

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION.

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management des organisations

Thème

L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique

Cas : DAS lait UHT de la SARL laiterie Soummam.

Réalisé et présenté par :

M. CHACHOUA FERHAT.

M. KAHLOUCHE MOHAND RACHID.

Encadré par : M. SADOU MOHAMMED.

Présidé par : M. SOUILAH.

Examiné par : Mme MAKHLOUF.

PROMOTION

Juin 2017.

Remerciement

Nous remercions tous ceux qui ont collaboré à ce travail :

M. SADOU notre encadreur qui nous a aidées à l'élaboration de ce présent mémoire à travers les précieux conseils qu'il nous a prodigués.

M.HAMITOUCHE, PDG de l'entreprise, qui nous a accordé de passer notre stage pratique au sein de son entreprise.

M. HAROUN, directeur marketing de la SARL laiterie SOUMMAM qui a manifesté un grand intérêt pour ce travail, ainsi que toute l'équipe marketing.

Tous Le personnel de la direction GRH.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance,

A mes deux chères grandes mères.

À mes adorables frères et à ma petite sœur que j'aime tant, que je ne remercierai jamais assez pour leurs soutiens

À tous mes cousins et cousines,

À tous mes oncles et tantes.

Ainsi qu'à mes amis Ferhat, Lamine, Habib, Walid, Hanafi et tous ceux que j'ai connu durant les cinq années passées à l'université de Bejaia, sans oublier le groupe de management des organisations promo 2016/2017.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance,
A mes chers grands pères et grandes mères.*

À mes adorables sœurs que j'aime tant, que je ne remercierai jamais assez pour leurs soutiens

À tous mes cousins et cousines,

À tous mes oncles et tantