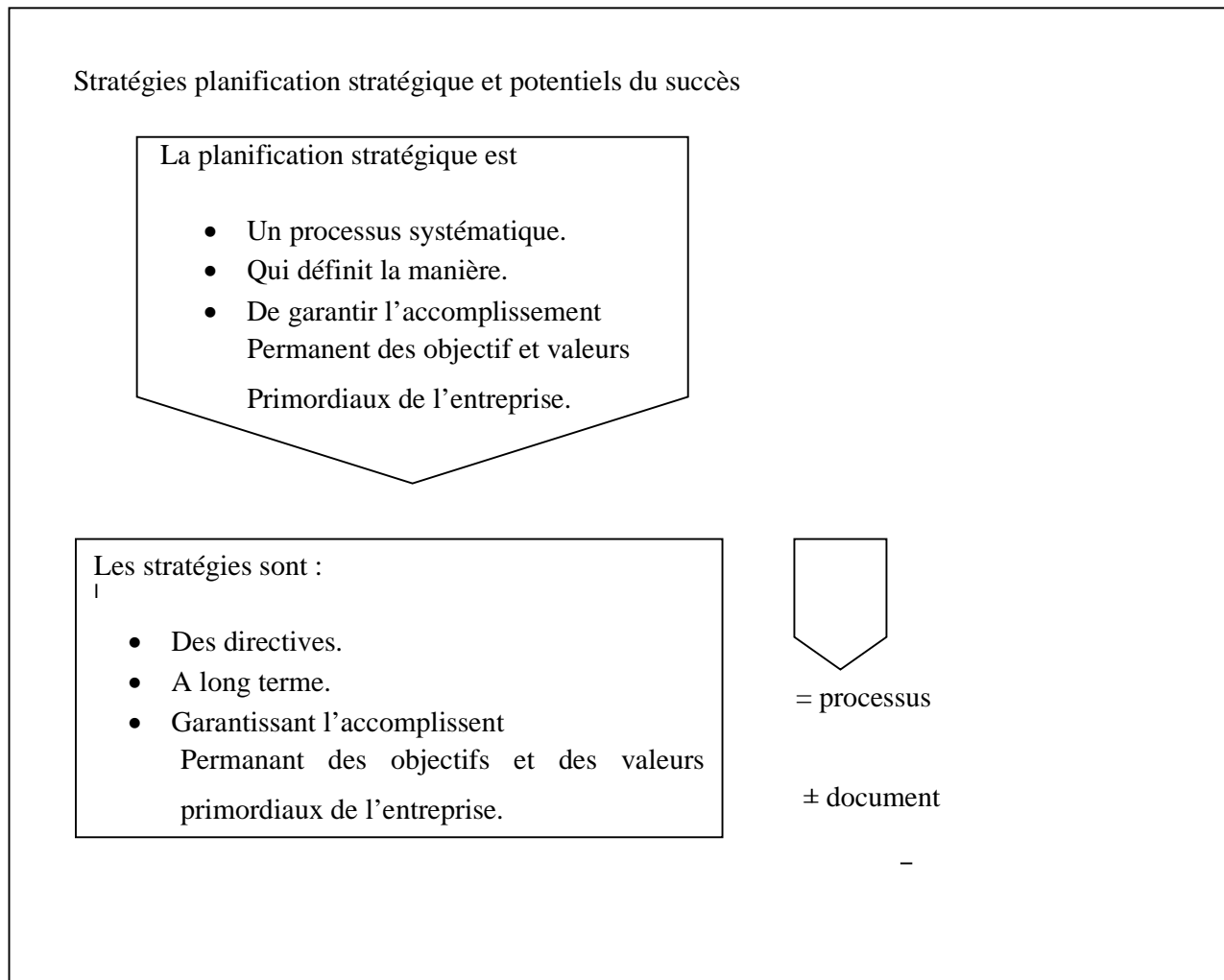
Le processus permettant d'élaborer les stratégies est appelé « planification stratégique ». Les caractéristiques suivantes décrivent ce processus :

- La planification stratégique est processus systématique.
- L'analyse, comme base de cette planification, ainsi que les réflexions sont orientées a long terme.
- Le procédé de la planification concerne l'entreprise dans son ensemble ou des parties importantes de celle-ci.
- Elle doit être élaborée par les directeurs de l'entreprise par la partie de l'entreprise concernée.
- Le processus concentre sur la détermination des potentiels de succès de futurs.
- Il garantit à long terme l'accomplissement des objectifs primordiaux de l'entreprise²³.

²²O. Meier, Op.cit, p157-158.

²³R. Grünig, R. Kühn, « Planifier La stratégie : un procédé pour les projets de planification stratégique », 3^e édition, EPFL Press, 2012 P 8.

La figure 2 : montre la relation entre la planification stratégique et les stratégies.



La source : R.Grünig, R. Kühn, « Planifier La stratégie : un procédé pour les projets de planification stratégique », 3^e édition, EPFL Press, 2012 P 9.

1.2 Les fondements de la planification stratégique :

Le concept planification stratégique est très ancien, a une origine macroéconomique notamment dans le modèle soviétique avec les plans quinquennaux démarrés a partir de 1928.

Par ailleurs, elle est apparue, dans les années 1960, en particulier sur l'instigation d'Igor Ansoff, dans les grandes entreprises nord américaines, sous l'appellation « planification à long terme » puis avec diverse appellation : planification stratégique, gestionstratégique, politique générale de l'entreprise, ingénierie stratégique, planification

stratégique organique, planification fondée sur les enjeux, la planification fondée sur des objectifs, etc.

La majorité des outils de gestion des systèmes d'information représentent le nouveau visage de cette planification²⁴.

1.3 Les dimensions de la planification stratégique :

Pour élaborer la planification stratégique, les auteurs ont mis en évidence certaines dimensions les plus fréquentes dans la littérature qui sont synthétisées dans ce tableau suivant :

Tableau 1 ; Les dimensions de la planification stratégique :

| Auteur (année) | Dimension retenues |
|----------------------------|--|
| O'Regan & Chobadian (2004) | <ul style="list-style-type: none"> -L'orientation interne, -l'orientation externe, -Le fonctionnement des départements, -Les ressources mobilisées, -La capacité et la créativité des systèmes, -Les mécanismes de contrôle, |
| Yusuf & Saffu (2005) | <ul style="list-style-type: none"> -Fréquence d'analyse, -Disponibilité des plans stratégique et opérationnels, -Prévision, -Objectifs spécifique et globaux, -Développement des stratégies alternatives, -Recherche des ressources, -Analyse de l'environnement, |

²⁴A. Cavagnol, P. Roule, Op.Cit, p143.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Falshaw, Glaister, & tatoglu (2006) | <ul style="list-style-type: none"> -La turbulence de l'environnement (stable ou instable), -La taille de l'entreprise, -Le secteur d'activité, |
| Kraus, harms, Schwarz (2006) | <ul style="list-style-type: none"> -La formalisation, -L'horizon temporel, -fréquence de contrôle -Les instruments de la planification, |
| Elbanna (2010) | <ul style="list-style-type: none"> -L'implication des salariés, -L'existence des plans stratégique, -L'horizon temporel, -Les outils de planification stratégique, |

| Auteur (année) | Dimension retenues |
|-----------------|--|
| Aldhayyat(2011) | <ul style="list-style-type: none"> -La participation et l'implication des employés, -L'horizon temporel, -L'analyse de l'environnement, -Les outils de l'analyse stratégique (swot, force de Porter, haine de valeur, PESTEL ...ect), -La couverture fonctionnelle. |

| | |
|---|--|
| <p>Gica & Balinta (2012)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - la formalité, - la durée, -la fréquence de révision du plan, -les outils de planification, |
| <p>Mbngue & Ouakouak (2012)</p> | <p>-la formalisation : qui renvoie a l’existence des réglés, processus et producteur formelles</p> <p>Régissant les décisions les relations de travail,</p> <p>-l’exhaustivité analytique (surveillance exhaustive de l’environnement) ou intégrative (l’intégration des différents décisions dans la stratégie globale),</p> <p>-le contrôle stratégique</p> |
| <p>Aldhayyat & Al kattab (2013)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - La participation et l’implication des employés, - L’horizon temporel, - les aspects internes et externes de, l’environnement, - le contrôle, - la couverture fonctionnelle. |
| <p>Blatar(2013)</p> | <p>L’adoption tics</p> <p>L’utilisation prospect des l’information.</p> |
| <p>Sosiawani, Bin Ramli, Bin Mustafa, & Bin Yusoff (2015)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - la formalité, -Les outils de planification stratégique, -La participation des employés, |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">- la mise en œuvre,- L'horizon temporel,-Le contrôle dans le cadre de la performance des entreprises. |
|--|---|

La source : Oumakhlouf Naoual, « Processus managérial et la performance organisationnel » : cas des entreprises industrielles de wilaya de Bejaia, en vu l'obtention diplôme doctorat, spécialité : science de gestion, domaine SEGC, université A. Mira Bejaïa, le 13/09/2020, P 124-125.

1.4 Intérêts et limites de la planification stratégique :

1.4.1 Intérêts :

La planification stratégique est la solution idéale qui permet aux organismes à but non lucratif de développer une stratégie leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Les intérêts de la planification stratégique sont les suivants :

- améliorer l'adhésion de ses membres aux prises de décisions
- Motiver et encourager la réflexion à long terme et clarifier la direction à prendre à l'avenir;
- Aborder et examiner les principaux problèmes et obstacles de l'organisation ;
- Adaptation aux changements de son environnement (réduire Les subventions, la capacité d'influencer l'environnement immédiat et n'y est pas soumis;
- Avoir des styles de travail en équipe plus professionnelles, Avec plus de confiance et. Transparence ;
- Fournir et mieux répondre aux besoins des autres (clients, bailleurs argent, etc.) ;
- mieux exploiter les opportunités de l'environnement et identifier les menaces;

1.4.2 Limites ;

L'environnement de l'entreprise impose des limites à la planification stratégique qui sont les suivants :

- les coûts de la planification (ressources, temps, etc.) peuvent être plus importants que les bénéfices escomptés ;
- à certains moments de la vie des organisations, l'intuition ou le "système D" peuvent être préférables à une PS formelle, Dans ce cas la planification stratégique n'a pas été efficace;
- les problèmes et les obstacles qui menacent la vie même de l'organisation ne sont pas considérés comme prioritaires;
- La mise en œuvre du plan stratégique est peu probable car Le manque d'approbation et de consensus de la part des gestionnaires rend difficile la création d'une planificationstratégique ciblée²⁵.

²⁵<https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/32431/118807.pdf> consulté à 18:00 le26/04/2022

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous disons que pour élaborer une stratégie efficace serait une question difficile pour les dirigeants, la réussite des opérations de l'entreprise est liée généralement à la capacité des managers à réunir l'information utiles, les moyens nécessaires et sensibiliser tous les membres intervenant dans l'élaboration de cette stratégie.

En effet, chaque entreprise doit mettre à profit la planification stratégique afin de gérer les situations de complexités et d'incertitudes



CHAPITRE 02
**Processus de la planification
stratégique**

Introduction

Le but de toute entreprise est la création de valeur, la connaissance de l'environnement dans lequel évolue une entreprise est aujourd'hui une nécessité pour avoir un bon positionnement sur un marché donné et faire face à ses concurrents. Pour ces raisons, les dirigeants de l'entreprise doivent recourir au processus de la planification stratégique pour adopter une stratégie à suivre, qui lui permettra de fixer les objectifs globaux à long terme de l'entreprise et élaborer un plan pour les atteindre.

Dans ce chapitre, après avoir défini le diagnostic stratégique dans la première section, nous allons présenter en suite le diagnostic interne et externe ainsi ses différentes méthodes d'analyse de l'environnement de l'entreprise qui sont l'une des étapes fondamentales de la démarche stratégique. En deuxième section, on procédera à présenter les choix stratégiques, la fixation des objectifs et le déploiement stratégique

Section 01 : le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est la première étape de la démarche stratégique, né des travaux menés par les universitaires américains de Harvard dans les années 1990, 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 les opportunités et les menaces de l'environnement (le diagnostic externe) et les forces et les faiblesses de l'entreprise (le diagnostic interne)¹.

Olivier Meier définit le diagnostic stratégique comme : « un outil d'aide à la décision fondé sur une analyse de la situation stratégique de l'entreprise (activités, marché, technologies, concurrence) qui vise à apprécier sa position concurrentielle (croissance et rentabilité), sa compétitivité (compétences fondamentales, avantages concurrentiels) ainsi que ses perspectives d'évolution (menaces et opportunités), en vue d'engager des points principaux et de formuler des propositions d'activités²».

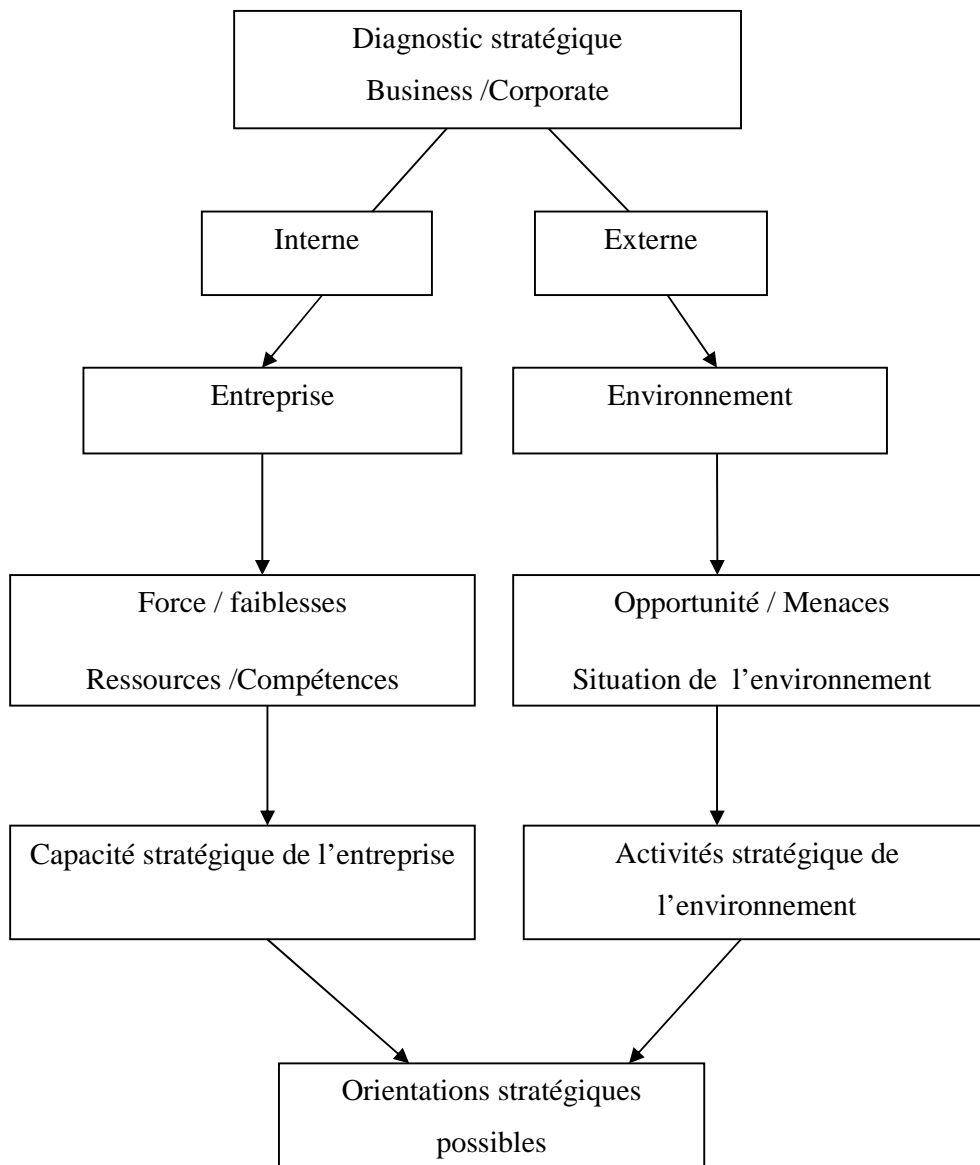
Pour Gerry Johnson et al, «le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences), et des attentes et influences des parties prenantes³».

L'auteur dans cette définition, démontre que le diagnostic stratégique détermine les menaces et les opportunités qui peuvent influencer sur la stratégie de l'entreprise en insistant sur les influences exercées par les parties prenantes ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise.

¹Johan Bouglet, «la stratégie d'entreprise», 3^e édition, Gualino, Paris, 2013, p 27.

²Olivier Meier, «Dico du manager», Op.cit, p61.

³G. Johnson, et al, Op.cit, p19.

Figure0 3: Les deux perspectives du diagnostic stratégique

Source : J. Pierre Helfer et al, « Management : stratégie et organisation », 8^e édition, Vuibert, paris, 2010, p 71.

1. Le diagnostic stratégique externe et ses outils :

Pour l'entreprise, il est important de connaître l'environnement externe dans le quel évolue pour déterminer les différentes variables qui viennent de l'extérieur et qui peuvent affecter positivement ou négativement le développement de l'entreprise.

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les opportunités (les chances) et les menaces (les risques), de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises.

Le diagnostic externe doit permettre de sélectionner les secteurs sur lesquels l'entreprise juge opportun d'investir ou de désinvestir⁴.

1.1. L'environnement global :

L'environnement général ou global fait référence aux conditions externes impactant l'organisation mais non spécifique à son domaine d'activités stratégiques⁵.

Cet environnement possède plusieurs facteurs environnementaux qui influencent l'entreprise, résumés dans la méthode dite «PESTEL».

1.1.1. Analyse PESTEL :

Le modèle PESTEL, acronyme pour politique, économique, socioculturel, technologique et légal, a pour objectif de construire des scénarios qui sont des représentations plausibles de futurs envisageables⁶.

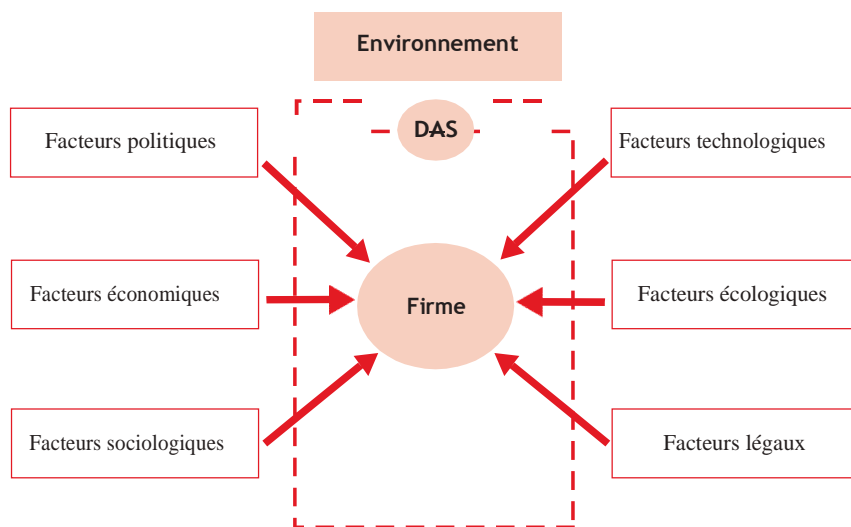
Donc, cette analyse est utile pour mettre en évidence ces tendances et identifier les menaces et les opportunités d'affaires.

⁴ Ibid, p80.

⁵Gilles A. Léchoy, «Stratégie et conduite du changement», Maxima, Paris, 2017, p 59.

⁶Alain Vas, « Stratégie d'entreprise », 2^e édition, Dunod, Paris, 2017, p 26.

Figure 04: Analyse PESTEL



Source : Johan Bouglet, « La stratégie d'entreprise », 3^e édition, Gualino, Paris, 2013, p 42

1.1.1.1. Les composantes du modèle PESTEL :

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

- **Les facteurs politiques** : les facteurs politiques portent sur l'ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux ou les instances.
internationales. Prendre en compte par exemple des variables comme la stabilité gouvernementale, la politique fiscale, la régulation du commerce extérieur ou la protection sociale.
- **Les facteurs économiques** : les facteurs économiques concernent l'état de santé macro-économique des pays d'une zone géographique donnée. Des variables comme les cycles économiques, l'évolution du PNB, le taux de croissance, la politique monétaire, etc.
- **Les facteurs sociologiques** : les facteurs sociologiques se rapportent à l'évolution de la population et de ses caractéristiques dans une zone géographique donnée. Examinent des variables comme l'évolution de la démographie, la pyramide des âges, la mobilité sociale, etc.

- **Les facteurs technologiques** : les facteurs technologiques englobent les avancées et les innovations technologiques au sens large qui peuvent influencer l'activité des entreprises. Comme par exemple des variables telles que les investissements privés et publics dans la technologie, le taux de transfert, les nouvelles découvertes, etc.
- **Les facteurs écologiques** : les facteurs écologiques, c'est-à-dire les préoccupations environnementales sur une zone géographique donnée, peuvent assurément affecter l'activité de l'entreprise. Considérer des variables comme les réglementations et les contraintes écologiques, les nouvelles formes et normes de protection de l'environnement, la consommation d'énergie, etc.
- **Les facteurs légaux** : les facteurs légaux ou législatifs traitent de l'évolution des cadres législatifs dans une zone géographique donnée, cela concerne par exemple des variables comme des accès restreints à certains marchés, le droit du travail, le droit du commerce, la législation sur la santé, les normes de sécurité, etc⁷.

1.1.2. La construction des scénarios :

Un scénario est une représentation plausible de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de variables pivot incertaine.

Lorsque l'évolution de l'environnement est particulièrement incertaine du fait la combinaison d'une grande complexité et d'une turbulence élevée, il peut devenir impossible, voire dangereux de construire une vision unique de l'influence des variables pivot.

La construction de scénarios permet d'envisager plusieurs possibilités, tout en aidant les managers à ne pas fermer à l'éventuelle alternative.

La construction de scénarios peut comprendre les étapes suivantes :

- Définir le périmètre de l'analyse à la fois en termes du sujet et d'horizon temporel.
- Identifier les variables pivot, grâce à l'analyse PESTEL.
- Choisir parmi les variables pivot celle qui sont les plus incertaine et dont l'évolution aura l'impact le plus élevé, jusqu'à déboucher sur des futurs significativement divergents.
- Construire des scénarios «scénarisés» comme pour les films sont avant des histoires. Donc il est nécessaire, de construire à partir des variables pivot retenues des écrits

⁷Alain Vas, *Op.cit*, p41-42_43.

plausibles qui incorporent les différents éléments de l'analyse PESTEL en un tout cohérent.

- Identifier l'impact des scénarios sur les organisations⁸.
-

1.1.2.1. Les objectifs de la méthode des scénarios :

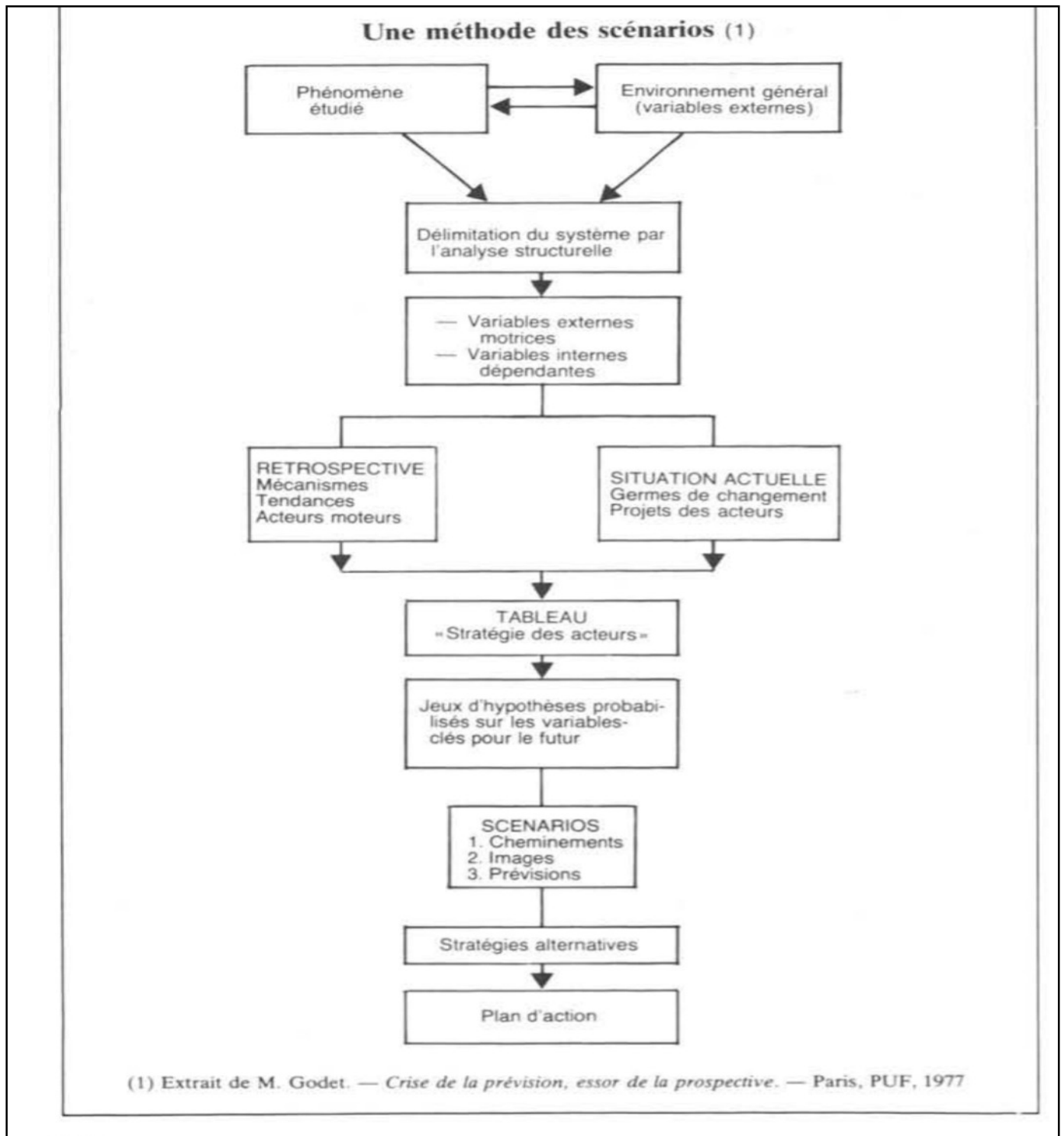
La méthode des scénarios a de nombreux objectifs, dont les suivants :

- La méthode des scénarios s'efforce précisément de concevoir les futurs possibles pour explorer les cheminements qui y conduisent en vue d'éclairer l'action.
- Identifier les facteurs à étudier prioritairement, en mettant en relation par une analyse explicative globale plus exhaustive possible, le variable caractérisant le système étudié.
- Déterminer les acteurs fondamentaux, leurs stratégies, les moyens dont ils disposent pour faire aboutir leurs projets.
- Décrire l'évolution du système étudié, compte tenu des évolutions les plus probables et apporter de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs⁹.

Pour mieux comprendre le sens et l'objectif de la méthode scénarios, voir la **figure 05** suivante :

⁸G. Johnson, et al «stratégie», 9^e édition, Pearson, 2011, p 58-59-60.

⁹http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_la_prospective/articles_futuribles/futuribles-71-9-methode-des-scenarios.pdf. Consulté le 12-05-2022 à 14 : 30.

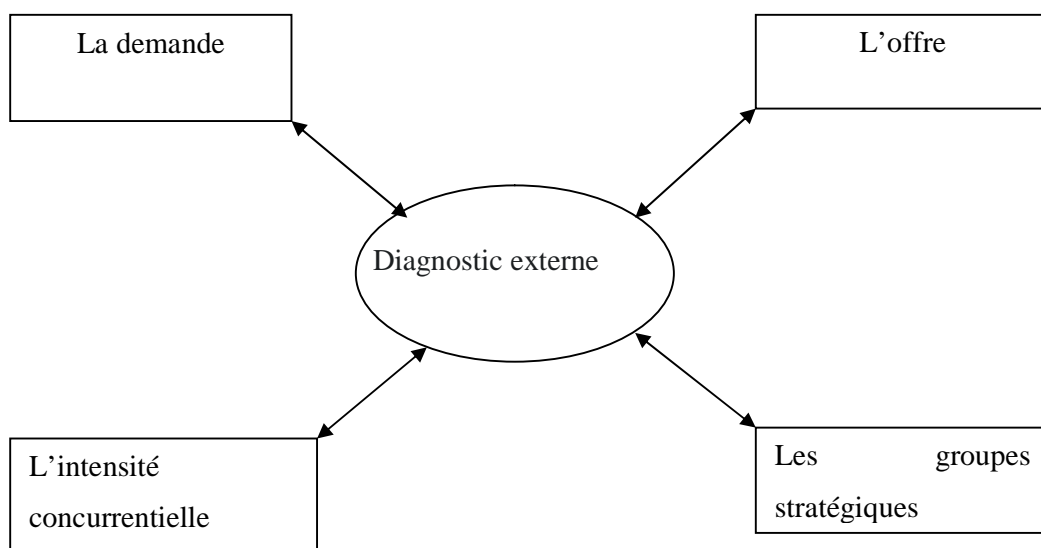


Source: http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_la_prospective/articles_futuribles/futuribles-71-9-methode-des-scenarios.pdf. Consulté le 12-05-2022 à 14:30.

1.2. L'analyse de secteur

L'objectif du diagnostic externe est de déceler dans L'environnement de L'entreprise, d'un part les opportunités de développement, d'une autre part les menaces éventuelles a fin de savoir dans quels secteur doit investir ou désinvestir. Le diagnostic stratégique externe se fait sur quatre éléments pour chaque DAS, comme le montre dans la figure suivante :

Figure 06: les quatre rubriques du diagnostic externe



Source : J. Pierre Helfer, et al, « Management : stratégie et organisation », 8^e édition, Vuibert, Paris, 2010, p 84.

Sur plan pratique, il est d'un sage d'organiser le diagnostic du secteur autour les quatre rubriques (la demande, l'offre, les groupes stratégiques, l'intensité concurrentielle),

1.2.3. La demande :

L'objectif est ci de mettre en évidence les opportunités et les menaces provenant de la demande, l'étude de : la demande permet d'identifier le marché actuel est le futur des entreprise présent dans le secteur. L'analyse de l'ensemble des caractéristiques de la demande

et de leurs évolutions permet de se forger une opinion sur les perspectives de marché, il est important pour le diagnostic de la demande.

1.2.2. L'offre :

Le diagnostic de l'offre appréhende dans sa globalité, la structure de secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise, dont elle évolue en terme, parexemple, de capacité de production des concurrent, de Barrières à l'entrée de secteur, de la structure des coûts de ces derniers, des fournisseurs et de technologies¹⁰.

1.2.3. Les groupes stratégiques :

Un groupe stratégique se définit comme l'ensemble des entreprises présentant des caractéristiques stratégiques similaires et adoptant, au sein d'une industrie.

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

Le diagnostic de groupe stratégique dans un secteur de prendre à l'objectifs en identifient les « profils » et comportements des concurrents présent et en caractérisant la nature et la logique de l'affrontement concurrentiel¹¹.

1.2.3.1. La démarche d'analyse des groupes stratégique :

La démarche à suivre pour mener l'analyse des groupes stratégiques est la suivante :

- ✓ **Examiner les barrières à la mobilité inter-groupe**, c'est-à-dire se demander ce qui empêche les entreprises d'un groupe de venir en concurrencer un autre sur son propre terrain. Lorsque ces barrières s'abaissent, la concurrence s'exacerbe.
- ✓ **Analyser le groupe stratégique dominant**, celui qui contient les acteurs majeurs en termes de taille (et souvent aussi de performance). C'est généralement ce groupe qui structure le jeu concurrentiel dans toute l'industrie. Les autres se définissent par rapport à lui.

¹⁰: J.Pierre Helfer, et al, Op.cit, p 83-84-86.

¹¹F.Brulhart , « Les 7 point clés du diagnostic stratégiques », Eyrolles, 2009, p 61.

- ✓ **Étudier le ou les groupes (s) le (s) plus rentable (s).** Ces groupes n'incluent pas forcément les leaders en volume. Comprendre pourquoi ces entreprises sont plus rentables que leurs concurrents de plus grande taille est essentiel pour augmenter la valeur perçue et/ou réduire les coûts.
- ✓ **Analyser les groupes à positionnement original,** qui est considérés par les acteurs en place comme des « aberrations ». Il s'agit souvent de nouveaux venus dont le positionnement et la stratégie perturbent si fortement les firmes en place que celles-ci ne peuvent ni en comprendre les ressorts ni en accepter la pérennité¹².

1.2.4. L'intensité concurrentielle :

L'intensité concurrentielle traduit les actions, réactions et luttes engagées par les différents concurrents d'un secteur, pour accroître ou maintenir leur position. La nature de l'intensité concurrentielle entre les différentes firmes, permet de mesurer les rapports de forces plus ou moins intenses au sein du secteur et la forme que va prendre cette rivalité¹³.

Dans ce cadre, le chercheur en stratégie Michael Porter propose un cadre d'analyse des cinq forces, qui est le point de départ pour toute entreprise qui souhaite évaluer la concurrence sur un marché.

1.2.4.1. Le modèle de Porter :

Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, propose une méthode systématique d'analyse structurelle de l'industrie et de la concurrence. Cette méthode, résumée dans le schéma dit «des cinq forces», est incontournable pour étudier la structure d'une industrie c'est-à-dire la nature de l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent sa rentabilité à long terme¹⁴

Ce modèle a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné¹⁵.

¹²B.Carrette, et al, « Strategor », 8^e édition, Dunod, 2019, p71

¹³Olivier Meier, «Dico du manager»,Op.cit, p 107.

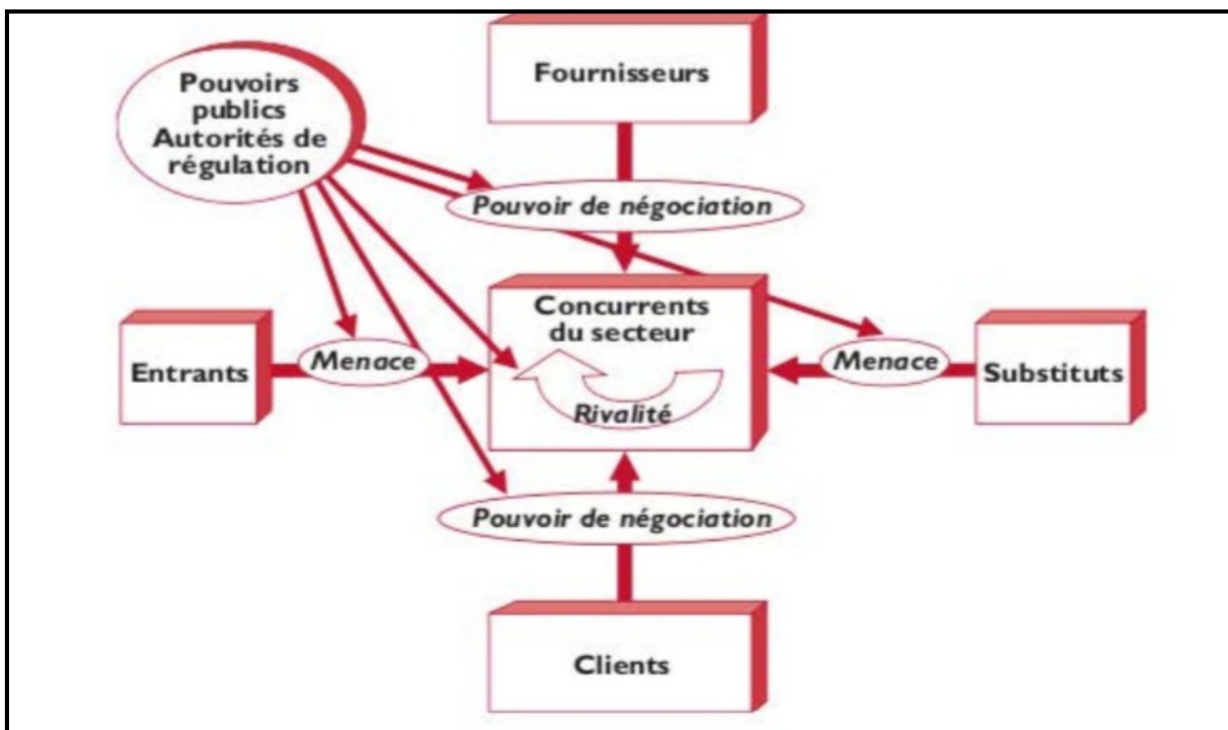
¹⁴L. Lehmann- Ortega, al, Op.cit, p 40.

¹⁵Olivier Meier, «diagnostic stratégique», 4^e édition, Dunod, Paris, 2015, p 155.

Selon M. Porter propose (5+1) principale force que l'on peut décomposer de la manière suivante :

- Pouvoir de négociation des fournisseurs.
- Pouvoir de négociation des clients.
- La menace de nouveaux entrants.
- La menace de produits substitution.
- Pouvoir publics autorité de régulation.
- L'intensité de la concurrence interne.

Figure 07: Les six forces commandant l'intensité concurrentielle et la rentabilité d'un secteur



Source: Jean-Pierre Helfer, et al, « Management stratégique », 9^e édition, Vuibert, Paris, 2013, p 114.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

De même que pour les clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs peut limiter le profil des firmes du secteur et accaparer une partie de leur valeur ajoutée en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.

- **Le pouvoir de négociation des clients :**

Les clients se manifestent par leur pouvoir de négociation : ils peuvent limiter le profil des firmes du secteur et accaparer une partie de leur valeur ajoutée en faisant jouer la concurrence. Ils peuvent ainsi obtenir des réductions de prix et des améliorations de qualité et de service.

- **La menace des produits de substitution :**

Les produits de substitution sont dangereux s'ils peuvent améliorer le rapport qualité/prix. Ainsi s'ils viennent d'un secteur où les profils sont élevés et aussi ils peuvent venir de très loin, même au contraire provenir du secteur lui-même (on parle alors de substitution interne).

- **La menace des entrants potentiels :**

Les entrants potentiels sont des entreprises qui ne sont pas encore des concurrents présents dans le secteur, mais qui pourraient le devenir. Ils constituent donc une menace.

- **L'intensité de la concurrence interne :**

L'intensité de la rivalité entre les entreprises concurrentes dépend :

- de la croissance de l'activité.
- du nombre de concurrents par rapport à la taille du marché.
- de la différenciation ou de la forte substitution des produits proposés par les concurrents.
- de la taille du leader.
- des possibilités d'entente entre concurrents (culture, éloignement géographique, etc).
- des barrières à la sortie (coût de désengagement : complémentarité avec d'autres activités, importance des coûts fixes, freins sociaux et gouvernementaux, etc).

- **Le rôle de L'État :**

Les pouvoirs publics ont des rôles multiples qui peuvent influencer la structure d'une industrie :

- Réglementation (impôts et taxes, pollution, contrôle des charges, contrôle des prix, normes, etc.).

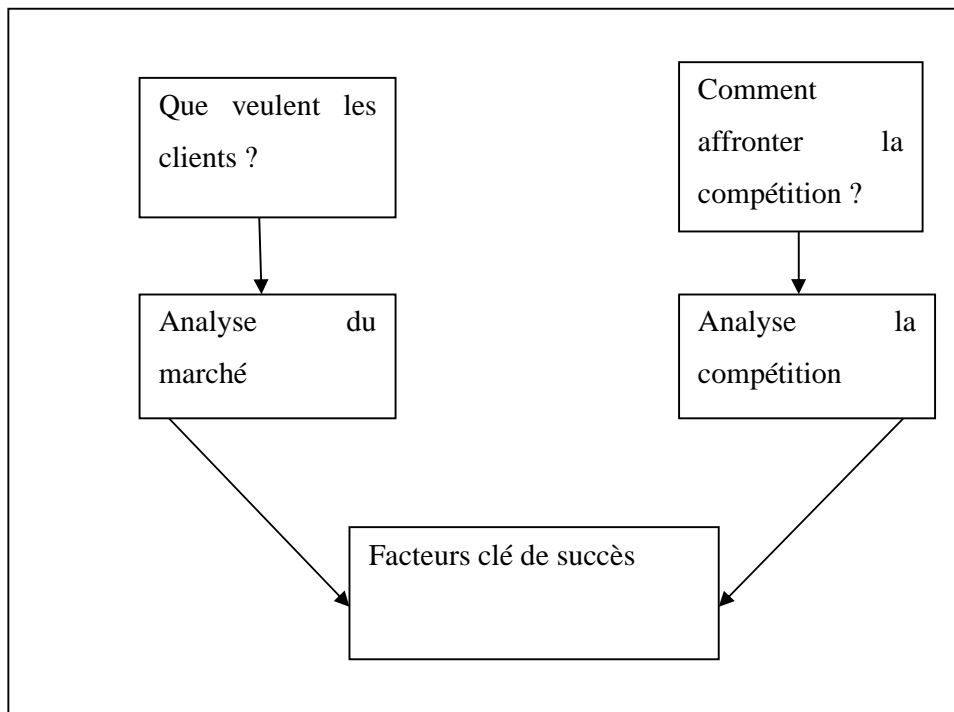
- Client, fournisseur, concurrent, prescripteur, rassembleur, financement, relations diplomatiques, protectionnisme¹⁶.

1.2.5 Les facteurs clés de succès:

Un facteur clé de succès (FCS) dépend de l'environnement (c'est une caractéristique que l'entreprise doit maîtriser si elle veut s'imposer dans un domaine) et conditionne le diagnostic interne.

Le principe est simple. Il consiste à formuler un diagnostic sur les seuls facteurs déterminants du succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné. La méthode repose sur l'hypothèse que la réussite d'une entreprise dépend d'une « formule stratégique » dont les composants sont en fait peu nombreux. Il suffit, dans une perspective stratégique, de porter son attention sur les compétences requises pour la mise en œuvre de la stratégie dans le secteur (figure 8) suivant :

Figure 08: L'identification des facteurs clés de succès (FCS)



La source : J.P.Helfer, et al, « management stratégique », 10^e édition, vuibert.

¹⁶Vincent Lerville Anger, et al, « conduire le diagnostic global d'une unité industrielle », éditions d'organisation 2001, p 18-19-21.

Les facteurs clés de succès sont « les caractéristiques de toute nature requises par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés »¹⁷.

2. Le diagnostic interne et ses outils :

Le diagnostic stratégique interne consiste à faire le bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ici, l'analyse porte sur l'entreprise dans sa globalité. En effet, les compétences de l'entreprise sont par nature transversales à toutes ses activités. Cela ne signifie pas pour autant que les DAS sont écartés de l'analyse. Ils seront à nouveau mobilisés à la fin du diagnostic interne, pour déterminer, sur chacun d'eux, quelles sont les compétences utiles ou manquantes. Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser, d'une part, la chaîne de valeur, et d'autre part, les ressources et compétences.

2.1 Analyse de la chaîne de valeur :

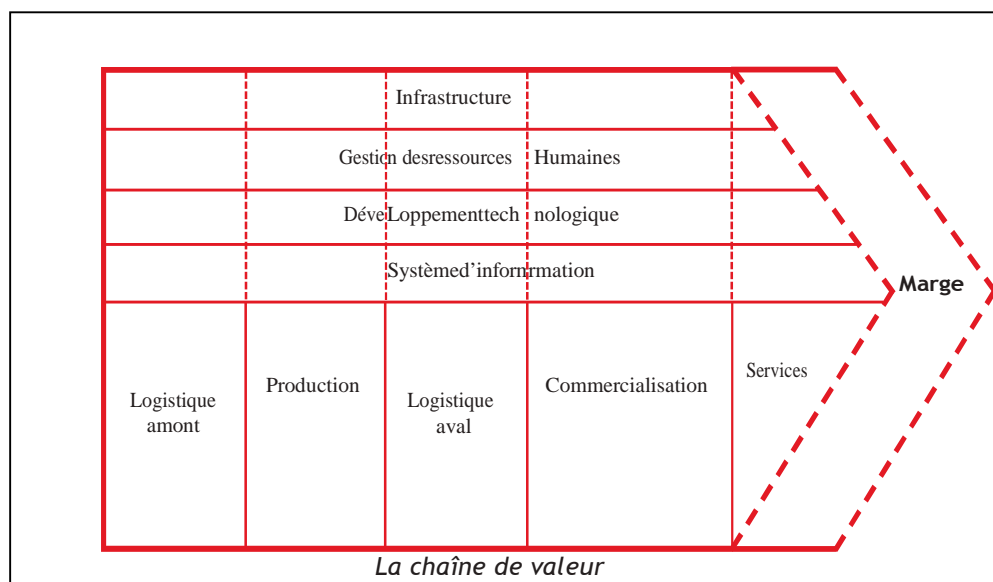
La notion de la chaîne de valeur revient à Porter. Elle appréhende la firme comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients. Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent.

Plus précisément, on distingue deux types d'activités :

- ✓ **les activités primaires** : elles permettent l'offre de biens ou de services (logistique amont, production, logistique aval, commercialisation et services) ;
- ✓ **les activités de soutien** : elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructure, gestion des ressources humaines et développement technologique, auxquelles il est possible d'ajouter aujourd'hui le système d'information). Porter propose une représentation graphique de la chaîne de valeur (voir la figure suivante) :

¹⁷J.P.Helfer, et al, « management stratégique »10^e édition, vuibert.

Figure 09 : La chaîne de valeur



Source: J. Bouglet, « La stratégie d'entreprise », 3^e édition, Gualino, 2013, p56

tableau 02: les activités de la chaîne de valeur

| | |
|---------------------------------|---|
| Infrastructure | Ensemble des services nécessaires à une entreprise (administration, finances, contrôle de la qualité, pacification...). |
| Gestion des ressources humaines | Ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour gérer son personnel, en anticipant les besoins qu'elle en aura (rémunération, recrutement, mobilité, formation professionnelle...). |
| Développement technologique | Ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle. |
| Système d'information | Ensemble des 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. |
| Logistique amont | Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks...). |
| Production | Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines...). |
| Logistique aval | Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients. |
| Commercialisation | Ensemble des tâches orientées vers l'achat du client (prix, produit, communication, distribution...). |
| Services | Activités visant à accroître ou maintenir la valeur du produit (installation, réparation, formation...). |

Source: J. Bouglet, « La stratégie d'entreprise », 3^e édition, Gualino, 2013, p56.

La chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatrices de valeur, aussi de comprendre l'imbrication des activités. Ainsi, la gestion des ressources humaines peut engager des politiques visant à former des chercheurs ou des commerciaux.

En fin La chaîne de valeur situe l'analyse niveau globale des activités. Pour étudier plus précisément les aspects humaine, il **nécessaire** de se pencher sur les ressources et compétences¹⁸.

2.2. Les ressources et les compétences de l'organisation :

Dans l'organisation, le bon déroulement des activités s'explique par la présence de ce que l'on appelle les ressources et les compétences qui jouent le rôle de moteur au sein de l'entreprise. Par conséquent, il est important de chercher à atteindre et d'exploiter ces ressources et compétences d'une manière à pouvoir réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.

2.2.1. Les ressources :

Les ressources peuvent être définies comme étant l'ensemble des moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager, par le biais de ses processus productifs et organisationnels, pour créer de la valeur au sein de son activité.

Ainsi, les ressources sont les actifs de l'entreprise et les facteurs contrôlés par celle-ci, qui ont en eux certaines potentialités d'usage¹⁹.

2.2.1.1. Les différents types de ressources :

On distingue souvent les ressources disponibles, des ressources nécessaires et des ressources uniques.

2.2.1.1.1. Les ressources disponibles :

On peut les regrouper en quatre rubriques :

- **Les ressources immatérielles ou intangibles** : elles sont parfois délicates à mettre en évidence et, surtout, à évaluer. Ce sont les brevets, l'image de l'organisation et sa réputation, ses relations avec ses partenaires.

¹⁸ :Ibid, p55-56-57.

¹⁹ Jean-Pierre Detrie, «strategor», 4^e édition, Dunod, 2004, p 86.

- **Les ressources physiques** : ce sont par définition des ressources tangibles. Elles peuvent par conséquent être évaluées de façon comptable sachant que les méthodes d'évaluation sont nombreuses. On rencontrera dans cette rubrique les équipements, les bâtiments, les machines, etc.
- **Les ressources financières** : On distingue souvent financement interne et financement externe.
 - ✓ **Le financement interne** : provient des apporteurs de fonds (partenaires, actionnaire). Ceux-ci sont intéressés par la rémunération des capitaux apportés, d'où un arbitrage à effectuer entre la distribution de dividendes et la mise en œuvre réserve du bénéfice.
 - ✓ **Le financement externe** : provient des banques et des pouvoirs publics, les entreprises multinationales peuvent également bénéficier de prêts de la part d'organismes internationaux d'aide au développement, la banque mondiale pour l'essentiel.
- **Les ressources humaines** : elles sont étudiées de façon quantitative et qualitative. Sur le premier point, il est nécessaire de connaître les effectifs ainsi que leur répartition par âge ou par catégorie socioprofessionnelle. Il est non moins essentiel de procéder à une étude qualitative qui prend en compte la flexibilité et l'adaptabilité du personnel dans des situations de redéploiement ou d'internationalisation.

2.2.1.1.2. Les ressources nécessaires :

Elles permettent, au minimum de se maintenir sur un domaine d'activité stratégique. La pression concurrentielle et le progrès technologique entraînent un déplacement de ce seuil minimal.

2.2.1.1.3. Les ressources uniques :

Elles expliquent l'avantage concurrentiel que possède l'organisation à une période donnée et sont très difficiles à obtenir par les concurrents²⁰.

2.2.2. Les compétences :

Une compétence peut en effet se définir comme une capacité dynamique, l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des routines faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme.

²⁰ Jean-David Avenel, « l'essentiel de la stratégie des organisations », 2^e édition, Gualino, Paris, 2012, p 39-40.

La compétence est le savoir-faire et la connaissance acquise grâce au management réussi d'une capacité organisationnelle au sein de plusieurs secteurs d'activité différents se caractérisant par des contraintes de marché et de compétences partiellement similaires²¹.

2.2.2.1. Les différents types de compétences :

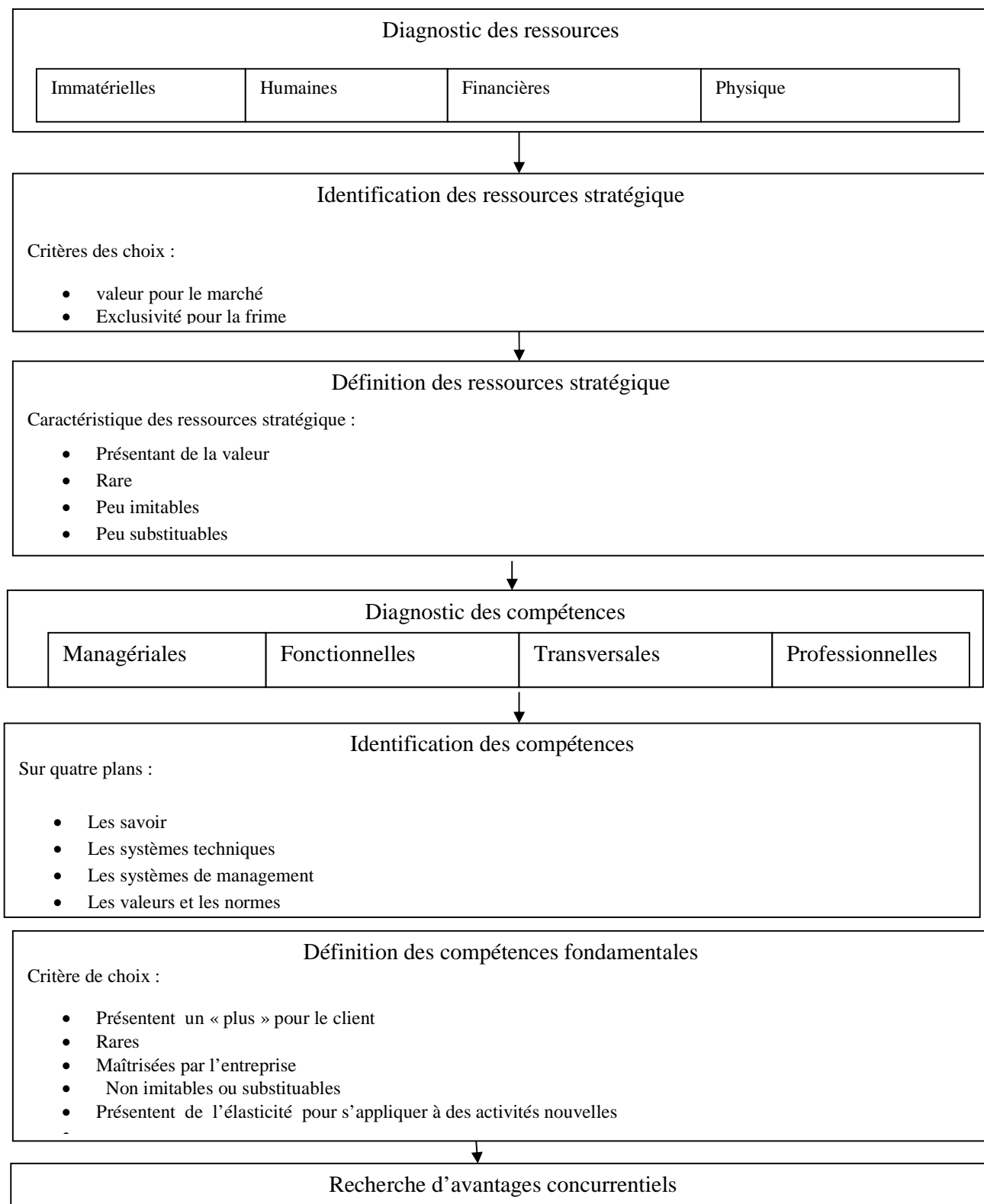
Plusieurs types de compétences peuvent être identifiés. Elles sont directement ancrées dans les processus de l'entreprise. Nous pouvons en distinguer quatre catégories :

- 2.2.2.1.1 **Les compétences managériales** : sont d'ordre général, elles portent sur la capacité à gérer correctement les processus de finalisation, d'organisation, de contrôle et l'information.
- 2.2.2.1.2 **Les compétences fonctionnelles** : ce genre de compétences sont spécifiques aux fonctions et métiers de l'entreprise comme la production.
- 2.2.2.1.3 **Les compétences transversales** : sont des compétences plus difficiles à maîtriser car interfonctionnelles ou interentreprises. On insiste donc sur l'importance de leur maîtrise et que leur caractère invisible ne doit pas laisser penser qu'elles sont mineures.
- 2.2.2.1.4 **Les compétences professionnelles** : sont collectives et se distinguent des compétences individuelles des personnels de l'entreprise. Certaines de ces compétences sont distinctives, possèdent un caractère stratégique. Ce sont celles qui qualifient de fondamentales²².

²¹Jean-Pierre Detrie, Op.cit, p93.

²²Jean- Pierre Helfer, et al, Op.cit, p118-119.

Figure 10: les ressources et les compétences



Source : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, « Management : stratégie et organisation », 8^e édition, Vuibert, Paris, 2010, p 116.

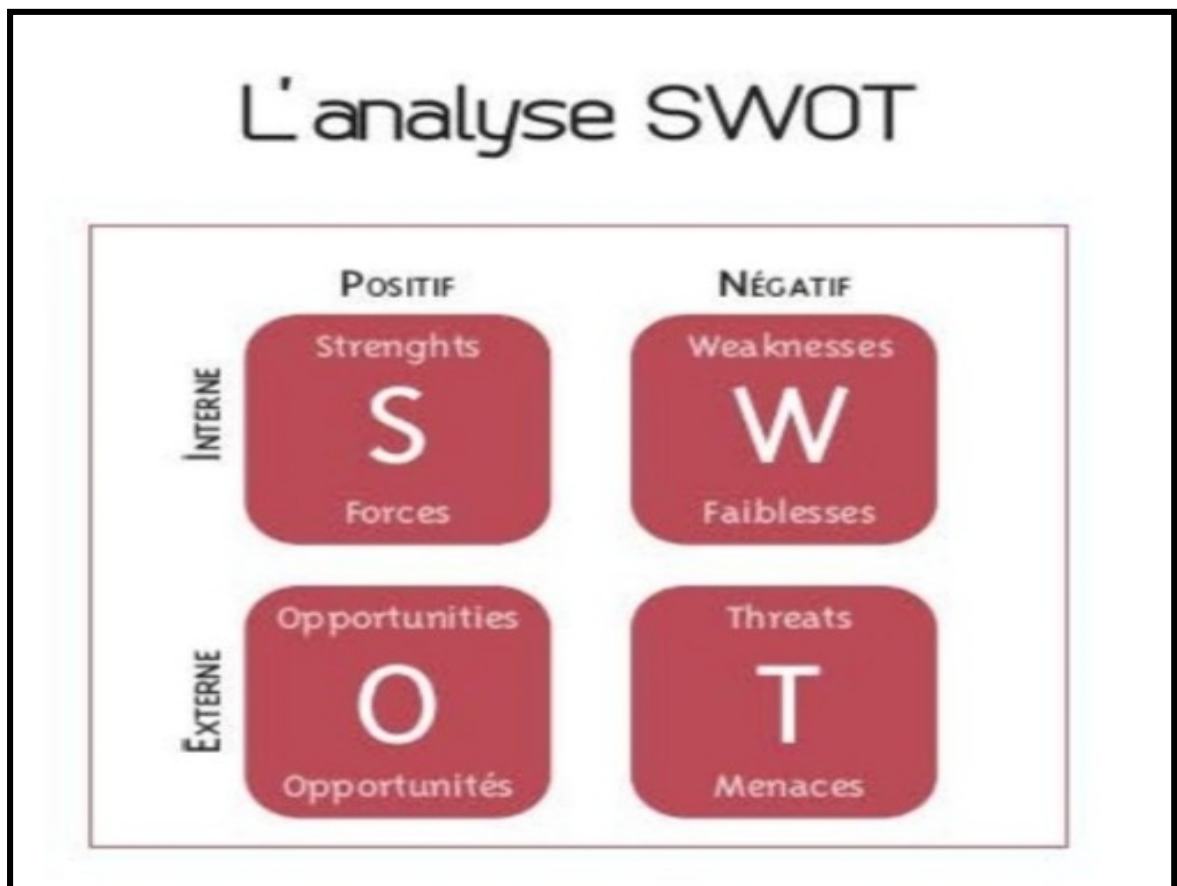
3. La synthèse du diagnostic stratégique :

une fois le diagnostic interne (forces, faiblesses), et externe (opportunités, menaces), établi, l'organisation doit réaliser un outil pour faciliter l'utilisation d'analyser le diagnostic stratégique (interne, externe), il s'agit du modèle SWOT.

3.1 Analyse SWOT :

On analyse l'environnement externe et interne de l'entreprise. On appelle cette étape l'analyse SWOT, en référence aux initiales des termes en anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Figure 11 : l'analyse swot



Source: D. Autissier, et al, « Les 100 schémas du management », Eyrolles, 2015, p 20.

A. L'analyse externe (opportunités, menaces) :

La définition de la mission d'activité aide le management à identifier la nature de l'environnement à observer. L'entreprise doit analyser à la fois le microenvironnement (environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire et socioculturel ayant un impact sur l'activité) et le macroenvironnement (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.

➤ Les opportunités :

Une opportunité, pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité. Les opportunités liées au macro environnement peuvent prendre des formes très diverses. Au niveau du microenvironnement, il faut identifier les opportunités émanant des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, des partenaires et des concurrents.

➤ Les menaces :

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise²³.

B. L'analyse interne (forces, faiblesses) :**➤ Forces :**

Ce sont les atouts de l'entreprise, et de ses gammes de produit ou services. Ce sont ses points forts par rapport au concurrent.

➤ Faiblesses :

Ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produit ou services. Aussi c'est une rentabilité en baisse²⁴.

²³K.Keller Manceau « Marketing Management » Pearson 2015, page 96.

²⁴: B.Bachy, et al, « Management », Dunod, Paris, 2010. Page 61.

C. Les limites de SWOT :

Le modèle SWOT comprend des limites pouvant rendre son utilisation délicate et problématique :

- Le modèle suppose une séparation nette entre analyse interne et analyse externe et suggère ainsi que le diagnostic stratégique est composé d'une série d'étapes indépendantes les unes des autres pouvant être conduites de manière séquentielle. Dans la réalité, les analyses interne et externe sont étroitement imbriquées et interdépendantes. Les notions de forces et faiblesses n'ont de sens que par rapport aux opportunités et menaces, et inversement. Analyse interne et analyse externe doivent être donc menées de manière simultanée.
- La deuxième limite du modèle SWOT est liée à la nature relative et variable des concepts clés du diagnostic (les notions de forces, faiblesses, compétences, opportunités, menaces et FCS). Ceux-ci sont à la fois relatifs et contingents à chaque situation étudiée: ils diffèrent selon les entreprises étudiées mais aussi, et pour une même entreprise.

Une dernière limite a trait au caractère relativement descriptif de la démarche. Le risque est alors grand de dresser une check-list exhaustive de faits et données.

- bruts empêchant de distinguer l'essentiel de l'accessoire et n'orientant pas la prise de décision²⁵.

3.2 Analyse de portefeuille d'activités :

Pour définir la stratégie de portefeuille d'un groupe, on a souvent recours à des matrices créées par des cabinets de consultants (BCG, Mc kinsey, ADL).

La finalité des matrices est de représenter de façon synthétique un ensemble d'activités et de les évaluer en termes d'intérêt stratégique pour la firme. Elles ont toutes en commun de décomposer l'entreprise en segments stratégiques ou DAS. L'objectif de ces matrices est de procéder à des logiques d'arbitrage entre les DAS (stratégie d'allocation de ressources), en vue d'harmoniser son portefeuille d'activités²⁶.

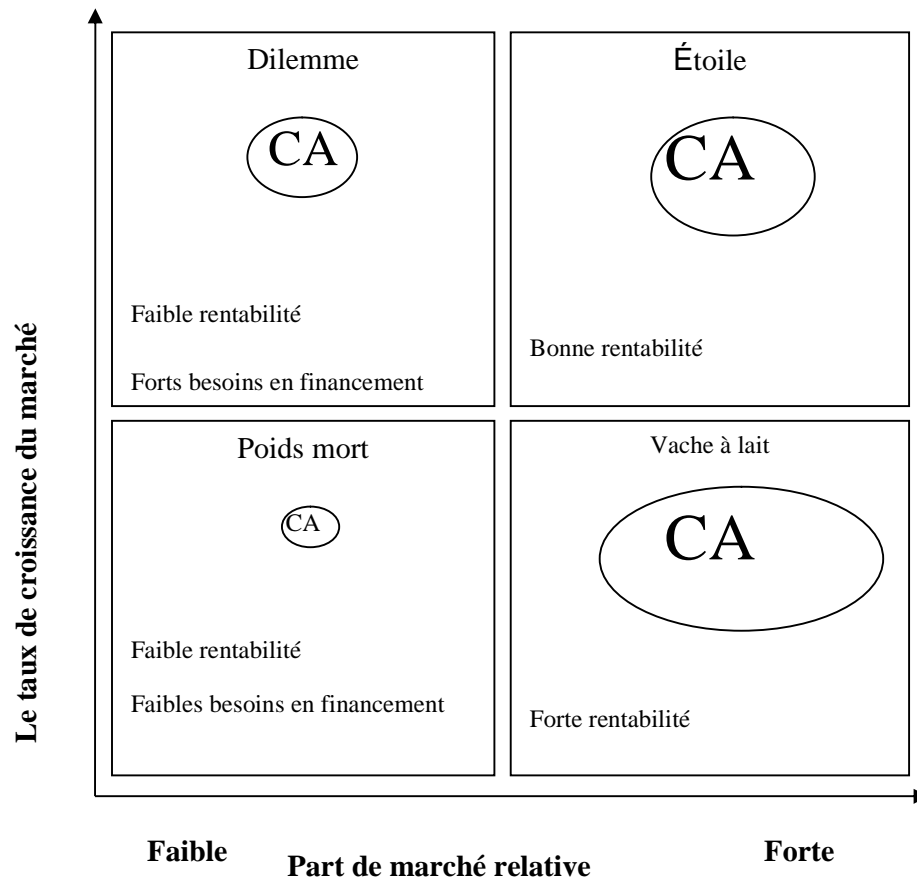
²⁵ F.Brulhart, et al, « Stratégie »,Dunod, Paris, 2015, p63.

²⁶Olivier Meier, « diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise », *Op.Cit*, p193.

3.2.1. La matrice 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 et la part de marché relative²⁷.

Figure 12:La matrice BCG



Par rapport au concurrent principal

Source :Nicolas Berland, Yves De Rongé, « Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériale », Pearson, Paris, 2011, p 25.

²⁷Manuel Cartier, et al, «maxi fiches de stratégie», Dunod, Paris, 2010, p 42.

3.2.1.1. Les indicateurs utilisés :

- **Le taux de croissance du marché**

L'axe vertical de la matrice mesure le taux de croissance du secteur auquel appartient le domaine d'activité considéré. Le taux de croissance varie en fonction du cycle de vie du marché.

- **La part de marché relative :**

L'axe horizontal de la matrice indique la part de marché relative détenue par l'entreprise dans chaque domaine d'activité stratégique. La part de marché relative correspond au pourcentage des ventes réalisées par l'entreprise dans un domaine d'activité donné par rapport aux ventes enregistrées dans ce domaine d'activité par les concurrents les plus importants.

3.2.1.2 La position des activités sur la matrice :

À partir des deux indicateurs retenus, chaque domaine d'activité stratégique (DAS) peut être positionné sur la matrice. Les activités sont généralement représentées par un cercle dont la surface est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé. Chaque case de la matrice correspond à une situation particulière, donnant naissance à quatre types d'activités : les dilemmes, les stars, les vaches à lait et les poids morts.

- ❖ **Les activités «dilemmes» :** les dilemmes correspondent à des activités à faible part de marché dans un marché en forte croissance. L'entreprise doit leur consacrer des moyens financiers importants pour accroître leur part de marché et les transformer en stars.
- ❖ **Les activités «stars» :** les stars (ou vedettes, stars) connaissent une part de marché élevée dans un marché en forte croissance. Elles sont avides de moyens financiers qui leur permettent de poursuivre leur croissance. Lorsque la croissance se ralentit, les stars deviennent des vaches à lait.
- ❖ **Les activités «vaches à lait» :** les vaches à lait (cash cows) disposent d'une forte part de marché d'un marché en faible croissance. Elles dégagent des ressources financières importantes qui permettent à l'entreprise de financer d'autres activités, en particulier les dilemmes.

- ❖ **Les activités «poids morts»** : les poids morts (ou gouffres financiers, doge) n'ont ni part de marché importante ni croissance. Ils éprouvent beaucoup de difficultés pour survivre et ne peuvent contribuer à la croissance des autres activités²⁸.

Source : Ulrike Mayrhofer, «Management stratégique », Bréal, 2007, p 71-72.

3.2.2 La matrice Mc Kinsey :

La matrice stratégique de Mc Kinsey est construite à partir de deux variables : la position concurrentielle et la valeur du secteur.

La position concurrentielle dépend de la part de marché de l'entreprise, de l'évolution de cette part de marché, de la qualité des produits vendus, de la fidélité des clients et de la structure des coûts. Alors que l'attrait du marché dépend de sa taille, de sa croissance, de sa rentabilité, des barrières à l'entrée, de l'intensité de la concurrence, etc. Cette matrice se présente sous la forme d'un tableau à double entrée et neuf cases avec, en abscisse, la valeur du secteur et en ordonnée, la position concurrentielle. Chacun de ces deux critères est mesuré selon une échelle à trois positions : forte, moyenne et faible²⁹.

Figure 13 : la matrice Mc Kinsey

| | | Valeur de l'activité | | |
|--------------------------|---------|---|--|--------------------------------------|
| | | Forte | Moyenne | Faible |
| Position concurrentielle | Forte | Maintenir la position de leader coûte que coûte | Maintenir la position, suivre le développement | Rentabiliser (« traire ») |
| | Moyenne | Améliorer la position | Rentabiliser prudemment | Se retirer sélectivement (segmenter) |
| | Faible | Doubler la mise ou abandonner | Se retirer progressivement et sélectivement | Abandonner, désinvestir |

Source : Laurence Lehmann-Ortega, et al, « Strategor », 6^e édition, Dunod, Paris, 2013, p 419.

²⁸Ulrike Mayrhofer, «Management stratégique », Bréal, 2007, p 71-72.

²⁹Olivier Meier, «Dico du manager», et al, Op.cit, p127.

3.2.2.1 L'analyse de la matrice :

Le modèle préconise de développer les activités où l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise sont forts. À l'inverse, il est recommandé d'abandonner progressivement les activités dont l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise sont faibles.

La matrice Mc Kinsey présente l'avantage de mesurer de manière plus fine et plus valide l'intérêt d'un marché et la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, elle permet non

seulement d'évaluer les activités actuelles, mais aussi les activités potentielles de l'entreprise³⁰.

3.2.3. La matrice ADL :

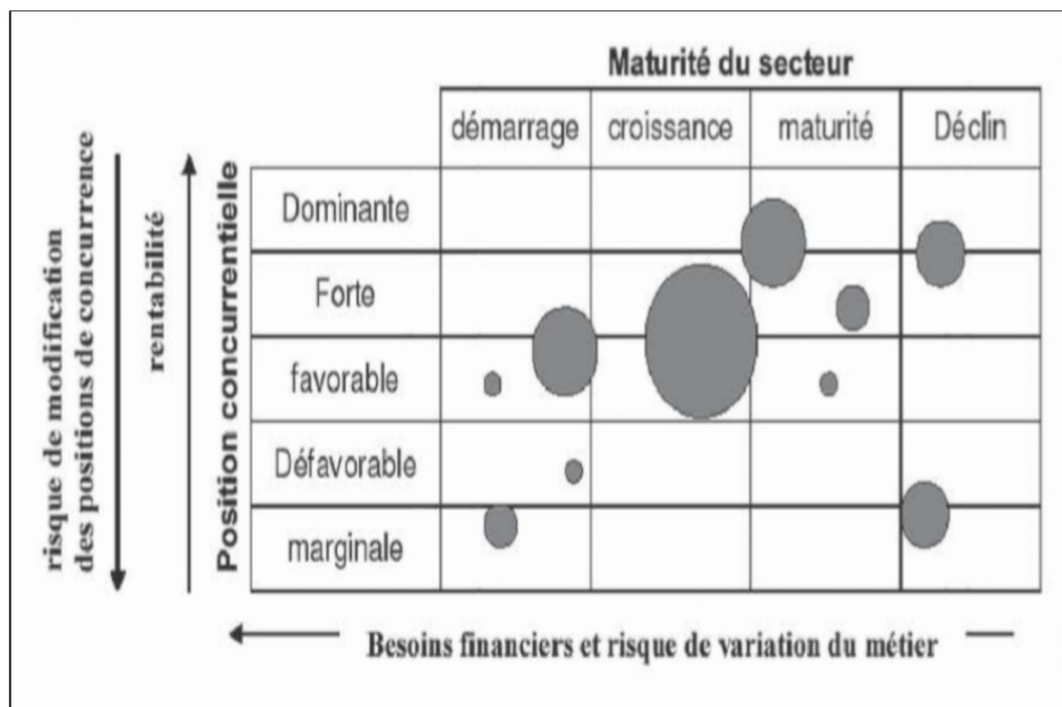
La cabinet de conseil Arthur Dee Little a proposé, en son temps une matrice d'analyse du portefeuille d'activités qui repose sur deux dimensions : la position concurrentielle (atouts de l'entreprise), d'une part ; la maturité du métier (attrait du secteur), d'autre part.

- **La position concurrentielle** : elle appréciée à partir des forces de l'entreprise par rapport aux facteurs clés de succès dans les domaines d'activité stratégique. La position de l'entreprise sera qualifiée de «dominante, forte, favorable, défavorable, marginal», selon l'importance des forces de l'entreprise par rapport aux concurrents.
- **La maturité du métier** : c'est l'indicateur qui permet d'apprécier l'attrait d'un secteur, son potentiel. Le concept de maturité du métier est une transposition du concept de cycle de vie du produit. On considère qu'un secteur passe par quatre phases, «démarrage, croissance, maturité, déclin³¹».

³⁰Ulrike Mayrhofer, Op.Cit, p79.

³¹Jean-Pierre Helfer, et al, «management stratégique », 9^e édition, Vuibert, Paris, 2013, p 163-165.

Figure 14: La matrice ADL



Source : Olivier Meier, « Diagnostic stratégique », Dunod, Paris, 2015, p 199.

La matrice ADL facilite l'établissement d'un lien étroit entre situation stratégique et situation financière. On identifie alors quatre cas susceptibles d'éclairer la prise de décision stratégique au regard des équilibres financière.

- **Le développement naturel** : qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché.
- **Le développement sélectif** : qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive.
- **La réorientation des activités** : qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise.

- **L'abandon** : pur et simple des activités.

On conclut, il s'agit d'une méthode complexe à mettre en œuvre en raison de la variété des situations analysées. Il y'a également une subjectivité prononcée lors de la sélection des critères, de la pondération et de la notation³².

3.2.4. Les intérêts et limites des matrices :

Trop simplistes, trop réductrice, les matrices ont été vivement critiquées depuis les années 1980. Elles conservent néanmoins un intérêt et forment aujourd'hui encore le squelette de la méthodologie d'intervention de nombreux consultants.

A. 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 Mc Kinsey), l'analyse d'un portefeuille d'activité permet de comparer, sur les mêmes critères, les activités d'une entreprise conglomérale, souvent disparates et gérées en zones de profil distinctes.

B. 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 compte³³.

³²Ibid,p199-200.

Nous, nous affirmons à ce stade que les analyses de portefeuilles demeurent, aujourd'hui, un outil puissant pour inciter la direction générale à réfléchir au niveau de sa stratégie pour pouvoir renforcer sa position concurrentielle et de savoir dans quel domaine d'activité doit investir ou désinvestir.

Section 02: Fixation des objectifs, choix et déploiement stratégique :

1 Fixation des objectifs :

Selon la perspective dans laquelle on se place, la fixation des objectifs suit des démarches différentes, idéalement et théoriquement, les objectifs peuvent être présentés comme étant issus d'un processus logique et rationnel. En effet, pour fonctionner efficacement, l'entreprise doit avoir des buts clairement définis qui donnent la direction souhaitée. Dans la démarche logique, les buts sont formulés en partant d'une définition très large de ce qui doit être réalisé, « assurer une position de chef de file au sein du secteur industriel », « améliorer la rentabilité de l'affaire ». Puis suite à cette définition générale, des sous-objectifs successivement formulés. Sous-objectifs qui contribuent à la réalisation de l'objectif global.

1.1A quoi sert un objectif ?

À la différence d'une mission qui définit un horizon « stratégiques », l'objectif peut être atteint par l'entreprise, il donne une direction à suivre et influence sur le type d'action à entreprendre. Ainsi, accroître la part de marché de la demande des actions différentes de celles qui sont nécessaires pour améliorer la productivité.

L'objectif, en fin est utilisé comme base d'évaluation et de contrôle. Il permet de :

- vérifier si le résultat est conforme à ce qui était projeté.
- mettre en œuvre une action corrective adéquate menant au résultat souhaité.
- récompenser et renforcer les comportements d'acteurs chargés d'une tâche particulière.

1.2 Une multiplicité d'objectifs :

L'entreprise possède une multiplicité d'objectifs: objectifs à long terme, à moyen terme, à court terme.

³³Manuel Cartier, et al, Op.Cit, p44-45.

- **Objectif à court terme** : est un objectif applicable pendant une certaine période. Par exemple, jusqu'à la fin de semaine ou le mois prochain. Ces objectifs sont souvent office d'étape à des objectifs majeurs.
- **Objectif à moyen terme** : est objectif que l'on peut réaliser dans un horizon temporel moyennement éloigné. Ce ne sont pas des objectifs que l'on peut atteindre en quelque jour.
- **Objectif à long terme** : présente le fonctionnement souhaité par rapport à la situation actuelle de l'enjeu, qu'il faut viser pour le préserver.

1.3 Objectif ou contrainte ?

Au sein de l'entreprise, un objectif fixé est un responsable peut être une contrainte pour les autre.

Toute - fois la réalisation de certains objectifs peut être en contradiction avec les contraintes aux quelles sont soumis, l'objectif ou Contraintes, d'une entreprise vise à :

- minimiser les coûts de production peut, éventuellement nécessiter des séries importantes de fabrication et une standardisation accrue des produits.
- accroître le chiffre d'affaire pour passer a une grande diversité des modèles commercialisés.
- avoir une multiplicité des objectifs et des contraintes qu'ils créent, du fait d'une information imparfaite et de certaine rigidités organisationnelles, et une source de sous - optimisation pour atteindre les niveaux de satisfaction.
- la Complexité de la prise de décision et la contrainte de temps auxquelles les responsables sont soumis empêchent la recherche des objectifs meilleurs.

1.4 Qu'est- ce qu'un bon objectif ?

Au-delà, il faut essayer cependant de fixer des objectifs qui sont véritablement utilisés à l'organisation, pour ce faire, plusieurs critères servent de guide pour leur formulation, Comme indiqué dans le tableau suivant³⁴ :

³⁴R. Alain Thiétart, et al , « stratégie : concepts, méthodes mise en œuvre », 2^e édition, Dunod, Paris, 2005, p 36-37-38.

Tableau 03: caractéristique d'un bon objectif

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Clair• Spécifique• Réalisée• Cohérent• Compréhensible• Acceptable• Contrôlable |
|--|

Source : R. Alain Thiétart, et al , « stratégie : concepts, méthodes mise en œuvre », 2^e édition, Dunod, Paris, 2005, p 38.

2 Les choix stratégiques :

Les choix stratégiques concernent les orientations stratégiques futures de l'entreprise et les modes de développement. Certaines stratégies réussissent mieux que d'autres car elles sont pertinentes (cohérentes avec le diagnostic stratégique) et faisables. Plusieurs questions doivent donc être posées en termes de pertinence par rapport à l'environnement, à la capacité stratégique et aux objectifs. Des orientations doivent être retenues (maintien ou retrait d'un marché, pénétration d'un marché, développement de produits ou de marchés, diversifications...) et des méthodes mises en œuvre (croissance interne, fusion ou acquisition, alliances ou partenariats).

2.1 Les modalités du développement stratégique

On distingue trois modalités de développement : la croissance interne, la croissance externe et la croissance par partenariat/alliance.

2.1.1 La croissance interne :

La croissance interne désigne une modalité de croissance consistant pour l'entreprise à s'appuyer, de manière autonome, sur ses compétences, ses ressources et ses actifs pour mettre en œuvre ses choix de croissance³⁵.

On parle de croissance interne lorsque l'organisation développe sa stratégie à partir de ses ressources et de ses compétences propres. Ce type de croissance s'effectue sous la forme

³⁵F.Brulhart, et al, « Stratégie », Dunod, Paris 2015 page 158.

d'une création, d'une capacité de production ou d'une capacité de recherche ou encore d'une capacité de commercialisation. Elle suppose que l'organisation va fonder sa croissance sur l'innovation quelle que soit sa forme. Les principaux avantages de la croissance interne sont qu'elle s'effectue de façon progressive, sans heurts culturels, et qu'elle valorise l'expérience qu'a acquise l'organisation. En revanche, elle s'effectue lentement, ce qui donne le temps de réagir à la concurrence. Par ailleurs, elle est souvent coûteuse, ce qui peut entraîner des problèmes de financement³⁶.

La source : J- David Avenel, « l'essentiel de la stratégie des organisations », 2e édition, Gualino, Paris, 2012, p 99.

Avantage

- Meilleure utilisation des ressources financières.
- Culture d'entreprise renforcée.
- Développement progressif, donne mieux maîtrisable.
- Valorisation de l'expérience acquise
- . Image de« bâtisseur ».

Inconvénients

- Lenteur de la croissance.
- Riposte vive de la concurrence.
- Emergence d'obstacles humains et organisationnels dans l'entreprise.
- Ampleur du financement.

1.2.2 La croissance externe :

Elle consiste à se développer par acquisition ou fusion. Elle aboutit à un regroupement total ou partiel avec d'autres entreprises.

Plusieurs formes

- ✓ **L'acquisition** : opération par laquelle une entreprise s'assure le contrôle total ou partiel d'une autre entreprise.
- ✓ **La fusion** : opération par laquelle deux entreprises décident de mettre en commun leur patrimoine.

³⁶ J- David Avenel, Op.Cite, p99.

Avantages

- Rapidité du montage.
- Faibles réactions des concurrents.
- Non-augmentation de l'offre globale.
- Possibilité de diversification.

Inconvénients

- Risque de synergie négative.
- Incertitude sur le prix de l'entreprise achetée.
- Inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques.
- Difficultés d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe.
- Culture d'entreprise menacée.
- Image de « raider » d'opportuniste

Les opérations d'acquisition ou de fusion connaissent de nombreux échecs ; certaines règles sont à respecter pour les réussir car « la fusion financière, ce n'est rien; le problème, c'est le choc des cultures. » (Ferdinand Piech).

1.2.3 La croissance par partenariat/alliance :

Les alliances sont des collaborations entre entreprises, souvent concurrentes, visant à partager certaines de leurs ressources, leurs compétences afin de développer un projet en commun. Bien gérées, les alliances sont l'un des meilleurs moyens de réussir à l'international.

Plusieurs formes

- ✓ **Alliances de Co-intégration** : des firmes concurrentes développent et/ ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs produits propres.
- ✓ **Alliances de pseudo-concentration** : un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires.
- ✓ **Alliances complémentaires** : sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente.

Avantages

- Facilitent l'accès aux meilleures technologies mondiales.
- Permettent de partager et de mieux amortir les coûts fixes.

- Contribuent à valoriser les ressources de l'entreprise comme l'accès au marché ou le savoir-faire.

Inconvénients

- Problème de déséquilibre dans les contributions respectives des allies.
- Risque de voir l'allié devenir un concurrent frontal. Les difficultés dans la réalisation d'alliances ont conduit à formaliser certaines conditions de succès³⁷.

2.2 Les voies du développement stratégique :

Le choix des voies de développement porte sur le périmètre de l'activité : l'entreprise peut se spécialiser dans un domaine ou au contraire se diversifier. Elle peut également s'intégrer en amont ou en aval. Enfin, elle peut s'internationaliser.

Chacun de ses choix peut prendre des formes diverses et présente des avantages et inconvénients qui lui sont associés.

On distingue quatre voies de développement stratégique : la spécialisation, la diversification, l'intégration et l'internationalisation.

2.2.1 Spécialisation :

Elle consiste à concentrer, mobiliser et renforcer constamment les ressources de l'entreprise sur un seul domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte voire dominante

Deux formes

- **La spécialisation expansive** : renforce par la croissance la spécialisation dans un domaine bien déterminé.
- **Le recentrage** : abandon de certaines activités pour se concentrer sur quelques domaines de façon à y acquérir une position forte.

Avantages

- Recherche d'une position concurrentielle forte en concentrant les ressources sur une activité.

³⁷J.Bojin, J.Marc Schoettl, « L'essentiel de la stratégie », Eyrolles, 2005, 2013. P 207-209-211.

- Acquisition d'une taille critique et/ou d'une couverture mondiale.
- Dispersion évitée en « s'en tenant à ce que l'on sait faire ».
- Réponse aux exigences des marchés financiers: ce n'est pas à l'entreprise de se diversifier mais aux actionnaires à travers leur portefeuille d'actions.
- Contribution à une identité homogène, une culture forte et une image externe claire.

Inconvénients

- Rigidité, notamment au niveau organisationnel.
- Vulnérabilité accrue face aux aléas de la conjoncture.
- Exposition aux risques technologiques.

2.2.2 Diversification :

Elle consiste à sortir de son domaine d'activité et élargir son portefeuille d'activités. L'entreprise s'engage sur des domaines d'activité qu'elle n'occupe pas encore, et sa réussite n'est pas acquise d'avance.

Deux formes

- **Diversification liée** : développement d'activités différentes, mais présentant des points communs notamment en termes de compétences ou d'étapes de la chaîne de valeur.
- **Diversification conglomerale** : les nouveaux domaines d'activité n'ont pas de lien avec les anciens. La logique est purement financière. Aujourd'hui, ce type de diversification est rarement utilisé. En effet, les actionnaires exigent une rentabilité construite sur une logique industrielle ou commerciale.

Avantages

- Répartition ou réduction des risques.
 - Création de richesse par synergie.
 - Amélioration de la structure du portefeuille d'activités.
 - Développement de nouvelles compétences.
 - Gains de synergies.
 - Diminutions des coûts (effets d'échelle OU d'apprentissage).
- Plus grande flexibilité stratégique.

Inconvénients

- Ampleur des investissements. Dispersion des ressources.
- Manque possible d'unité/de cohérence entre les différentes activités.
- Difficulté a démontré une réelle création de valeur pour l'actionnaire.
- Difficultés pour maîtriser des activités très diverses.
- Perte d'identité et affaiblissement de la culture de l'entreprise.

2.2.3 Intégration :

Elle consiste à prendre le contrôle d'activités en amont ou en aval de l'entreprise sur la filière.

Deux formes

- **Intégration amont** : prise de contrôle dans une filière d'un fournisseur.
- **Intégration aval** : prise de contrôle dans une filière d'un client.

Avantages

- Contrôle des approvisionnements en quantité, qualité, prix.
- Contrôle de marches.
- Accès à l'information.
- Réduction de coûts.
- Développement de compétences fondamentales.
- Répartition des risques.

Inconvénients

- Rigidités de fonctionnement.
- Accroissement des frais fixes.
- Difficulté à sortir de la filière.
- Pertes des avantages liés au changement de partenaires pour l'approvisionnement et les débouchés.

2.2.4 Internationalisation :

Elle consiste, pour l'entreprise, à conduire des opérations pour développer ses activités à l'étranger.

Avantages

- Accès à de nouveaux marchés et clients.
- Baisse des coûts en réalisant des économies d'échelle OU en exploitant les différentiels des coûts de production (délocalisation).
- Diversification du risque géographique, moindre dépendance vis-à-vis d'une zone
- Renforcement de la position concurrentielle globale.

Inconvénients

- Complexité croissante de l'organisation.
- Difficultés à concilier économies d'échelle et adaptations locales³⁸.

2.3 Les stratégies génériques :

Porter décrit une typologie à l'intérieur d'une activité qui comporte trois stratégies possibles : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

2.3.1 La domination par les coûts :

L'entreprise vise de façon durable, un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité sur un ou plusieurs segments. L'effet d'expérience joue favorablement ainsi que les économies d'échelle. Les différentes stratégies mises en œuvre sont une domination en termes de volume (produire plus) ou une stratégie d'efficacité (produire mieux). Le poids de l'innovation dans ce type de stratégie n'est pas négligeable puisqu'une technologie bien maîtrisée participe à la baisse des coûts. La domination par les coûts nécessite une recherche permanente de réduction des coûts sur du long terme immédiatement répercutée sur les prix de vente.

2.3.2 La différenciation :

La stratégie de différenciation consiste à développer une variable créatrice de différenciation en termes autres que la variable « prix » : marque, qualité, technique, technologie, réponse à un besoin spécifique, service, design, etc. De cette façon, l'entreprise se constitue un monopole sur son marché.

³⁸ Ibid, p199-201-203-205.

2.3.3 La focalisation :

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment limité de telle sorte à exploiter une « niche » stratégique. Il est donc nécessaire de choisir un type de produit très précis et de sélectionner une clientèle ou une zone géographique. La focalisation peut être axée sur les prix ou sur une différenciation, mais dans tous les cas, sur un type de clients très ciblé³⁹.

3 Le déploiement stratégique:

« Le déploiement stratégique consiste à mettre la stratégies en pratique ».

Plusieurs livres ont traité « le déploiement stratégique », dont ceux-ci « stratégie 10^e édition », a utilisé quatre prismes stratégique pour approfondir cette notion comme suit :

3.1 Le prisme de la méthode :

Le prisme de la méthode repose sur le principe qui veut que la pensée précède l'action. La stratégie est donc considérée comme un processus linéaire. Une analyse rationnelle et une méthodologie rigoureuses sont les préalables à tout déploiement stratégique. Dans ce cadre, les managers doivent successivement :

- Établir un diagnostic. Afin de persuader les collègues, les subordonnés et les autres parties, une analyse logique est indispensable. Elle repose notamment sur des critères d'évaluation rigoureux et sur un rapport stratégique rationnellement construit.
- Planifier le changement. Les stratégies sont déployées grâce à une planification rigoureuse au travers de l'utilisation systématique des leviers de changement et d'une gestion de projet. L'improvisation doit être évitée.
- Renforcer l'action. Les stratégies sont plus efficacement déployées si les structures organisationnelles et les systèmes de contrôle sont configurés de manière à les renforcer.

3.2 Le prisme de l'expérience :

Le prisme de l'expérience doute du rôle de la rationalité dans le déploiement stratégique. Les biais et les conservatismes impliquent que la stratégie est fortement influencée par le passé. Le prisme de l'expérience suggère donc:

³⁹Pascal Fabre, et all, « management et contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2014, p 208-209.

- De combattre les biais. L'évaluation de la stratégie et l'élaboration des plans stratégiques dépendent de l'expérience de ceux qui les conduisent. Il est donc important de contester leurs schémas de pensée établis.
- De constituer les équipes avec attention. Si les stratégies sont influencées par les individus qui les élaborent et les déploient, il est essentiel de bien choisir qui en est chargé
- D'accepter la difficulté du changement. Étant donné le poids de l'expérience dans les organisations, les difficultés de la conduite du changement.

3.3 Le prisme de la complexité :

Selon le prisme de la complexité, les stratégies peuvent émerger de la périphérie et sont ensuite sélectionnées et conservées au travers de le processus organpartiellement conscients. L'innovation ne découle pas simplement des instructions de la direction. Par conséquent, le prisme de la complexité encourage à :

- Pratiquer l'ouverture. Afin de favoriser l'innovation, il convient d'inclure le plus de personnes possible dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie, au-delà des dirigeants.
- Se méfier des normes. Le prisme de la complexité souligne le poids des procédures qui ne sont pas remises en cause. Il est donc nécessaire de réévaluer les critères d'évaluation habituels et les systèmes organisationnels afin de débusquer les biais cachés qui influencent la sélection et la rétention des stratégies.
- Être préparé à l'imprévu. Étant donné le rôle de la surprise et de la spontanéité, la flexibilité est importante.

3.4 Le prisme du discours

Au travers du prisme du discours, le langage influence fortement la manière dont les stratégies sont interprétées et déployées. Le discours peut faciliter ou empêcher le déploiement de la stratégie. Dans ce cadre :

- Les mots importent. Le pouvoir symbolique du langage peut faire la différence entre le succès et l'échec, notamment lors d'un changement radical).
- Les organisations sont politiques. Le discours peut être utilisé pour promouvoir les intérêts de certains individus ou groupes au sein de l'organisation. Il convient donc d'être attentif aux discours visant à promouvoir les stratégies

- Le langage est un passeport. Pour les managers et les consultants qui cherchent à faire partie de ceux qui discutent de la stratégie dans une organisation⁴⁰.

La source : G. Johnson, et al, « stratégie » 10^e édition Pearson Educatio, 2014, page, 613,614.

Le déploiement de la stratégie passe par quatre étapes:

.1Exprimer la stratégie

La vision exprimée doit emporter l'adhésion de tous. Chacun doit pouvoir s'approprier la ou les finalités de la stratégie choisie. Il faut pour cela formuler la stratégie de façon claire et motivante. Elle doit être compréhensible par le management et plus globalement par l'ensemble des acteurs.

2Aligner l'organisation

Les hommes qui composent l'organisation sont la clé du succès du déploiement de la stratégie. Il importe donc au sein de l'organisation que la structure, les processus de coordination et les interactions soient mis en cohérence entre eux et avec la stratégie. L'organisation mise en place détermine en effet la façon dont les individus interagissent. Aligner l'organisation, c'est définir son organisation en adéquation avec le projet stratégique.

3Déployer les ressources

3.1Mettre en œuvre une coordination

La structure est l'une des composantes du succès du déploiement de la stratégie d'une entreprise, néanmoins pour permettre le fonctionnement de l'organisation des processus de coordination sont nécessaires. Ces processus assurent un contrôle sur l'activité de l'entreprise et garantissent le déploiement de la stratégie. La coordination de l'organisation s'effectue par la déclinaison d'objectifs à toute entreprise.

La cohérence transversale des objectifs et des plans d'actions est plus délicate à obtenir que la cohérence verticale. Le déploiement efficace d'objectifs implique un haut niveau de coopération et de coordination.

⁴⁰G. Johnson, et al, « stratégie » 10^e édition Pearson Educatio, 2014, page, 613,614.

3.2 réussir la mise en œuvre :

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

- ✓ La tradition de stratégie en terme opérationnels ;
- ✓ La responsabilisation de chacun dans l'atteinte d'objectif ;
- ✓ Une capacité rapide et décisive dans l'action ;
- ✓ Une motivation entretenue en partageant les résultats obtenus.

4. Suivre l'exécution

Les tableaux de bord de gestion sont des instruments essentiels à la mise en œuvre de la stratégie. Robert Kaplan et David Norton (Harvard Business School) ont développé au début des années 1990 une méthode de pilotage par la construction d'un balanced scorecard ou tableau de bord prospectif (TBP).

La construction du TBP s'effectue en parfaite cohérence avec la stratégie. En effet, la définition de la stratégie implique nécessairement de :

- ✓ Fixé des objectifs financiers à atteindre à moyen terme ;
- ✓ définir le marché (marché local, national, etc.) et les clients ciblés par l'offre ;
- ✓ identifier les processus internes critiques pour attirer et satisfaire les clients;
- ✓ déterminer la capacité des collaborateurs et de l'organisation à soutenir la stratégie de l'entreprise.

Il en découle quatre axes clés de la performance :

- **L'axe financier** qui a pour rôle de vérifier que la mise en l'exécution de la stratégie de l'entreprise contribue à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.
- **L'axe client** vise les changements organisationnels nécessaires dans l'entreprise pour améliorer la satisfaction client. Il doit intégrer non seulement les mesures perçues par le client telles que qualité, respect des délais et performance, mais encore les revenus et coûts générés par les nouveaux produits et services proposés aux clients.
- **L'axe processus** concerne les processus qui permettent la création de produits et services livrés aux clients. Il s'agit de mettre l'accent sur les activités et les processus

clés nécessaires pour fournir dans des conditions optimales d'efficience, de qualité et de productivité.

- **L'axe innovation** est fondamental dans l'entreprise puisqu'il conditionne étroitement l'avenir de l'entreprise sur son marché. Il est le fondement de la stratégie, laquelle consiste à analyser un marché et y répondre avec un produit/service adapté. Le segment innovation et apprentissage comprend le capital humain (compétences, connaissances, etc.), le capital informationnel (données, informations, bases clients, etc.) et l'organisation de l'entreprise⁴¹.

⁴¹B. Bachy, C.Harache, Op.cit, p70-71-72-73-74-75.

Conclusion

Pour conclure, nous pourrions dire que la planification stratégique est un processus important pour les entreprises qui concentre sur la détermination des potentiels du succès futurs, et amène ces dernières à un nouveau niveau et à de nouvelles façons de fonctionnement.

Nous concluons, que la processus de la planification stratégique exige et compte sur des méthodes d'analyse qui considère comme l'une des étapes primordiales qui aident l'entreprise à connaître son environnement interne et externe. C'est dans ce point qu'une entreprise avoir une image globale sur sa position par rapport à ses concurrents et qui lui permettra en suite de fixer ses objectifs et faire des orientations stratégiques.

Par conséquent, les managers en tant qu'influenceurs majeurs de l'entreprise, doivent connaître l'importance du processus de la planification stratégique dans le bon fonctionnement de l'organisation et l'atteinte des objectifs stratégiques.



CHAPITRE 03
L'ETUDE DE CAS

Introduction

Après avoir entamé une partie théorique composée de deux chapitres, nous allons essayer dans ce troisième chapitre qui porte sur la planification stratégique de l'entreprise portuaire de Béjaia.

En premier lieu nous allons commencer par présenter l'ensemble de l'entreprise, décrire sa mission et ses objectifs et notamment ces différents activités et structure. Puis, une description de la phase du diagnostic stratégique ainsi que les outils choisis à cet effet. Ensuite, la synthèse des résultats à travers l'utilisation de l'outil SWOT.

En fin, notre immersion s'est arrêtée aux axes stratégiques, les politiques et les plans d'entreprise.

Section 01 : La présentation d'entreprise**1. Fiche signalétique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia**

- **Raison sociale :** Entreprise Portuaire de Béjaia.
- **Forme juridique :** EPE/SPA.
- **Siège social :** 13, Avenue des frères Amrani, 06000 Béjaia, Algérie.
- **Objet social :** Entreprise de services - Prestations portuaires.
- **Année de création :** Août 1988.
- **Capital social actuel :** 3 500 000 000,00 DA.
- **Actionnariat :** SERPORT SPA.
- **Président Directeur Général :** MrKASMI Halim.
- **Tél :** (213) 034 16 76 31/35/36/37/38/39 | (213) 034 16 75 73
- **Fax :** (213) 034 16 75 71
- **Site Internet :** www.portdebejaia.dz
- **E-mail :** portbj@portdebejaia.dz

2. Missions et activités de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :**2.1 Missions :**

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein de l'enceinte portuaire.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage ainsi que les prestations logistiques extra-portuaires.

2.2 Activités :

- Exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- Exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.
- Elaboration en liaison avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.

- Exercice du monopole des opérations de pilotage, remorquage et lamanage.
- Exercice des opérations de la police et sécurité portuaire en matière de circulation et stationnement de façon générale, d'hygiène et de salubrité des voies publiques et des édifices de préventions des incendies, des constructions de la navigation maritime et de la pollution.
- Toutes autres opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières, inhérente à ses activités et de nature à favoriser son développement.
- Gestion des domaines et développement du port.
- Location des espaces, terre-pleins, hangars et bâtiment d'exploitation à usage commerciale ou non.
- Transport public de marchandises (TPM).
- Auxiliaire de transport.
- Magasins Généraux (Stockage sous douane), à savoir : Port sec.

2.3. Vision de l'entreprise :

Maintenir le port de Bejaia au rang de port performant, catalyseur de la compétitivité de l'économie nationale, moteur du développement régional du territoire et acteur incontournable dans le positionnement national en tant que plateforme logistique dynamique.

2.4. Objectifs de l'entreprise :

- Optimiser la compétitivité de la chaine logistique.
- Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire.
- Rentabiliser nos investissements réalisés au cours des cinq dernières années.
- Avoir le rôle de maillon fort dans la chaine logistique à l'export.
- Participer au développement socio-économique.
- Sauvegarder l'équilibre financier de l'entreprise.

2.5. Politique de l'entreprise :

- Développer le caractère pionnier d'offre logistique.
- Mettre en place un bon climat d'affaires pour attirer le partenariat.
- Etre le précurseur du processus de développement de la chaine de transport maritime,, routier et ferroviaire.
- Renforcer le partenariat entre les différents acteurs de la communauté portuaire.

- Réduire les surcoûts et générer des cash-flows afin d'assurer une capacité d'autofinancement et rentabiliser les investissements.
- Orienter la gestion du capital humain vers le développement des compétences, le rajeunissement des effectifs, et la mobilité.
- Privilégier et développer en permanence la culture de communication interne et externe.

2.6. Valeurs de l'entreprise :

- Probité et intégrité de l'entreprise.
- Gestion éthique et professionnelles.
- Valorisation du potentiel humain : vecteur essentiel de la culture d'entreprise.
- Affirmation du statut d'acteur économique majeur et d'entreprise citoyenne.
- Innovation
- Responsabilité sociale.

2.7. Descriptif des services :

2.7.1. L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiées par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

2.7.2. Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

2.7.3. Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

2.7.4. Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

2.7.5. Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

2.7.6. Les prestations logistiques extra-portuaires : Elle consiste à transférer les marchandises conteneurisés vers la zone logistique extra-portuaire de TIXTER (Bordj Bou Arreridj) qui est régit en régime douanier « Port sec ». Toutes les autres prestations logistiques se feront au niveau de ladite zone, à savoir, les levages, le dépotage/empotage de conteneurs, le groupage/dégroupage de marchandises, l'emmagasinage, la livraison de conteneurs sur site des clients ...

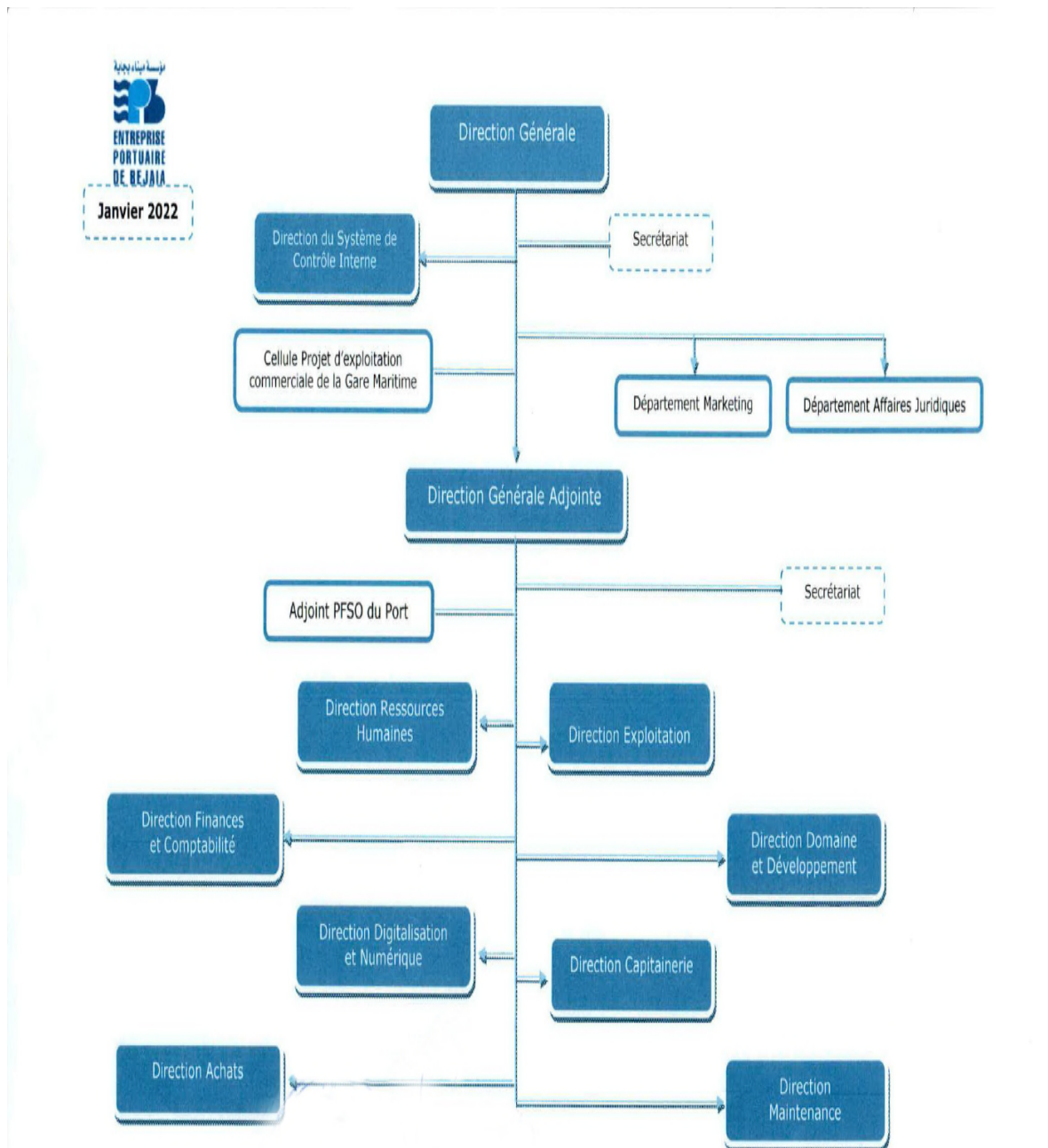
Par ailleurs, d'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Scanning de conteneurs.
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).
- Traitement des passagers.

3.L'organisation de l'EPB :

3.1. Organigramme :

Figure 15: Organigramme de l'entreprise



Source : Entreprise Portuaire de Bejaia

3.2. Différentes structures :**3.2.1. Structures opérationnelles :**

- **Direction de l'Exploitation** : Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port et des zones extra-portuaires.
- **Direction Capitainerie** : Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.
- **Remorquage** : Il s'agit d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants. Les prestations sont :
 - Le Remorquage portuaire.
 - Le Remorquage hauturier (haute mer).
 - Le Sauvetage en mer.
- **Direction du Domaine et Développement** : A pour tâches :
 - Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
 - Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
 - Pesage des marchandises (Pont bascule).
 - Avitaillement des navires en eau potable.
- **Direction Maintenance** : Elle est chargée de la maintenance des :
 - Engins logistiques de manutention (Grues, chariots élévateurs, tracteurs remorques ...).

- Engins terrestres de servitudes (Camions lourds pour les déchets, véhicules légers ...).
- Engins navals (Remorqueurs).
- Engins navals de servitude (Canots d'amarrage, vedettes ...).

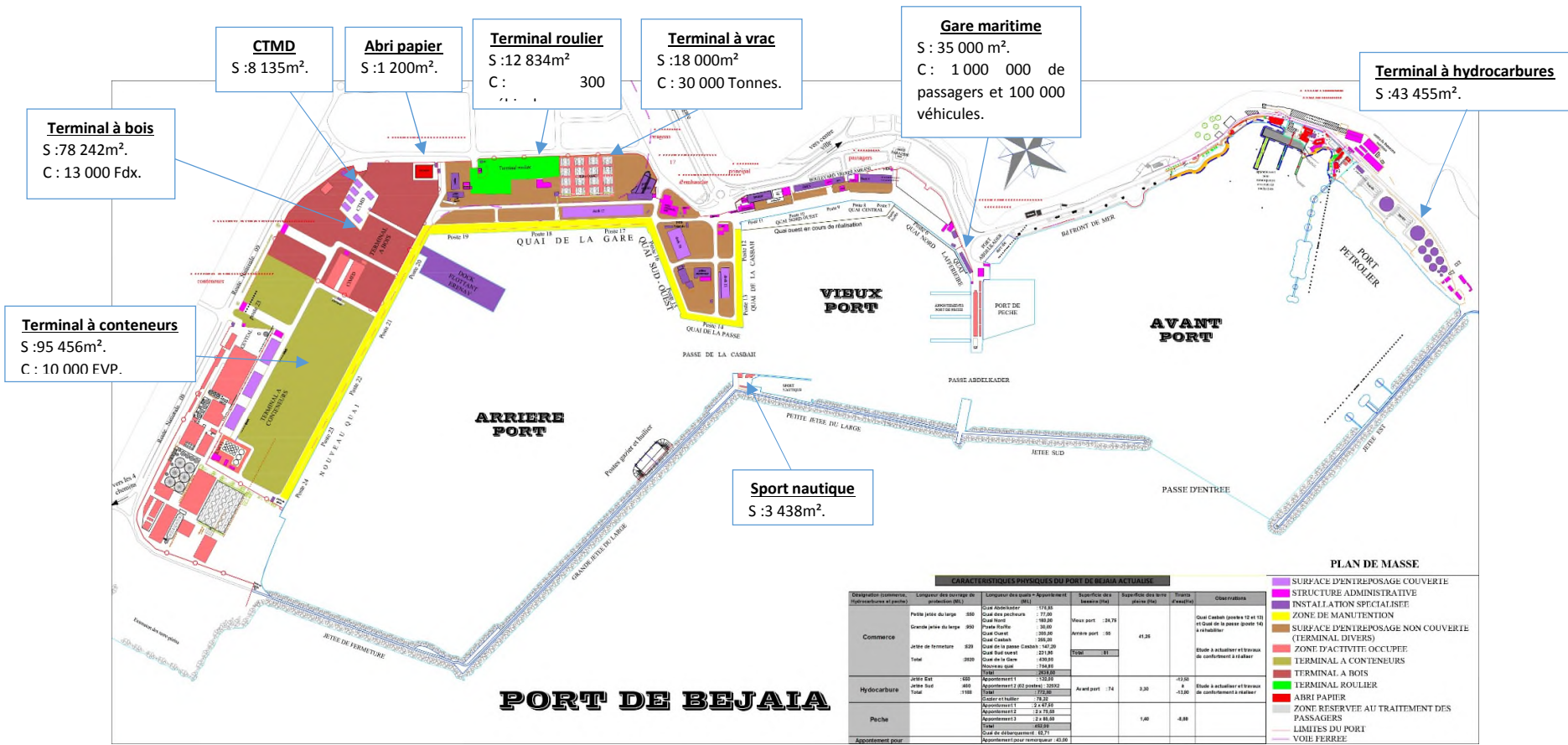
3.2.2. Structures fonctionnelles :

- **Direction Générale** :Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.
- **Direction du Système de Contrôle Interne** : Elle est chargée :
 - Elaboration et exécution et suivi des missions d'audit.
 - Gestion des risques.
 - Le contrôle de gestion.
 - Suivi du patrimoine de l'entreprise
- **Direction des Finances et Comptabilité** :Elle est chargée de :
 - La tenue de la comptabilité.
 - La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
 - La tenue des inventaires.
- **Direction des Ressources Humaines** :Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :
 - La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
 - La gestion des carrières du personnel (fichier).
- **Direction de la Digitalisation et la Numérisation** : Elle assure :
 - Développement et l'intégration des solutions informatiques.
 - Veille technologique.
 - Amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise.
 - Sécurisation et sauvegarde de la base de données.
- **Direction des Achats** : Elle assure :
 - Encadrement et la gestion de tous les achats de l'entreprise.
 - Réalisation des investissements de l'entreprise.
 - Gestion optimale des stocks.

3.3. Données techniques :

3.3.1. Plan du port de Bejaia :

Figure N° 04 : Plan du port de Bejaia.



Source : Entreprise Portuaire de Bejaia

3.3.2. Données globales du port de Bejaia :

Tableau 04: Données globales du port de Bejaia.

| Désignation | Longueur | Superficie |
|-----------------------------------|----------|------------|
| Surface totale du port de Bejaia. | / | 79 Ha |
| Surface totale des terre-pleins. | / | 18,94 Ha |
| Surface totale abritée. | / | 02,08 Ha |
| Surface des bassins du port. | / | 155 Ha |
| Linéaire des 19 postes à quai. | 3 488 ml | / |
| Linéaire de la voie ferrée. | 1 774 ml | / |
| Linéaire de la jetée. | 3 120 ml | / |

Autres données

| Désignation | Données |
|--|---|
| Tirant-d'eau : | De -7,5 m à 13,5 m |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveau Quai ▪ Quai de la gare ▪ Quai sud-ouest ▪ Quai de la casbah ▪ Port pétrolier | <p>-12 m</p> <p>-10,5 m</p> <p>-10,5 m</p> <p>-7,5 m</p> <p>-13,5 m</p> |
| Nombre d'accès | 07 |
| Effectifs : | 1 449 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre ▪ Maitrise ▪ Exécution | <p>197</p> <p>214</p> <p>1 035</p> |

Données par terminal :

| Désignation | Descriptif |
|---|---|
| Gare maritime. | <ul style="list-style-type: none"> - Site intérieur en R+3 d'une superficie de 20 000 m². - Site extérieur en R+4 d'une superficie de 15 000 m². - Capacité d'accueil : 1 000 000 de passagers et 100 000 véhicules par an. |
| Terminal roulier. | <ul style="list-style-type: none"> - Superficie : 12 834 m². - Capacité spatiale : 100 véhicules. |
| Terminal à bois. | <ul style="list-style-type: none"> - Superficie : 78 242 m². - Capacité spatiale : 13 000 fardeaux de bois. |
| Abri papier. | <ul style="list-style-type: none"> - Superficie : 1 200 m². |
| Centre de Transit de marchandises dangereuses (CTMD). | <ul style="list-style-type: none"> - Superficie totale : 8 135 m². - Superficie abritée : 1 440 m². |
| Terminal à conteneurs. | <ul style="list-style-type: none"> - Superficie totale : 95 456 m². - Zone de traitement de conteneurs : 89 660 m². - Zone de dépotage des conteneurs : 3 284 m². - Capacité spatiale : 10 000 EVP. |
| Terminaux extra-portuaires. | <ul style="list-style-type: none"> • <u>Zone Logistique Extra-portuaire de TIXTER (Bordj Bou Arreridj) :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Superficie de la zone : 200 000 m². - Superficie du terminal à conteneurs : 92 700 m². - Capacité spatiale : 6 000 EVP. • <u>Zone Logistique Extra-portuaire d'IGHIL OUBEROUAK (Bejaia) :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Superficie de la zone : 45 000 m². - Superficie du terminal à conteneurs : 16 000 m². - Capacité spatiale : 3 600 EVP. |
| Brise de mer (Espace touristique). | <ul style="list-style-type: none"> - Superficie totale : 11 060,57 m². |

Source : Entreprise Portuaire de Bejaia.

3.3.3. Installations des tiers :

Tableau 05 : Installations.

| Désignation | Descriptif |
|---------------------------------|---|
| CEVITAL. | - Superficie : 134 277,50 m ² . |
| COGB. | - Superficie : 6 300 m ² . |
| ERENAV. | - Superficie totale : 22 466 m ² . - Superficie du dock flottant : 13 197 m ² . - Superficie du plan d'eau : 3 600 m ² . |
| OAIC (Terminal céréalier). | - Superficie : 18 000 m ² . - Capacité : 30 000 tonnes. |
| STH (Terminal à hydrocarbures). | - Superficie du port pétrolier : 43 455 m ² . - Superficie de la barge (En rade) : 220 800 m ² . |
| Sport nautique. | - Superficie : 3 438 m ² . |

Source : Entreprise Portuaire de Bejaia.

3.3.4. Equipements :

Tableau 06 : Equipements.

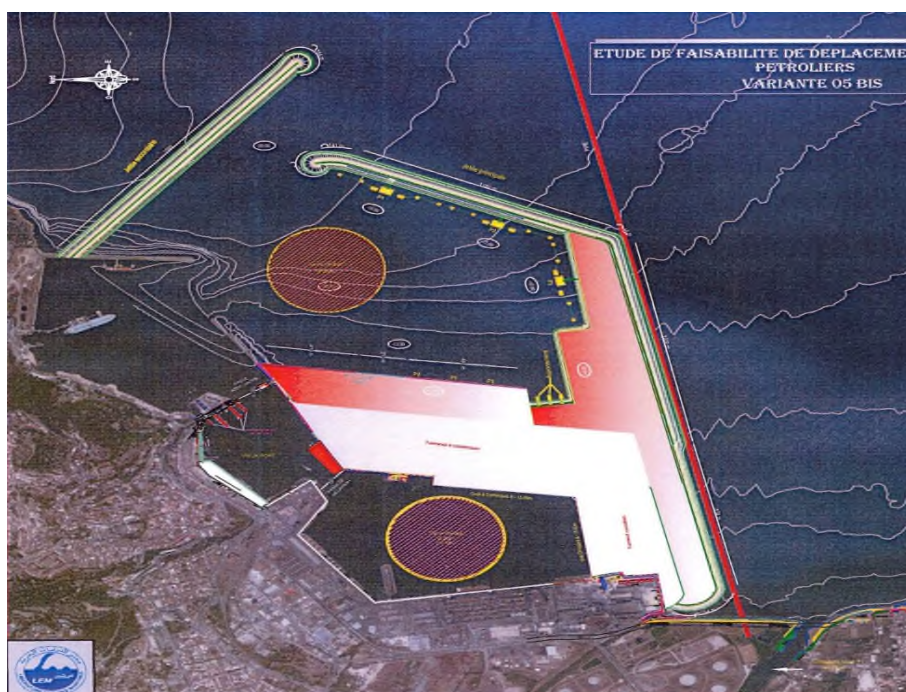
| Désignation | Descriptif |
|--|------------|
| Engins terrestres | |
| Grues (De 50 T à 200 T). | 16 |
| Chariots élévateurs (De 1,5 T à 52 T). | 85 |
| Tracteurs remorques. | 85 |
| Reachstaeker | 09 |
| Spraeder | 11 |
| Portiques de quais | 02 |
| Portiques gerbeurs | 10 |

| | |
|-------------------------------|----------------------------|
| Autres engins de manutention. | 22 |
| Engins navales | |
| Remorqueurs. | 06 |
| Pilotines | 03 |
| Canots d'amarrage | 05 |
| Autres | |
| Scanner mobile | 02 |
| Pont bascule | 05 |
| Vidéosurveillance | 79 caméras de surveillance |

Source : Entreprise Portuaire de Bejaia.

3.4. Perspectives de développement du port de Bejaia :

Figure 16 : Plan d'aménagement projeté du port de Bejaia.



Source : Entreprise Portuaire de Bejaia

Première phase (Court terme) :

- Dragage des trois bassins du port ;
- Confortement du quai et de la passe de la Casbah ;
- Réalisation de la protection cathodique des appontements remorqueurs, du poste gazier et huilier et du port pétrolier ;
- Uniformisation du mode de défenses d'accostage au niveau des quais ;
- Extension de la voie ferrée existante vers le poste 14 et ce, au vue de l'exportation du minerais de zinc (Gisement de Tala hamza).
- Création d'un centre commercial au niveau de la nouvelle gare maritime.

Deuxième phase (Moyen terme) :

- Réalisation de douze (12) postes à quai sur un linéaire de 1 113 ml, avec un tirant d'eau de 16 m ;
- Création de 72 Ha de terre-plein ;
- Réalisation d'une jetée d'une longueur de 3 530 ml.

Troisième phase (Long terme) :

- Déplacement du port pétrolier ;
- Réalisation d'un port de plaisance (Marina) ;
- Réalisation d'une extension du port de commerce d'une surface de 156 Ha.

Section 02 : Diagnostic stratégique de l'entreprise EPB BEJAIA :

Dans cette section , nous allons présenter le processus de diagnostic stratégique au sein de l'EPB bejaia . a travers les documents remis par la direction de l'EPB, nous avons procéder à une lecture approfondie puis a une synthèse englobant les élément présentés ci-dessous .

1. Analyse de l'environnement externe :**1.1. Analyse macro-économique :****❖ Contexte économique :**

- L'économie algérienne est principalement tirée par les hydrocarbures et l'investissement public. Les hydrocarbures représentent 98% des exportations, 60% des recettes fiscales et 19% du PIB. De tous les produits, le pétrole est le plus touché par la Covid-19. Avant même l'arrivée du virus en Algérie, l'affaiblissement de la croissance du PIB s'expliquait par la tendance négative de la production et des prix des hydrocarbures, ainsi que par la faible diversification de l'économie algérienne.
- Un ralentissement de la croissance a également été enregistré dans les secteurs de la construction, des travaux publics et du logement, de l'agriculture et du commerce.
- Du côté de la demande, la croissance de la consommation privée a chuté de plus de moitié entre 2012 et 2019 car elle a été fortement impactée par la volatilité des prix du pétrole, le ralentissement des importations qui en résulte et l'incertitude politique.
- Selon les prévisions mises à jour d'avril 2021 du FMI, en raison de l'épidémie de COVID-19, la croissance du PIB est tombée à -6 % en 2020, mais elle devrait remonter à 2,9 % en 2021 et se stabiliser à 2,8 % en 2022, sous réserve de la reprise économique mondiale post-pandémie.
- Le déficit de la balance commerciale a conduit à une chute des réserves de change à 44Mrd USD jusqu'à juillet 2020 contre 195 Mrd USD fin 2013.
- Le taux d'inflation était à 1.9% en 2019, contre 4.2 % en 2018, avec une prévision de 3.5% pour 2020.
- L'absence d'une stabilité des lois sur une longue durée et les changements juridiques qui en découlent, sont autant d'obstacles pour les investisseurs.
- La suppression, en juin 2020, de la règle de 49/51%, à l'exclusion des activités revêtant un caractère stratégique.

- En juillet 2020, le gouvernement a annoncé un plan stratégique pour réduire la dépendance aux hydrocarbures et promouvoir l'industrie et les «nouvelles richesses alternatives». En refusant de faire appel à l'endettement extérieur, ce plan prévoit de recourir à de nouvelles sources d'emprunt et de financement, de réduire les importations ainsi que le budget de fonctionnement de 50%, tout en poursuivant la dépréciation de la valeur du dinar. Ceci dans le but d'économiser 20 Mrd USD à la fin 2020 et qui seront partiellement injectés, à hauteur de 7.8 Mrd USD, dans l'économie post-Covid-19.

| Indicateurs de croissance | 2018 | 2019 | 2020 (e) | 2021 (e) | 2022 (e) |
|---------------------------------------|--------|---------|----------|----------|----------|
| PIB (milliards USD) | 173,76 | 171,07e | 144,29 | 151,46 | 150,14 |
| PIB (croissance annuelle en %) | 1,4 | 0,8e | -6,0 | 2,9 | 2,8 |
| PIB par habitant (USD) | 4 | 3e | 3 | 3 | 3 |

❖ Principaux secteurs d'activité :

L'agriculture représente 12% du PIB et emploie le même pourcentage de la population active (Banque mondiale, 2019). Néanmoins, le secteur agricole a été plus productif cette année, puisque la valeur ajoutée acquise par ce secteur augmente de 5%. Les principales cultures sont le blé, l'orge, l'avoine, les agrumes, les raisins de cuve, les olives, le tabac et les dattes. L'Algérie produit une grande quantité de liège et est un éleveur important.

La taille de l'industrie représente 37,4% du PIB en 2019, une baisse par rapport à 39,6% l'année précédente, employant 31% de la population active (selon l'office national des statistiques, ce pourcentage a diminué ces dernières années en raison d'une baisse du secteur privé). Cependant, malgré la baisse de la main-d'œuvre et de la part du PIB, le secteur a progressé de 0,9% sur l'année, signe d'une productivité plus élevée. En outre, la production industrielle dans le secteur public augmente. Le secteur pétrolier et gazier représente la majeure partie des revenus fédéraux et la quasi-totalité de ses revenus d'exportation (plus de 90% des exportations totales). L'Algérie fait partie des cinq premiers exportateurs de gaz au monde. Il se classe 16e pour les réserves de pétrole et 11e pour les réserves de gaz confirmées. Les minerais extraits en grandes quantités sont le fer, le plomb, le phosphate,

l'uranium, le zinc, le sel et le charbon. Les principales activités du secteur manufacturier sont la transformation des aliments industriels, les produits textiles, les produits chimiques, les métaux et les matériaux de construction. Traditionnellement, l'Algérie importe des produits pharmaceutiques pour ses propres besoins, cependant, au cours des dernières années, ces importations ont diminué tandis que la production locale a considérablement augmenté.

Le secteur tertiaire contribue à près de 46% du PIB en 2019 et emploie 60% de la population active. La part des services dans le PIB a continué d'augmenter en 2019, après plusieurs années d'expansion continue. Selon la Banque mondiale, les secteurs des services commerciaux, de l'industrie, du bâtiment et des travaux publics et de l'agriculture ont continué de stimuler la croissance hors hydrocarbures, atteignant respectivement 5,6%, 4,6%, 3% et 2,7% au T1-2019.

❖ Commerce extérieur :

Les résultats globaux des échanges extérieurs pour 2020 font ressortir une augmentation de 73,48% par rapport à 2019 du déficit de la balance commerciale à 10,6 Mrd USD. Cette tendance s'explique particulièrement par la baisse plus importante des exportations de 33% par rapport à celle des importations qui ont enregistré un recul de -18%. En termes de couverture des importations par les exportations, les résultats dégagent un taux de 69,18% en 2020 contre 90,22% en 2018 et 85,43% en 2019.

❖ évolution démographique

L'augmentation de la population va poser le problème de la consommation dans un pays qui importe beaucoup. Actuellement, avec près de 44 millions d'habitants, l'Algérie importe pour environ 41 milliards de dollars par an.

Plus de population, ce sont également des besoins supplémentaires en infrastructures (écoles, routes, logements, énergie, etc.)

1.2. Analyse de l'environnement légal :

- En février 2019, l'interdiction à l'importation d'un millier de produits de consommation a été remplacée par un Droit Additionnel Provisoire de Sauvegarde (DAPS).
- Un arrêté ministériel a récemment été publié dans le Journal Officiel N°26, modifiant l'arrêté du 26 janvier 2019 qui fixe la liste des marchandises soumises au droit

- additionnel provisoire de sauvegarde et les taux qui y correspondent. Ainsi, une centaine de produits, dont les viandes bovines, ont été exclus lors de la modification de la liste. Cette dernière comporte maintenant 992 produits soumis au DAPS variant entre 30% et 120%, alors que la liste comportait auparavant 1.095 produits soumis au DAPS variant entre 30% et 200%.
- Les opérations de vente de l'orge, du maïs et les produits destinés à l'alimentation de bétail et de volailles sont, désormais, exemptées de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), mais en contrepartie de la souscription d'un engagement (ou un cahier des charges pour les importateurs). Pour les opérations d'importation, l'octroi du bénéfice de l'exemption est subordonné à la souscription d'un cahier des charges, qui doit être accompagné d'un programme prévisionnel annuel d'importation. Ainsi, selon le texte, l'importateur est tenu d'informer mensuellement, les services agricoles territorialement compétents, de la réalisation de ses importations prévisionnelles, de soumettre, 15 jours à l'avance, aux services agricoles territorialement compétents, son programme d'importation prévisionnel et de joindre, le cas échéant, la liste des producteurs d'aliments de bétail et de volailles, ainsi que de déclarer trimestriellement aux services agricoles territorialement compétents, la destination des produits importés. Les importations supplémentaires doivent faire l'objet d'un seul avenant au programme prévisionnel annuel, indique le décret, soulignant que l'importateur est tenu de présenter un exposé des motifs justifiant cet avenant.
 - Application du taux normal de 19%, à partir de 2021, au lieu du taux réduit pour la ventes des produits suivants: Barres en fer ou en aciers non alliés, simplement forgées, laminées ou filées à chaud ainsi que celles ayant subi une torsion après laminage.
 - Les frais d'immobilisation de conteneurs sont calculés suivant le tarif prévu dans le contrat de transport ou le connaissement et ne peuvent, en aucun cas, porter sur une période d'immobilisation allant au-delà de cent quatre-vingts (180) jours, délai de franchise compris. La période d'immobilisation des conteneurs est décomptée à partir du déchargement total de la cargaison à quai du port de commerce.
 - Sont exonérés des droits de douane et de TVA, les opérations d'importation des graines de soja destinées à la production de l'huile raffinée ordinaire à base de soja. Ces huiles ainsi que sucre blanc dont les prix ont été compensés dans le cadre du dispositif de compensation applicable ne sont pas éligibles à l'exportation.

- Les importateurs / transformateurs du sucre roux et de l'huile brute de soja sont tenus dans un délai de dix-huit (18) mois à partir du 01/01/2021, soit d'entamer le processus de production de ces matières premières, soit de les acquérir sur le marché national. En cas de non lancement du processus, les opérateurs économiques concernés perdent le bénéfice de la compensation et des exonérations douanières, fiscales et parafiscales à l'importation.
- En dehors des opérations d'importation revêtant un caractère vital pour l'économie nationale (produits stratégiques, produits alimentaires de large consommation, produits ayant le caractère d'urgence pour l'économie nationale ou encore ceux importés par l'Etat ou les EPE), le paiement des importations s'effectue au moyen d'un instrument de paiement dit à terme payable à quarante-cinq (45) jours à compter de la date d'expédition des marchandises. L'objet de cette mesure consiste à adapter les modes opératoires de financement des opérations du commerce extérieur en exigeant pour des catégories d'opérations à risques un mode de financement, dont le transfert de devises correspondant ne sera fait qu'après épuisement d'un délai de sureté financière, garantissant aux services des douanes de s'assurer de la conformité stricte des marchandises importées à l'égard des documents commerciaux, financiers, techniques...,y afférents.
- Suspension de la domiciliation bancaire pour toutes les opérations d'importation de produits et marchandises destinés à la revente en l'état, à partir du 31 octobre 2021.
- toute opération d'importation classée sous la position tarifaire « autres » est dorénavant suspendue.

1.3. Analyse de la concurrence :

Tableau 07:Trafic hors hydrocarbures à l'import

| Ports | 1 ^{er} semestre 2020 | 1 ^{er} semestre 2021 | Var en % | Part de marché 2020 en % | Part de marché 2021 en % |
|--------|-------------------------------|-------------------------------|----------|--------------------------|--------------------------|
| Alger | 4.419.843 | 4.404.024 | -0,35% | 22,81 | 22,86 |
| Annaba | 1.171.997 | 1.186.865 | +1% | 6 | 6,16 |
| Arzew | 85.132 | 81.437 | -4,3% | 0,4 | 0,4 |

| | | | | | |
|--------------|-------------------|-------------------|--------------|------------|------------|
| Béjaia | 4.952.282 | 4.578.226 | -7,5% | 25,56 | 23,77 |
| Djendjen | 1.116.868 | 1.757.175 | +57% | 5,7 | 9,12 |
| Ghazaouet | 791.920 | 778.515 | -1,7% | 4 | 4 |
| Mostaghanem | 393.462 | 272.725 | -30,6% | 2 | 1,4 |
| Oran | 4.915.028 | 4.766.793 | -3% | 25,37 | 24,75 |
| Skikda | 1.322.540 | 1.296.229 | -2% | 6,8 | 6,73 |
| Ténès | 202.005 | 137.104 | -32% | 1 | 0,7 |
| Total | 19.371.077 | 19.259.093 | -0,5% | 100 | 100 |

Source : Groupe SERPORTS

Analyse :

- Le port d'Oran est passé premier port devant le port de Béjaia durant le premier semestre 2021.
- Durant le premier semestre 2021, le port de Djendjen est le seul port à avoir réalisé une croissance significative (+57%) et gagné plus de 3 points en termes de parts de marché, alors que le port de Béjaia en a perdu 1,8 pts. Les principaux produits à l'origine de la hausse du trafic à l'import du port de Djendjen sont : les fardeaux (+1165%), la poutrelle (nouveau trafic en 2021 avec 22.284 tonnes), bobines d'acier (+14%), pellets minerais de fer (+1556%), contre-plaqué (+87%) et le MDF (+10%).
- Malgré une légère baisse dans le trafic national (-0,5%), tous les autres ports ont maintenu leurs parts de marché respectives, néanmoins nous remarquons que le port de Béjaia en a perdu au profit du Port de Djendjen.

Tableau 08: Trafic hors hydrocarbures à l'export

| Ports | 1 ^{er} semestre 2020 | 1 ^{er} semestre 2021 | Var en % | Part de marché 2020 en % | Part de marché 2021 en % |
|----------|-------------------------------|-------------------------------|----------|--------------------------|--------------------------|
| Alger | 510.084 | 551.149 | +8 | 11,17 | 6,8 |
| Annaba | 686.459 | 1.906.716 | +177 | 15,03 | 23,7 |
| Arzew | 1.738.320 | 1.760.938 | +1,3 | 38,07 | 21,9 |
| Béjaia | 456.335 | 586.391 | +28,5 | 10 | 7,3 |
| Djendjen | 779.629 | 1.775.440 | +127 | 17 | 22,13 |

| | | | | | |
|--------------|------------------|------------------|------------|------------|------------|
| Ghazaouet | 38.981 | 66.119 | +69,6 | 0,8 | 0,8 |
| Mostaghanem | 44.830 | 336.540 | +650 | 1 | 4,1 |
| Oran | 211.724 | 846.891 | +300 | 4,6 | 10,5 |
| Skikda | 99.578 | 176.494 | +77,2 | 2 | 2,2 |
| Ténès | | 15.639 | - | - | 0,2 |
| Total | 4.565.940 | 8.022.317 | +75 | 100 | 100 |

- Source : Groupe SERPORTS

Analyse :

- Le trafic hors hydrocarbures à l'export a connu une importante croissance de l'ordre de 75%.
- Durant le premier semestre 2021, les ports d'Annaba, de Djendjen et d'Arzew sont les trois premiers ports en termes d'export avec respectivement 23,7%, 22,13%, et 21,9%.
- Le port de Djendjen a vu sa part de marché passer de 17% à 22,13%, grâce à l'export du clinker. Le port d'Annaba également, sa part de marché est passée de 15% à 23,7%.
- La part de marché du port de Béjaia a régressé de 10% à 7,3%, en raison de la diversification des opérations d'export depuis près d'une année.

1.3.1 Contraintes et faiblesses :

1/ Par rapport aux installations

- Les principaux importateurs notamment de céréales, soja et sucre optent de plus en plus pour les navires de grande taille, nécessitant plus de longueur de quai et des tirants d'eau important.
- Non-respect des délais de séjour au port : d'importants espaces d'entreposage au port sont occupés anormalement par d'importantes quantités de marchandises (conteneurs, véhicules ZH, produits sidérurgiques, bois....) ayant dépassé les délais légaux fixés par la douane.
- Des situations de saturation fréquentes au niveau du hangar 16 et abri papier dû à l'arrivée successive des navires de MDF. La DE est souvent contrainte d'entreposer au niveau des hangars 17, 23 et 24 occupés par d'autres produits tels les engrais.
- Etat de vétusté des hangars 23,24, 17.
- L'absence de silos à céréales nous contraint à traiter les céréales en sous palan, ou leur entreposage dans des hangars vétustes.

2/ Par rapport aux moyens matériels

- Moyens de manutention (grues et engins de manutention) en immobilisation
- Pannes récurrentes des moyens de manutention
- Le traitement de plusieurs navires à la fois restreint les moyens matériels au déchargement (cadence), au transfert et surtout aux enlèvements (relevage) amène l'affectation d'un engin pour deux (02) ou trois (03) clients à la fois.
- La quasi-totalité des navires réceptionnés (80%) sont des geerless, c'est-à-dire non munis de gréement de bord. Nos grues au nombre de quatre se retrouvent insuffisantes. Pour libérer les navires au plus vite, elles sont utilisées de nuit et jours de repos.
- L'éloignement des sites d'entreposage requiert plus de moyens de transfert de l'entreprise tels que les tracteurs et remorques.

3/ Par rapport aux contraintes d'exploitation

- Les indicateurs de productivité même s'ils sont satisfaisants sont limités par des contraintes **d'espaces d'entreposage** dû à la lenteur des enlèvements par les opérateurs, le nombre insuffisant de grues et de moyens de transfert ont une incidence négative sur la productivité.
- Situation de congestion surtout au niveau des différents terminaux pour **absence de plan de circulation**
- L'aménagement actuel des espaces portuaires donne lieu à des déperditions en termes d'espaces et de flux, ce qui engendre une circulation intense des camions dans l'enceinte portuaire et même en dehors. Cela impacte négativement sur le niveau de rendement, de manière générale. L'éloignement des espaces d'entreposage par rapport aux quais multiplie la circulation des camions et augmente le coût de passage global pour les opérateurs.
- Affectation des navires de bois à des postes éloignés par rapport au terminal.

1.3.2 Identification des menaces :

- Diminution du trafic pour causes macroéconomiques et absence de perspectives de croissance positive.
- Concurrence accrue entre les ports voisins, notamment le port de Djendjen qui œuvre à mettre en place une politique commerciale plus agressive.
- Des opérateurs portuaires de plus en plus exigeants, car la concurrence entre opérateurs les poussent à opter pour les offres les plus avantageuses en terme de coûts et de qualité.
- La région connaît d'importants problèmes de connexions routières avec l'hinterland, en plus du retard dans la réception de la pénétrante Est Ouest, la région subit des coupures de routes fréquentes ce qui impacte négativement sur les livraisons.

1.3.3 Analyse du transport en pré ou post acheminement :

Une analyse du transport du pré et du post acheminement de / vers le port donne lieu aux constats suivants :

- Presque 100% du post acheminement est effectué selon le mode de contrat « **Merchant Haulage** », c'est-à-dire que le transport du conteneur du port vers le client est organisé par le commissionnaire en douane, mandaté par le réceptionnaire. Les inconvénients dans ce type de contrat est qu'il y a absence de contrat qui relie le manutentionnaire au transporteur routier. Le manutentionnaire assure ses prestations au profit des compagnies maritimes. Ces dernières ont des contrats de transport maritime avec les réceptionnaires. Les réceptionnaires passent des contrats de transport routier avec les commissionnaires en douane.
- Ce type de contrat ne facilite pas une bonne organisation du transport en post acheminement ni le développement de la multimodalité. Au port de Béjaia, 90% du transport routier est réalisé par des transporteurs privés, mandatés par des commissionnaires en douane.
- Le retour du vide se fait généralement au port. Dans le cas d'une opération de chargement, le transfert du vide se fait à partir du port vers le lieu de chargement, pour ensuite le retour du vide. Ceci, multiplie les déplacements des conteneurs vides et augmente ainsi le coût du transport.

- Les transferts par voie ferrée ne sont pas utilisés de manière optimale, alors qu'en termes de transport de masse, ils pourraient constituer une solution pour réduire les coûts de transport, notamment pour les longues distances.

2. La matrice swot de l'entreprise :

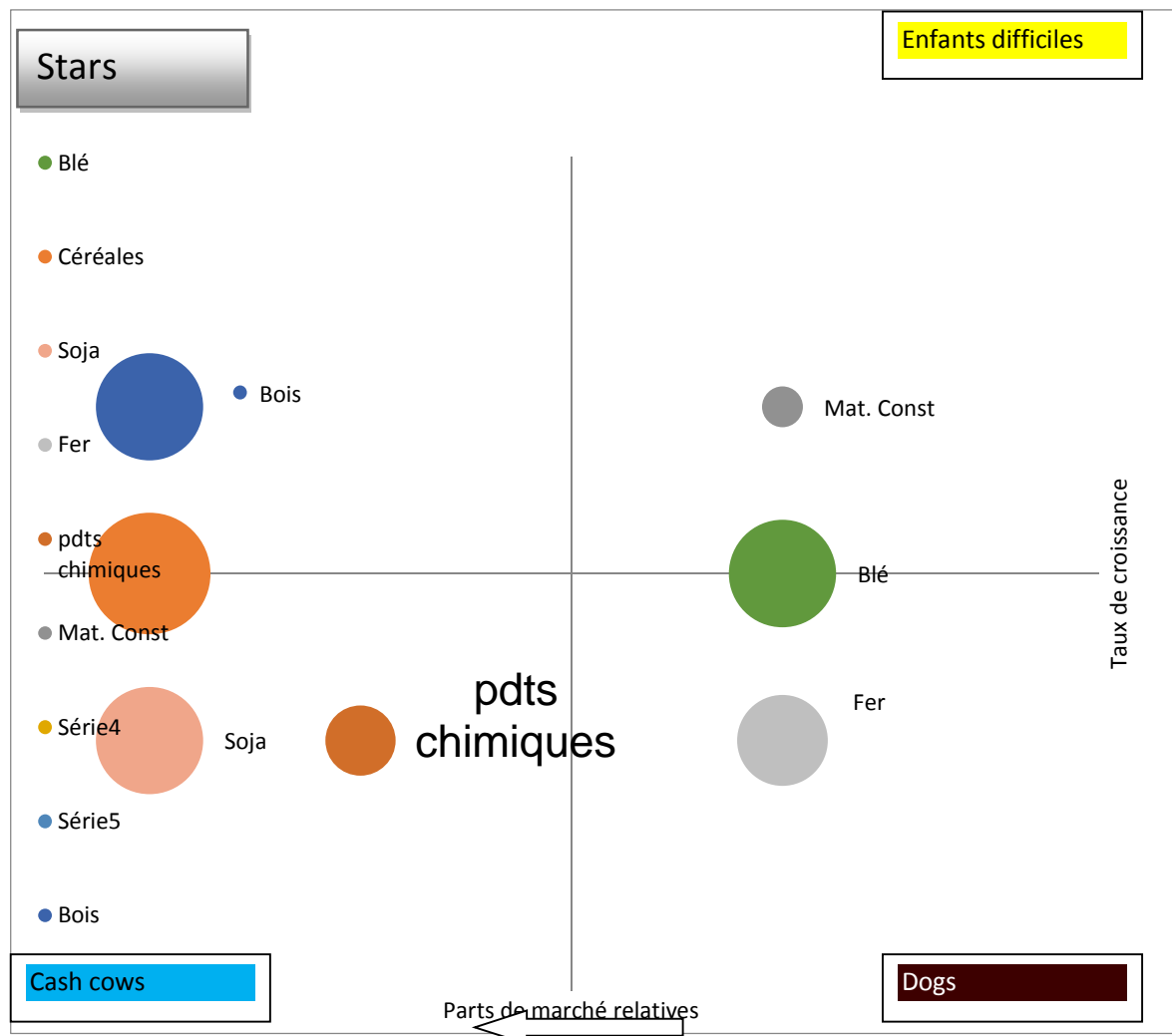
| | |
|----------------------------|--|
| <p>Opportunités</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Exploitation prochaine du zinc et du plomb à partir de la mine d'Amizour. - Mise en exploitation prochaine d'une unité de trituration de la graine oléagineuse - Mise en place imminente d'une loi sur les importations qui va permettre de réduire le délai de traitement des marchandises dans les ports de 21 à 5 jours. - Projet de création d'un laboratoire d'analyse au niveau du Port de Béjaia - Application du contrôle simultané aux frontières afin de réduire les délais de traitement des marchandises dans les ports. - La décision des pouvoirs publics d'interdire les importations des produits finis en céramique et en marbre va probablement augmenter le trafic d'argile, et booster les exportations en produits céramiques. |
| <p>Menaces</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Orientations des pouvoirs publics pour privilégier le recours au pavillon national et donner la priorité à l'armement national pour le transport maritime des marchandises. - Le paiement des importations en FOB - Augmentation de certains transporteurs du taux de fret vers les ports nord-africains en provenance de chine, et augmentation de la taxe de congestion vers le port de Béjaia depuis tous les ports d'origine (100USD/ EVP). - Hausse des prix des principaux produits tels que le blé, le maïs, le soja, le bois,.... |

- Fermeture des ports secs non agréés.
- Récession de la croissance mondiale à cause de la propagation du coronavirus dans le monde
- Pénurie des conteneurs vides ce qui constitue un goulot d'étranglement qui affecte le transport maritime et les chaînes d'approvisionnement mondiales et a mené à une augmentation exponentielle des coûts de fret.
- Fermeture des frontières maritimes pour le transport des passagers.
- Difficultés financières de certains privés qui peuvent les amener à une cessation d'activité.
- Restrictions en termes d'importation des produits finis
- Augmentation des prix de certains produits sur les marchés mondiaux
- Les activités industrielles au niveau de notre hinterland captif (naturel) sont limitées.
- Interdiction d'exportation de certains produits alimentaires (sucre)

| | |
|---------------|---|
| Forces | <ul style="list-style-type: none">- Atouts nautiques favorables- Réception du nouveau poste 25.- Mise en place du système de fenêtres d'accostage- Transmission du manifeste par voie électronique- Signature de la convention entre EPB et CMA pour la restitution du vide au niveau de la ZLE d'IOB.- Intégration de la prestation « nettoyage des conteneurs » au niveau d'IOB- Projet de création d'un entrepôt public au niveau de la zone logistique extra portuaire de Tixter- Réactivation du guichet unique- Réception prochaine d'un tronçon de la pénétrante à l'autoroute Est Ouest |
|---------------|---|


| | |
|-------------------|--|
| Faiblesses | <ul style="list-style-type: none">- Le taux de disponibilité des engins en baisse conséquente, ce qui affecte directement le traitement des navires.- Les différents débrayages menés par le personnel donnent une image d'un port non fiable,- Faiblesse de la trésorerie de l'entreprise,- Le port doit composer avec des contraintes spatiales car il se situe à proximité de la ville et dans une enceinte de taille restreinte.- un accès routier très contraignant, accentué par les coupures de route,- l'environnement immédiat pose problème du fait d'espaces portuaires très étroits- En dehors des hydrocarbures, le trafic du port est dépendant de cinq produits principaux : les céréales, le sucre, le bois, l'argile et les produits ferreux. |
|-------------------|--|


2.1. Le modèle du Boston Consulting Groupe (BCG) :



Les trafics STARS « étoiles » sont ceux pour lesquels la part de marché du port est élevée et dont les perspectives de croissance sont élevées. Il faudrait envisager de nouveaux investissements pour ces trafics.

Les trafics « enfants difficiles » sont ceux pour lesquels la part de marché du port est plutôt faible mais dont on prévoit une forte progression. Il faudra donc envisager de nouveaux investissements et probablement une stratégie de marketing offensive.

 Les trafics CASH COWS (« vaches à sous ») sont des trafics pour lesquels la part de marché du port est élevée mais dont les perspectives de croissance sont faibles. Ces trafics ont bénéficié d'investissements dans le passé et génèrent des revenus nécessaires au financement des investissements futurs.

 Les trafics DOGS (« chiens ») sont les trafics pour lesquels le port ne possède qu'une faible part de marché et dont les perspectives de croissance sont assez faibles. Il serait prudent de ne pas investir à nouveau et peut-être faudrait-il désinvestir.

2.1.1. Analyse des principaux trafics (DAS) :

2.1.1.1. Blé et autres céréales :

❖ Principaux constats :

- l'Algérie, qui n'est en mesure de satisfaire qu'entre 34% et 36% de ses besoins en blé, devrait en importer entre 6 et 8 millions de tonnes par an.
- Les prix de la tonne de blé ont flambé, suite à la guerre entre la Russie et l'Ukraine.
- L'Algérie importe annuellement 4 millions de tonnes de maïs par an.
- Délais de réalisation des analyses exigibles d'au minimum 48 heures.
- Absence de silos dans l'enceinte portuaire pour le stockage des céréales (excepté ceux de l'OAIC)
- Les hangars affectés à l'entreposage des céréales sont dans un état de délabrement avancé.
- Le déchargement en sous palan engendre un encombrement des camions à l'extérieur du port mais aussi dans l'enceinte portuaire.
- Moyens d'évacuation insuffisants pour les clients ;
- Arrivée en masse des navires sans planification ;
- Tirant d'eau insuffisant qui engendrent des mouvements supplémentaires ;
- Moyens de déchargement et de stockage de l'O.A.I.C sous exploités.

❖ Analyse de la qualité de service :

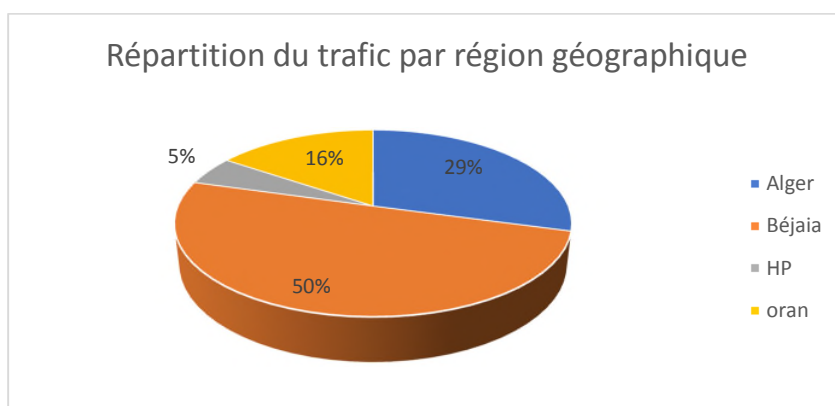
Tableau 09 :

Unité : Tonnes / équipe / shift

| Produits | Rendements | | | | | |
|----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Blé | 501,48 | 643 | 926,15 | 877,51 | 892,18 | 752,71 |
| Maïs | 1.173,82 | 1.426,57 | 1.252,60 | 1 174,04 | 1 216,17 | 1 121,27 |
| Orge | 1.040,97 | 639,06 | 746,07 | 835,27 | 1 220,24 | 788,33 |
| Soja | 705,13 | 682,33 | 702,197 | 696,05 | 767,10 | 784,70 |

Répartition géographique du tonnage des céréales : Année 2020

Figure 15 :



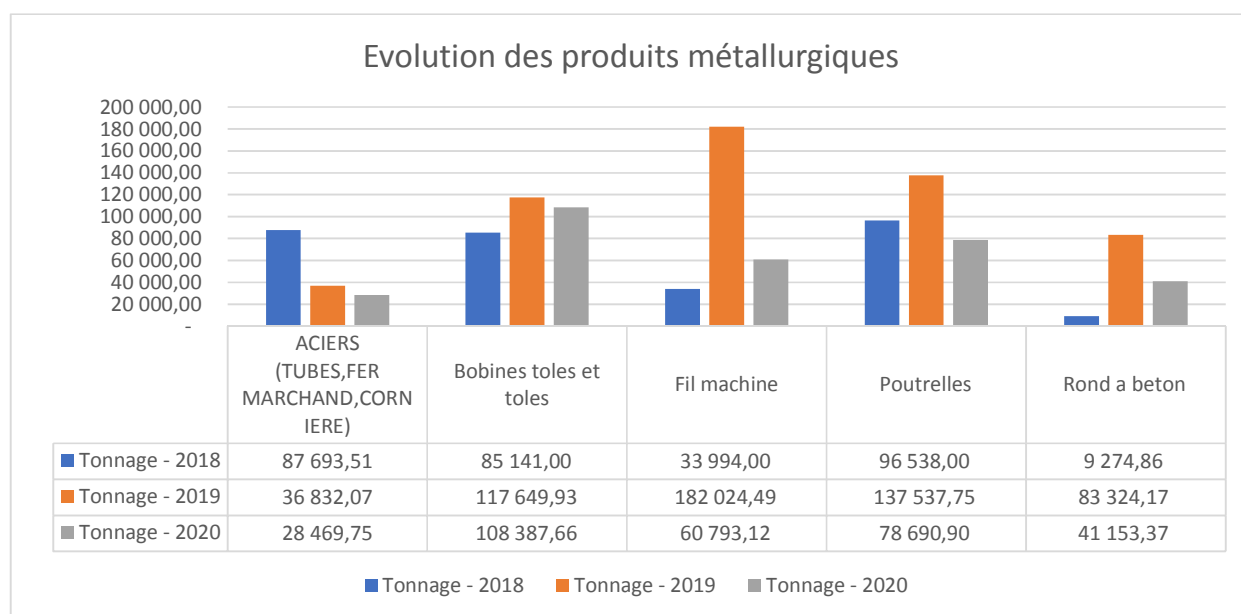
2.1.1.2. Produit métallurgiques (Rond à béton, métaux ferreux) :

❖ Principaux constats :

- Nouvelle stratégie de relance de l'industrie nationale dont l'objectif affiché étant d'encourager la production nationale au détriment de l'importation du rond à béton.
- Production d'acier au complexe sidérurgique de Bellara. Les produits d'acier fabriqués dans cette usine concernent notamment le fil machine et le rond à béton.
- Plus de 2,23 millions de tonnes de fer réduit (DRI) ont été produits en 2020, par « Tosyali Algérie qui a l'intention d'ajouter 2 millions de tonnes par an de capacité d'acier plat pour répondre à la demande croissante de l'Algérie ».

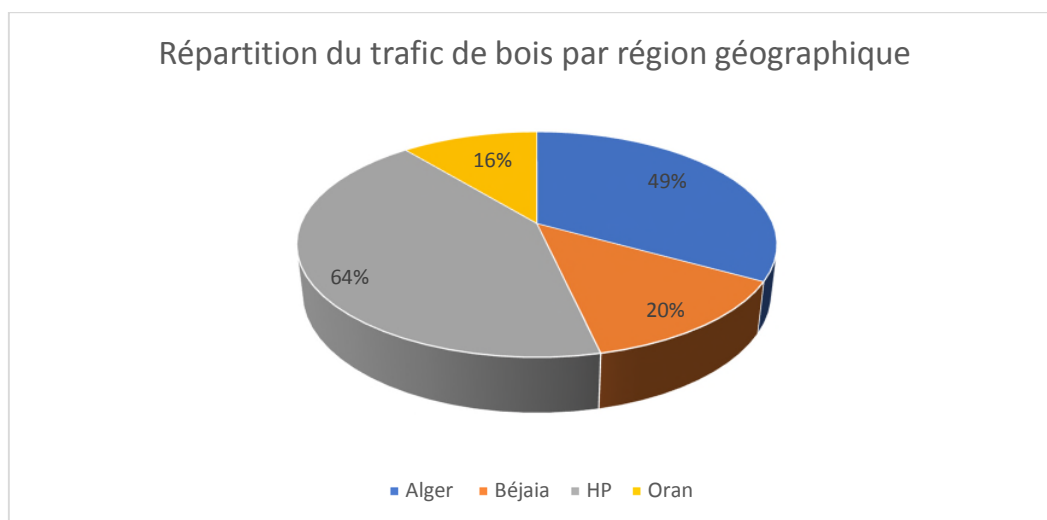
- La production nationale est arrivée à couvrir l'essentiel des besoins du pays en fil machine et en rond à béton.
- Réalisation d'une liaison ferroviaire reliant le Port de Djendjen au complexe sidérurgique de Bellara sur un linéaire de 48, 6 km.
- Pour les besoins d'approvisionnement en minerai de fer de l'usine Tosyali, l'entreprise portuaire d'Arzew a construit un quai pour recevoir des navires à gros tonnage.
- Le complexe sidérurgique de bellara dispose d'un Terminal minéralier au niveau du Quai Ouest du Port de DjenDjen, lui permettant de recevoir les intrants et ce dans le cadre d'une concession; à cet effet, un appontement devant prendre en charge les intrants de la deuxième phase est prévu en réalisation à très court terme.
- Délais de réalisation des analyses exigibles d'au minimum 48 heures.
- Délais plutôt lents pour les enlèvements des marchandises par les clients.
- Marchandises nécessitant d'importantes surfaces pour son entreposage.

Figure 16 : Analyse de l'évolution des produits métallurgiques par type de produits :



2.1.1.3. Bois :**❖ Principaux constats :**

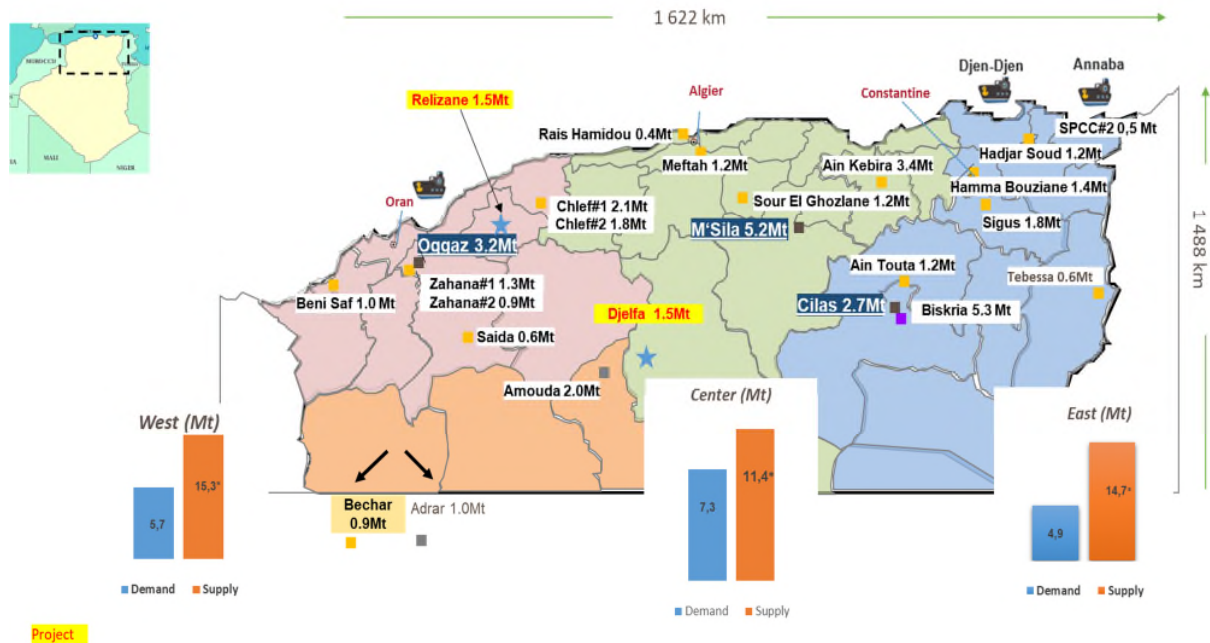
- Demande nationale estimée entre 1,5 et 1,8 million de tonnes (satisfaite à 90% par l'importation).
- Absence de substitut pour le bois, et absence d'un potentiel de production nationale.
- Les mesures d'interdiction d'importation des meubles finis augmentera le potentiel de fabrication locale donc le besoin en matières premières.
- Les pouvoirs publics ont interdit l'utilisation du bois dans les nouvelles constructions.
- Les prix de la tonne de bois ont triplé en 2021.

Figure 17 : Répartition géographique du tonnage du bois Année 2020.**2.1.1.4. Export du ciment :****1/ Historique de la concession du terminal à ciment :**

L'EPB dispose d'un terminal à ciment au niveau de l'arrière port Post. Une concession d'exploitation a été délivrée en 1997 à la société d'économie mixte (Ciments de Méditerranée – CIMED). Le terminal a commencé son exploitation en juillet 2000. Après la dissolution de CIMED, en 2011, une vente aux enchères a été conclue au profit du groupe ETRHB en 2014. En 2019, la convention de concession a été résolue. Le terminal a été aujourd'hui, récupéré par l'EPB.

2/ Cartographie de l'offre du ciment en Algérie :

Figure 18: Répartition de la production nationale du ciment/clinker (Référence exercice 2021).



3/ Rétrospective des exportations du ciment/ Clinker :

Le tableau ci-dessous nous indique l'évolution annuelle nationale des exportations du ciment/Clinker depuis l'année 2017 :

Tableau 10 : exportations du ciment.

En million de tonne

| Année | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------|-------|------|------|------|------|
| Tonnage ciment/Clinker exporté | 0,017 | 0,7 | 1,8 | 2,5 | 6,24 |

❖ Opportunités :

- Recouvrement des taux de croissance avant COVID 19 de plusieurs pays.

- Fort programme de développement des USA (infrastructure et social).
- L'exode rural rencontré par certains pays africains crée une demande de logement qui ne cesse de croître.
- La consommation de ciment en Afrique augmentera, dans les cinq prochaines années, en moyenne de 12 % par an.
- Un taux d'urbanisation en Afrique qui avoisinera les 35 % en 2025.
- La production de ciment en occident pourrait être perturbée par la pénurie de gaz (Source d'énergie de premier rang pour la production de ciment), due à la conjoncture politico-économique actuelle.
- Un surplus de production estimé à plus de 24 millions de tonnes/an qui pourrait être écoulé à court et à moyen terme sur le marché international.

Section 03 : Axes stratégiques, politiques et plans d'entreprise

1. Les axes stratégiques :

Le port de Bejaia a, depuis quelques années déjà, adopté une stratégie de leader, ce qui lui a permis de se maintenir aux premiers rangs depuis près de 12 années.

Maintenir la position de leader exige une vigilance constante, car d'autres ports guettent les faiblesses temporaires du leader et essaient d'en tirer avantage.

Le port est leader dans un trafic de par ses avantages compétitifs qui se basent sur trois éléments : **La domination par les coûts**, qui peut être consécutive à un avantage logistique et qui se renforce par la massification, **la différenciation des services**, et **la situation géographique du port**. Ces trois éléments s'imbriquent naturellement.

Le commercial doit être efficace et persuasif pour maintenir une place de leader. Une position purement défensive ne suffira pas pour protéger l'activité. Au contraire, il devra continuer à innover et à mener des actions soutenues pour trouver des nouveaux clients.

D'après l'analyse de la situation de l'Entreprise (points forts / points faibles), le port de Bejaia a surtout besoin de gagner en performance, pour pouvoir maintenir sa position actuelle sur le niveau national, et pouvoir s'intégrer dans les chaînes logistiques de valeur mondiale.

1. **Investir intelligemment** : Il est primordial de ne pas se précipiter dans le développement de projets de grande envergure et coûteux, la trésorerie de l'entreprise

ne peut plus se permettre ce genre de projet. Néanmoins, le choix de nos investissements doit être plus ciblé et pragmatique. Les réussites se construisent plutôt pas à pas. Des investissements par paliers sont à privilégier pour minimiser les risques financiers. Une meilleure identification et élimination des principaux goulots d'étranglement peut être à l'origine de gains de performance conséquents.

2. **Se spécialiser dans le traitement de certains produits** : Au vu de l'analyse du trafic du port de Béjaia, il ressort clairement que sur le total du trafic manipulé (hors vracs liquides et hors conteneurs), cinq produits prédominent l'activité portuaire et représentent près de 95% de ce tonnage. Il s'agit notamment : des céréales, du bois, du sucre, de l'argile et du fer. Il est donc primordial de maintenir les niveaux des trafics jugés viables sur cinq années, à l'image du trafic des céréales et du bois. Aussi, il est important d'engager les investissements nécessaires pour capter certains trafics qui seront potentiellement développés dans notre hinterland, notamment à l'export. Il s'agit du trafic

de zinc et de plomb qui entrera en vigueur dès l'exploitation de la mine d'Amizour, ainsi que l'exportation du ciment, dès la réhabilitation des infrastructures exploitées, par le passé, par CIMED.

Cette spécialisation des trafics déjà se fera par le développement d'une offre à valeur ajoutée par rapport aux autres ports (**la différenciation des services**).

3. **Prioriser l'élimination des principaux goulots d'étranglement** : La force d'une chaîne logistique dépend de son maillon le plus faible. Des grues modernes ne suffisent pas à elles seules pour permettre une manutention rapide. Il convient de bien identifier et analyser les goulots d'étranglement du port avant de se précipiter dans des chantiers de grande envergure. (**La domination par les coûts**).
4. **Aller vers des partenariats gagnant – gagnant** : s'engager avec des clients pouvant nous garantir des niveaux de trafics à travers des conventions commerciales, fondées sur une logique de coopération et la mise en place d'alliances stratégiques et d'accords d'investissements et de coopération. Fidéliser les clients actuels devient primordial pour la survie de l'entreprise, étant donné que l'acquisition de nouveaux clients devient plus compliquée. Compte tenu de la faible croissance attendue en termes de trafic pour les cinq prochaines années, pour pouvoir maintenir le niveau de trafic du

port de Béjaïa, il est impératif de gagner des parts de marché. Cet objectif ne pourrait être atteint qu'avec le développement du commercial, qui devra tracer sa politique en étroite collaboration avec la Direction exploitation. Car on peut difficilement dissocier stratégie de marketing et stratégie d'adaptation de la production du service, grâce à une organisation plus efficace et grâce à l'innovation technologique. En ce sens, la fonction commerciale ne peut fonctionner sans l'appui de la Direction Exploitation.

5. La digitalisation comme solution pour une offre de service distinguée. Il y a lieu de recenser les différentes prestations annexes, pour lesquelles on pourrait développer des solutions informatiques pour faciliter l'échange de données entre les différents intervenants.
6. Se pencher sur l'amélioration des opérations de pré/post acheminement des conteneurs, pour améliorer notre offre de service. Développer de nouvelles prestations dans le port ou dans les zones extra portuaires pour faciliter les opérations de dépotage / empotage. Le port doit jouer son rôle de chef d'orchestre afin d'organiser au mieux le transport
7. Elargir le champ d'activité de l'Entreprise Portuaire à d'autres prestations / activités, à l'exemple de l'activité de consignation ainsi que des missions de commissionnaire en douane. La mise en place de cet instrument conforterait la position du port vis à vis de ses partenaires en offrant une panoplie de services annexes au bénéfice de ses clients. Elle pourra ainsi offrir un service global de bout en bout, en intégrant le groupage/dégroupage, le rapprochement...

❖ **Objectif stratégique :**

- Maintenir notre position de leader dans le domaine de l'activité portuaire
- Capturer de nouveaux trafics, notamment à l'export, étant donné que les importations sont souvent soumises à des contraintes réglementaires
- Favoriser le développement d'autres activités, élargir notre palette de services offerts, pour offrir une prestation de bout en bout
- Renouveler l'outil de production (équipements de navigation, de maintenance et de transport)
- Rentabiliser nos investissements réalisés au cours des cinq dernières années

- Sauvegarder l'équilibre financier de l'entreprise.
 - ❖ **Axes stratégiques :**
- Se réorienter et se spécialiser vers les trafics à fort potentiel de croissance.
- Garder sa vocation de port polyvalent pouvant traiter divers types de produits.
- Optimiser les espaces d'entreposage dans l'enceinte portuaire pour améliorer l'exploitation portuaire.
- Développer d'autres types de trafic et d'autres types d'activités afin de rentabiliser nos investissements en matière d'infrastructures.

2. Politiques et plans d'entreprise :

2.1. Les politiques de l'entreprise :

2.1.1. La politique marketing

La politique marketing de l'EPB pour la période 2021 – 2025 qui découle de l'analyse marketing précédente, se décline en deux politiques :

2.1.1.1. La Politique produit :

La politique produit du Port de Bejaïa s'articule autour des axes principaux suivants :

- Réhabiliter le quai 14 en quai minéralier
- Transformer le port sec de Tixter en plateforme multimodale, en développant des partenariats avec des logisticiens spécialisés dans le transport de colis vers le sud, pour élargir l'hinterland.
- Développer une application en ligne pour traiter les demandes de transit des marchandises dangereuses.
- Organiser un séminaire international en vue de lancer les débats sur les pistes d'amélioration du post acheminement et comment améliorer l'organisation actuelle du transport terrestre.
- Développer notre offre logistique en intégrant des activités annexes telles que la consignation, le transit, le rapprochement/ transfert des marchandises, ...
- Renforcer notre outil de production par le renouvellement des équipements de navigation, de manutention et de transport.
- Améliorer les tirants d'eau afin d'éliminer la contrainte liée aux profondeurs et à la taille des navires.

- Réhabilitation et aménagement du terminal à ciment (ex CIMED) pour y développer l'activité d'export.
- Dans le cas de figure où les espaces au niveau de l'arrière port seraient récupérés, investir dans un parc de stationnement pour camions afin de réguler la circulation intense au niveau du port, ce qui va nous permettre de gagner en efficacité logistique, d'améliorer nos rendements et de réduire les attentes camions. C'est par exemple le cas du Port Autonome de Dakar, où la création de 400 à 500 places de parking pour camions à l'extérieur du port, a permis de gagner significativement en efficacité dans la gestion des flux.
- Amélioration des performances portuaires, notamment pour les segments de produits stratégiques, et réduire ainsi les différentes attentes (attente en rade, ...). Les principales mesures concernent le renouvellement des moyens et outillages de manutention, notamment les grues, et les chariots élévateurs.
- Opter pour une spécialisation des quais pour les produits stratégiques. Spécialiser les postes 21 – 15 -16 pour les céréales, le poste 18 et le poste 14 en optionnel pour le bois, et le 13 pour l'argile. Cette spécialisation permettra aux navires des produits stratégiques d'avoir la priorité d'accostage sur ces postes. Avec cette spécialisation, l'on pourra intégrer le système de fenêtre d'accostage pour les navires de bois, en invitant les grands armateurs à y adhérer.
- Réhabilitation des hangars 19 et 24 et leur affectation pour des prestations de groupage / dégroupage, et leur aménagement avec les moyens de levage ainsi que le rayonnage nécessaire.
- Réaliser un plan de circulation le long de la nouvelle clôture pour réguler le flux des camions.

2.1.1.2. Politique de communication :

Nos objectifs seraient de susciter un intérêt auprès des publics cibles. D'une façon générale, les objectifs peuvent concerner 2 axes :

- Faire connaître, informer et sensibiliser nos clients à propos d'une prestation de service ;
- Persuader ou provoquer un changement d'attitude chez nos clients par rapport à une prestation de service.

• 2.2. Plan d'investissement :

1/ Améliorer les rendements de manutention et réduire les goulots d'étranglement

1-1/ Renforcer les équipements et les outillages de manutention portuaire

| Action | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|--|
| Acquisition de 02 grues portuaires | -Une (01) grue portuaire de 124T avec benne et spreader | Une (01) grue portuaire de 124T avec benne et spreader | / | / |
| Acquisition de chariots élévateurs | -Dix (10) Chariots élévateurs à fourches à mat duplex 10T | / | Quatre (04) Chariots élévateurs à fourches à mat triplex 10T | Quatre (04) Chariots élévateurs à fourches à mat duplex 10T |
| | - Deux (02) Chariots élévateurs à mat télescopique à fourches (godet en option) | / | / | / |
| | -Huit (08) Chariots élévateurs à fourches petit tonnage de 05 à 07Tonnes : - Quatre (04) à mat triplex - Quatre (04) à mat Duplex | -Six (06) Chariots élévateurs à fourches de 05 à 07Tonnes à mat triplex | -Six (06) Chariots élévateurs de 05 à 07Tonnes à mat duplex : - Quatre (04) chariots élévateurs de 15T à mat Triplex | - Quatre (04) Chariots élévateurs à fourches de 05 à 07Tonnes : - Quatre (04) chariots élévateurs de 32T. |
| Acquisition de outillage de manutention | - Quatre (04) bennes preneuses 12m ³ à commande à distance (grues et moyens bord) | / | Trois (03) bennes électro-hydrauliques de 14 m ³ pour grues liebherr LHM280 /420 | / |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | / | Deux (02) Trémies de grandes capacités (capacité de 80 m ³) | / | / |
| Engins de maintenance destinés aux navires céréaliers | - Quatre (04) mini chargeurs - Quatre (04) chargeurs sur pneus 4m ³ | Deux (02) pelles excavatrices. | / | - Quatre (04) chargeurs sur pneus 4m ³ |

2/ Offrir des infrastructures d'accueil des navires et des marchandises permettant la domination par les coûts

| Objectifs | Actions | Echéances | Observation |
|---|---|-----------|--|
| Renforcer les infrastructures d'accueil des navires | Faire du lobbying auprès des pouvoirs publics (Ministère) pour la concrétisation du plan de développement du port de Bejaia (Réalisation de nouveaux quais avec des tirants d'eau important et surfaces d'entreposage). | | Permettre de réaliser des économies d'échelle à l'effet de réceptionner des navires de plus grandes tailles. |
| | Réalisation des opérations de dragage des quais existants. | | |
| | Réalisation des opérations de réhabilitation des quais P13 / P14 | | |
| Optimiser les espaces de stockage | Réhabilitation du hangar dock 17, 19, 23, et 24 | | Réorganiser les espaces d'entreposage afin de réduire le coût de passage portuaire. Le dock 17 se trouvant |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | actuellement dans un état vétuste, est actuellement presque inexploitable, alors qu'il occupe une position centrale dans l'enceinte portuaire. Alors que le bois est entreposé dans le terminal à bois, qui se trouve à une distance éloignée des quais de déchargement. La récupération du terminal roulier nous permettra de récupérer cet espace pour l'entreposage du bois, face au quai de déchargement, ce qui va contribuer à réduire les moyens d'évacuation affectés aux navires. |
| | Réaffectation du terminal roulier | | |
| | Engager une étude pour la réalisation des silos à céréales. | | |
| | Réalisation d'un plan de circulation en intégrant le long de la nouvelle clôture pour réguler le flux des camions. | | |
| | | | |

3/ Fidéliser la clientèle et renforcer la prospection commerciale

| Objectifs | Actions | Intervenant | Observation |
|---|---|---------------------|---|
| Fidéliser la clientèle actuelle et prospector de nouveaux clients | Etablir des conventions commerciales avec les meilleurs clients des produits suivants : Céréales, bois, sucre, argile et fer, avec un tarif des plus compétitifs par rapport à nos concurrents par palier de tonnage. | DE/Marketing | Ce qui va permettre de fidéliser nos clients et générer un tonnage et trafics supplémentaires dans ces cinq segments de produits. |
| | Etablir des conventions commerciales avec les grands armateurs, notamment de bois. | DG / DC / Marketing | Les grands armateurs de bois peuvent nous garantir un volume de trafic régulier sur le port (massification). |
| | Faire des campagnes de prospections commerciales des plus agressives avec des offres des plus compétitives. | DE | Seul moyens pour démarcher de nouveau clients. |
| | Procéder au recrutement de commerciaux expérimentés. | DRH | / |

4/ Renforcer le savoir-faire du personnel et son implication

| Objectifs | Actions | Intervenant | Observation |
|--|---|-----------------------------|--|
| Améliorer les compétences individuelles et collectives | L'identification des besoins en formation doit se faire de manière plus optimale de façon à améliorer les points faibles constatés. | Toutes les structures / DRH | La formation doit cibler les insuffisances ayant un impact direct sur l'activité portuaire (dans chaque domaine) |

5/ Générer de nouvelles niches de revenus

| Objectifs | Actions | Intervenant | Observation |
|---|--|-------------|--|
| Optimiser l'exploitation des zones logistiques extra-portuaires | Intégration d'industriels au niveau des zones logistiques d'IOB et de TIXTER pour y installer des industries (Conditionnements, textiles, électroniques, agro-alimentaires ...). | DE | Une niche de revenus supplémentaire pour l'EP Bejaia, par la location des espaces (Hangars ou terrains) à ces industriels, mais aussi, en prélevant des commissions sur leurs chiffres d'affaires. |
| | Dédier des espaces au niveau des zones logistiques d'IOB et de TIXTER, spécialement pour les opérateurs du E-Commerce. | DE | Les opérateurs du E-Commerce souffrent du manque d'espaces logistiques pour la distribution de leurs produits. Nos zones logistiques peuvent y consacrer quelques espaces, ce qui va générer une autre source de revenus par la location |

Analyse et critique :

Pour analyser et critiquer la partie pratique et de la comparer à la partie théorique, nous avons utilisé deux volets suivants :

1. Appréciation de la conformité par rapport au cadre référentiel théorique.**➤ Les étapes respectées :**

Nous avons déjà cité dans la partie théorique que le processus de la planification stratégique passe par plusieurs étapes, dont le diagnostic stratégique d'abord, suivi ensuite des choix stratégiques et de la fixation des objectifs, et finalement il se termine par le déploiement stratégique.

Lorsque nous avons comparé ces étapes de celles de la partie pratique, nous avons constaté qu'elles sont peu homogènes, et ce que nous avons remarqué c'est l'absence de l'étape de déploiement stratégique. Dans ce cas, la direction générale de l'EPB doit prendre en considération cette étape et qui lui permette de mieux évaluer le niveau d'excellence opérationnelle. Pour cela, il est important d'appliquer les critères suivants.

1. Définitions claires et comprises de la mission et de la vision par tout le monde.
2. Clarifier la stratégie pour que les membres de l'EPB reconnaissent en quoi cette stratégie est différente de celle de leur concurrents et que de véritables choix sont en cours.
3. Définition des objectifs stratégiques dans l'intérêt de l'ensemble de l'EPB avec le bon niveau d'ambition.

➤ Le contenu :

Nous remarquons que le contenu de la partie pratique est incomplet et un peu de négligence en matière d'information à fournir pour mener à bien la planification stratégique.

Il a donné quelques éléments de base comme le diagnostic stratégique qui censé être donné de manière claire et précise avant de passer à l'explication de l'élément suivant.

➤ Le diagnostic stratégique :

Dans la partie théorique, le diagnostic stratégique se compose par une analyse externe qui dépendant de l'analyse de l'environnement global (analyse PESTEL) et de l'analyse de secteur. L'autre, c'est l'analyse interne qui basée sur l'analyse de la chaîne de valeur ainsi les ressources et les compétences d'entreprise.

Mais, lorsque nous étudions le diagnostic stratégique de l'EPB, nous l'avons trouvé différent par rapport à la partie théorique dans les points suivants :

- Mal identification des composantes de l'analyse externe et interne, ce qui rend difficile à évaluer.
- L'analyse de l'environnement externe de l'EPB est incomplète, car elle est basée seulement sur trois environnements (macro-économie, légal et la concurrence) et la négligence de l'environnement (politique, technologique, écologique et sociologique). Une remarque concernant la concurrence, normalement elle doit être mentionnée dans l'analyse de secteur à côté de la demande, l'offre et les groupes stratégiques. Donc, nous recommandons à l'EPB d'utiliser le modèle PESTEL d'une manière précise et claire et de construire des scénarios qui permettent d'envisager plusieurs possibilités, tout en aidant les managers à ne pas fermer l'éventuelle alternative.
- Au niveau de l'analyse de la concurrence, l'EPB compare sa part de marché avec les autres ports algériens. Donc, pour déterminer l'intensité concurrentielle, nous proposons d'utiliser le modèle des cinq forces de Porter pour comprendre la nature de l'intensité des forces concurrentielles qui conditionnent sa rentabilité à long terme.

Après avoir analysé la concurrence, nous invitons l'EPB à faire l'identification des facteurs clés de succès dans un secteur concurrentiel donné.

- Dans le diagnostic interne, l'EPB n'a utilisé aucun outil d'analyse, elle donne seulement les contraintes et les faiblesses auxquelles elle est confrontée. Nous recommandons d'utiliser l'analyse de la chaîne de valeur pour analyser les activités qui contribuent à la marge totale de l'entreprise qui sont classées en deux catégories : les activités primaires et les activités de soutien.

Après l'analyse de la chaîne de valeur, nous mettrons l'EPB d'identifier ses ressources et compétences pour pouvoir réaliser ses objectifs fixés.

➤ **Les choix stratégiques :**

Les choix stratégiques sont vraiment respectés par l'EPB, car elle utilise deux stratégies génériques (stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation). Concernant les modalités de développement stratégique, elle choisit la croissance partenaire/alliance et pour les voies de développement stratégique, elle choisit la stratégie de spécialisation.

2-Proposition d'un plan de croissance stratégique suite à notre propre analyse de la matrice BCG de l'EPB :

Afin de pouvoir appliquer les connaissances acquises dans la partie théorique, nous avons essayé à partir de la matrice BCG donnée par l'entreprise EPB, de proposer notre propre plan de développement suivants notre logique :

L'EPB lance six DAS différents qui sont :

- Bois.
- Matériels de construction.
- Produits chimique.
- Soja.
- Blé.
- Fer.

-L'analyse de chaque DAS sur la matrice BCG :

1. Bois : c'est le produit « stars » qui a une forte croissance et une forte part de marché, ça permet à l'EPB d'avoir une rentabilité élevée avec besoin financier important. Donc, nous conseillons l'EPB d'investir plus dans ce domaine.
2. Matériels de construction : c'est le produit « vedette » qui a une forte croissance mais avec une part de marché faible, ce DAS offre une faible rentabilité avec un besoin financier important. Dans ce cas l'EPB a le choix :
 - d'investir massivement pour devenir leader.
 - de segmenter.
 - d'abandonner.
3. Produits chimique, soja : sont les produits « vache à lait » qui ont une faible croissance mais avec une forte part de marché, ces deux DAS offre une rentabilité élevée et un besoin financier faible. Donc, ça permet à l'EPB de financer les DAS existant dans la case « stars » et « vedette ». Dans ce cas, il faut investir le minimum pour maintenir sa position.
4. Blé, Fer : sont les produits « poids mort » qui signifie une faible croissance avec faible part de marché, les deux produits offre une rentabilité faible avec un besoin financier aussi faible. Dans ce cas, l'EPB doit maintenir le minimum d'investissement ou abandonner carrément ces DAS.

Ainsi et après avoir analysé la matrice BCG, nous proposons à l'EPB d'investir plus dans les DAS de bois et de matériels de construction car le portefeuille d'activité de l'EPB est équilibré. Les DAS de soja et produits chimique doivent être assurer le financement de l'investissement de bois et de matériels de construction qui ont besoin de financement pour réaliser une forte rentabilité de l'EPB



CONCLUSION GENERAL

La conclusion générale :

La planification stratégique est l'un des éléments fondamentaux de la recherche en management stratégique. Elle est considérée comme étant un processus de la pensée qui fait recours à une variable essentielle, celle de l'effort des dirigeants qui contribue par leur pensée et leur savoir faire à concevoir de solides stratégies.

La planification stratégique est le lien entre l'entreprise et son environnement, car elle l'aide à choisir les stratégies appropriées pour faire face aux changements environnementaux.

L'objectif de notre recherche est de mettre en évidence le rôle que joue la planification stratégique dans la détermination des stratégies appropriées pour une entreprise d'après un diagnostic interne et externe. En prenant comme cas d'étude l'EPB.

Après avoir fait plusieurs recherches sur la planification stratégique, nous avons conclu que la planification stratégique se compose de quatre étapes de base, dont l'une ne peut être supprimée car chaque étape est complémentaire de l'autre qui est : le diagnostic stratégique, les choix stratégiques, la fixation des objectifs et enfin le déploiement stratégique.

Mais si on veut les classer par ordre d'importance, on dit que le diagnostic stratégique est l'étape la plus importante parce qu'il détermine les forces et les faiblesses et aussi les opportunités et les menaces de l'entreprise.

Après avoir terminé nos recherches théoriques et acquis quelques connaissances et bases sur la planification stratégique, nous avons commencé notre stage programmé à l'entreprise portuaire Bejaïa Bejaïa dans le but d'appliquer ce que nous avons appris théoriquement.

Après avoir vérifié le processus de la planification stratégique, nous avons conclu que l'EPB respecte relativement ces étapes ce qui confirme l'hypothèse une, malgré que nous n'avons pas obtenu suffisamment d'informations relatives à la manière de fixation des objectifs stratégiques et modalités de diffusion de ses stratégies au sein de cette entreprise.

Concernant le portefeuille d'activités de l'EPB, il est équilibré car elle a annoncé plusieurs DAS qui ont une forte part de marché et de croissance qui apportent des profits à cette entreprise. La projection stratégique de l'EPB est jugée acceptable. Cependant et comme recommandation, nous conseillons à l'EPB d'investir aussi dans le domaine du bois et des matériaux de construction en raison de la demande croissante pour ceux-ci ainsi nous pouvons confirmer l'hypothèse deux. Le plan tel que conçu par l'EPB Bejaïa est bien fait ce qui confirme l'hypothèse trois.

Enfin, nous souhaitons aux futurs étudiants qui Ils veulent traité cette problématique dans leur mémoire Avant de le choisir de trouver le lien de stage en raison de la sensibilité de ce thème dans les entreprises concurrentiel et même public.



CONCLUSION GENERAL

Références Bibliographiques

- ❖ A. Goujon Belghit, « Introduction au management », Ellipses, 2016, p7.
- ❖ A.Cavagnol, P.Roulle, « Management », 9^e édition, Gualino éditeur 2018, p09-10.
- ❖ Alain Vas, « Stratégie d'entreprise », 2^e édition, Dunod, Paris, 2017, p 26.
- ❖ B.Bachy, et al, « Management », Dunod, Paris, 2010. Page 61.
- ❖ B.Carrette, et al, « Strategor », 8^e édition, Dunod, 2019, p71
- ❖ Bernard Garrette et al, « strategor », 4^e édition, Dunod, Paris, 2004, p. 259
- ❖ F.Brulhart , « Les 7 point clés du diagnostic stratégiques », Eyrolles, 2009, p 61.
- ❖ F.Brulhart, et al, « Stratégie », Dunod, Paris 2015 page 158.
- ❖ G .Arguin, « La planification stratégique à l'université », 2^e édition, Presses de l'université du Québec, 1986, p11.
- ❖ G. Johnson, et al «stratégique», 9^e édition, Pearson, 2011, p 58-59-60.
- ❖ G. Johnson, et al,« stratégique »10^e édition Pearson Educatio, 2014, page, 613,614.
- ❖ G. Johnson, K. Scholes et al, « stratégique », 7^e édition, Pearson, 2005, p.13
- ❖ Gilles A. Lécho, «Stratégie et conduite du changement», Maxima, Paris, 2017, p 59.
- ❖ H. Mintzberg, « Grandeur et décadence de la planification stratégique», Dunod, Paris, 1994, P 24-25-27.
- ❖ J- David Avenel, Op.Cite, p99.
- ❖ J.Bojin, J.Marc Schoettl, « L'essentiel de la stratégie », Eyrolles, 2005, 2013. P 207-209-211.
- ❖ J.P.Helfer, et al, « management stratégique »10^e édition, vuibert.
- ❖ J.Pierre Helfer, et al, Op.cit, p 83-84-86.
- ❖ Jean-David Avenel, «l'essentiel de la stratégie des organisations», 2^e édition, Gualino, Paris, 2012, p 39-40.

Références Bibliographiques

- ❖ Jean-Pierre Detrie, «strategor», 4^e édition, Dunod, 2004, p 86.
- ❖ Jean-Pierre Helfer, et al, «management stratégique », 9^e édition, Vuibert, Paris, 2013, p 163-165
- ❖ Johan Bouglet, «la stratégie d'entreprise», 3^e édition, Gualino, Paris, 2013, p 27.
- ❖ K.Keller Manceau « Marketing Management » Pearson 2015, page 96.
- ❖ L. Lehmann- Ortega, al, Op.cit, p 40.
- ❖ Lehmann-Ortega, et al, « strategor : toute la stratégie d'entreprise », 6^e édition, Dunod, Paris, 2013, p03.
- ❖ M. Le breton, K. Herlem, S. Sépari, « Management », 2^e édition, Dunod, 2021, p 02.
- ❖ Manuel Cartier, et al, «maxi fiches de stratégie», Dunod, Paris, 2010, p 42.
- ❖ Manuel Cartier,et al, Op.Cit, p44-45.
- ❖ Michel Marchesnay, « Management stratégique », Adreg, 2004, p 21.
- ❖ O. Meier « Manageor : tout le management à l'ère digitale », Op, Cit, p306-307-308.
- ❖ O. Meier, Op.cit, p157-158.
- ❖ Olivier Meier, « Dico du manager », Dunod, Paris, 2009, p186.
- ❖ Olivier Meier, «diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise », Op.Cit, p193.
- ❖ Olivier Meier, «diagnostic stratégique», 4^e édition, Dunod, Paris, 2015, p 155.
- ❖ Pascal Fabre, et all, « management et contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2014, p 208-209.
- ❖ R. Alain Thiétart, et al , « stratégie : concepts, méthodes mise en œuvre », 2^e édition, Dunod, Paris, 2005, p 36-37-38.
- ❖ R. Grünig, R. Kühn, « Planifier La stratégie : un procédé pour les projets de planification stratégique », 3^e édition, EPFL Press, 2012 P 8.

Références Bibliographiques

- ❖ S. Robbins, D. Decenzo, P. Gabilliet, « Management : l'essentiel des concepts pratique », 4^e édition, Pearson, 2004, p 30.
- ❖ S. Robbins, et al, « Management : l'essentiel des concepts pratique », Op.cit, p 91-92-93-94.
- ❖ Ulrike Mayrhofer, «Management stratégique », Bréal, 2007, p 71-72.
- ❖ Vincent Lerville Anger, et al, «conduire le diagnostic global d'une unité industrielle», éditions d'organisation 2001, p 18-19-21.

Site internet

- ❖ http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_la_prospective/articles_futuribles/futuribles-71-9-methode-des-scenarios.pdf. Consulté le 12-05-2022 à 14 : 30.
- ❖ <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/32431/118807.pdf>.consulté à 18:00 le26/04/2022

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des Figures

Liste des Tableaux

Introduction Générale..... 01

chapitre 01 : le management et le processus managérial

Introduction 04

Section 01 : le contexte du management. 04

1.1. L'organisation 05

1.2. L'entreprise 05

1.3. Le management 06

1.4. Le processus managérial 07

Section 02 : Généralité sur la planification 09

1. Définition de la planification 09

2. L'évolution de la planification dans les entreprises 09

3. Typologies de la planification 11

3.1. La planification stratégique ou opérationnelle 11

3.2. Long terme ou court terme 11

3.3. Plans directionnels ou spécifiques 12

3.4. Planification ponctuelle ou permanente 12

4. Avantages et limites de la planification 13

4.1. Les avantages de la planification 13

4.2. Les limites de la planification 13

Section 03 : Généralité sur la stratégie 14

1. Présentation de la stratégie 14

1.1. Les origines de la discipline 14

1.2. Définition du concept « stratégie » 15

2. Les niveaux de la stratégie 17

2.1. La stratégie générale (corporate strategy) 17

2.2. La stratégie par domaine d'activité (business strategy) 17

2.3. Les stratégies opérationnelles 18

3. Les caractéristiques de la stratégie 18

3.1. L'orientations à long terme de l'organisation 18

3.2. Le périmètre d'activité de l'organisation 19

3.3. La prise en compte des attentes des parties 19

3.4. L'exploitation des ressources et des compétences de l'organisation 19

3.5. L'influence sur les décisions opérationnelles 19

3.6. La complexité 19

3.7. L'incertitude 20

Section 04 : Généralité sur la planification stratégique 20

1. La planification stratégique 20

1.1. Définition 20

1.2. Les fondements de la planification stratégique 22

1.3. Les dimensions de la planification stratégique 23

| | |
|---|----|
| 1.4 Intérêts et limites de la planification stratégique | 26 |
| 1.4.1 Intérêts | 26 |
| v1.4.2. Limites | 26 |
| Conclusion..... | 28 |

Chapitre 02 : Processus de la planification stratégique

| | |
|--|----|
| Introduction..... | 29 |
| Section 01 : le diagnostic stratégique..... | 30 |
| 1. Le diagnostic stratégique externe et ses outils | 31 |
| 1.1. L'environnement global | 32 |
| 1.1.1. Analyse PESTEL | 32 |
| 1.1.1.1. Les composantes du modèle PESTEL | 33 |
| 1.1.1.2. La construction des scénarios | 34 |
| 1.1.2.1. Les objectifs de la méthode des scénarios | 35 |
| 1.2. L'analyse de secteur..... | 37 |
| 1.2.3. La demande | 37 |
| 1.2.2. L'offre | 38 |
| 1.2.3. Les groupes stratégiques | 38 |
| 1.2.3.1. La démarche d'analyse des groupes stratégique | 38 |
| 1.2.4. L'intensité concurrentielle | 39 |
| 1.2.4.1. Le modèle de Porter | 39 |
| 1.2.5 Les facteurs clés de succès..... | 42 |
| 2. Le diagnostic interne et ses outils | 43 |
| 2.1 Analyse de la chaîne de valeur | 43 |
| 2.2. Les ressources et les compétences de l'organisation | 45 |
| 2.2.1. Les ressource | 45 |
| 2.2.1.1. Les différents types de ressources | 45 |
| 2.2.1.1.1. Les ressources disponibles | 45 |
| 2.2.1.1.2. Les ressources nécessaires | 46 |
| 2.2.1.1.3. Les ressources uniques | 46 |
| 2.2.2. Les compétences | 46 |
| 2.2.2.1. Les différents types de compétences | 47 |
| 2.2.2.1.1. Les compétences managériales | 47 |
| 2.2.2.1.2. Les compétences fonctionnelles | 47 |
| 2.2.2.1.3. Les compétences transversales | 47 |
| 2.2.2.1.4. Les compétences professionnelles | 47 |
| 3. La synthèse du diagnostic stratégique | 49 |
| 3.1 Analyse SWOT | 49 |
| 3.2 Analyse de portefeuille d'activités | 51 |
| 3.2.1. La matrice BCG | 52 |
| 3.2.1.1. Les indicateurs utilisés | 53 |
| 3.2.1.2. La position des activités sur la matrice | 53 |
| 3.2.2. La matrice Mc Kinsey | 54 |
| 3.2.2.1. L'analyse de la matrice | 55 |
| 3.2.3. La matrice ADL | 55 |
| 3.2.4. Les intérêts et limites des matrices | 57 |
| Section 02 : Fixation des objectifs, choix et déploiement stratégique | 58 |
| 1 Fixation des objectifs | 58 |
| 1.1 A quoi sert un objectif | 58 |
| 1.2 Une multiplicité d'objectifs | 58 |
| 1.3 Objectif ou contrainte | 59 |

| | |
|---|----|
| 1.4 Qu'est- ce qu'un bon objectif | 59 |
| 2 Les choix stratégiques | 60 |
| 2.1 Les modalités du développement stratégique..... | 60 |
| 2.1.1 La croissance interne | 60 |
| 2.1.2 La croissance externe | 61 |
| 2.1.3 La croissance par partenariat/alliance | 62 |
| 2.2 Les voies du développement stratégique | 63 |
| 2.2.1 Spécialisation | 63 |
| 2.2.3 Intégration | 65 |
| 2.3 Les stratégies génériques | 66 |
| 2.3.1 La domination par les coûts | 66 |
| 2.3.2 La différenciation | 66 |
| 2.3.3 La focalisation | 67 |
| 3 Le déploiement stratégique..... | 67 |
| 3.1 Le prisme de la méthode | 67 |
| 3.2 Le prisme de l'expérience | 67 |
| 3.3 Le prisme de la complexité | 68 |
| 3.4 Le prisme du discours | 68 |
| 4. Déployer les ressources..... | 69 |
| 4.1 Mettre en œuvre une coordination..... | 69 |
| 4.2 réussir la mise en œuvre | 70 |
| 5. Suivre l'exécution..... | 70 |
| Conclusion..... | 72 |

Chapitre 03 : L'ETUDE DE CAS

| | |
|--|----|
| Introduction | 73 |
| Section 01 : La présentation d'entreprise..... | 74 |
| 1. Fiche signalétique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia..... | 74 |
| 2. Missions et activités de l'Entreprise Portuaire de Bejaia | 74 |
| 2.1 Missions | 74 |
| 2.2 Activités | 74 |
| 2.3. Vision de l'entreprise | 75 |
| 2.4. Objectifs de l'entreprise | 75 |
| 2.5. Politique de l'entreprise | 75 |
| 2.6. Valeurs de l'entreprise | 76 |
| 2.7. Descriptif des services | 76 |
| 2.7.1. L'acheminement des navires de la rade vers le quai..... | 76 |
| 2.7.2. Le remorquage | 76 |
| 2.7.3. Le pilotage | 76 |
| 2.7.4. Le lamanage | 76 |
| 2.7.5. Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises | 76 |
| 2.7.6. Les prestations logistiques extra-portuaires | 77 |
| 3. L'organisation de l'EPB | 78 |
| 3.1. Organigramme | 78 |
| 3.2. Différentes structures | 79 |
| 3.2.1. Structures opérationnelles | 79 |
| 3.2.2. Structures fonctionnelles | 80 |
| 3.3. Données techniques | 81 |
| 3.3.1. Plan du port de Bejaia..... | 81 |
| 3.3.2. Données globales du port de Bejaia | 82 |
| 3.3.3. Installations des tiers | 84 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.4.Equipements | 84 |
| 3.4.Perspectives de développement du port de Bejaia | 85 |
| Section 02 : Diagnostic stratégique | 87 |
| 1. Analyse de l'environnement externe | 87 |
| 1.1. Analyse macro-économique | 87 |
| 1.2. Analyse de l'environnement légal | 89 |
| 1.3. Analyse de la concurrence | 91 |
| 1.3.1 Contraintes et faiblesses | 93 |
| 1.3.2 Identification des menaces | 94 |
| 1.3.3 Analyse du transport en pré ou post acheminement | 95 |
| 2. La matrice swot de l'entreprise | 96 |
| 2.1. Le modèle du Boston Consulting Groupe (BCG) | 99 |
| 2.1.1. Analyse des principaux trafics (DAS) | 100 |
| 2.1.1.1. Blé et autres céréales | 100 |
| 2.1.1.2. Produit métallurgiques (Rond à béton, métaux ferreux) | 101 |
| 2.1.1.3. Bois | 103 |
| 2.1.1.4. Export du ciment | 103 |
| Section 03 : Axes stratégiques, politiques et plans d'entreprise..... | 105 |
| 1.Les axes stratégiques | 105 |
| 2. Politiques et plans d'entreprise | 108 |
| 2.1. Les politiques de l'entreprise | 108 |
| 2.1.1. La politique marketing | 108 |
| 2.1.1.1. La Politique produit | 108 |
| 2.1.1.2.Politique de communication | 109 |
| 2.2. Plan d'investissement | 110 |
| 3. L'analyse de la matrice BCG de l'EPB | 117 |
| Conclusion Générale..... | 119 |
| Références Bibliographique | |

Résumé ;

La planification stratégique est l'un des éléments fondamentaux de la recherche en management stratégique. Elle est considérée comme étant un processus de la pensée qui fait recours à une variable essentielle, celle de l'effort des dirigeants qui contribue par leur pensée et leur savoir-faire à concevoir de solide stratégie. L'objectif de notre recherche est de mettre en évidence le rôle que joue la planification stratégique dans la détermination des stratégies appropriées pour une entreprise, prenant comme cas d'étude l'entreprise portuaire de Bejaia.

Mots clés ;

Planification stratégique, analyse stratégique, choix stratégique, déploiement stratégique, segment, secteur, diagnostic interne et externe, forces et faiblesses, opportunités et menaces, domaine d'activité stratégique, la concurrence, ressources et compétences, chaîne de valeur, l'EPB.

Abstract ;

Strategic planning is one of the fundamental elements of strategic management research. It is considered to be a process of thought that makes use of an essential variable, that of the effort of the leaders who contribute by their thought and their know-how to designing solid strategy. The objective of our research is to highlight the role played by strategic planning in determining the appropriate strategies for a company, taking as a case study the port company of Bejaia.

Key words ;

Strategic planning, strategic analysis, strategic choice, strategic deployment, segment, sector, internal and external diagnosis, strengths and weaknesses, opportunities and threats, strategic business area, competition, resources and skills, value chain, EPB.

ملخص

التخطيط الاستراتيجي هو أحد العناصر الأساسية لبحوث الإدارة الإستراتيجية. تعتبر عملية فكرية تستخدم متغيراً أساسياً ، وهو جهد القادة الذين يساهمون بفكرهم ومعرفتهم في تصميم إستراتيجية صلبة. الهدف من بحثنا هو إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للشركة ، مع الأخذ في الاعتبار حالة مؤسسة ميناء بجاية

الكلمات الرئيسية

التخطيط الاستراتيجي ، التحليل الاستراتيجي ، الاختيار الاستراتيجي ، النشر الاستراتيجي ، القطاع ، القطاع ، التشخيص الداخلي والخارجي ، نقاط القوة والضعف ، الفرص والتهديدات ، مجال العمل الاستراتيجي ، المنافسة ، الموارد والمهارات ، سلسلة القيمة ، ميناء بجاية.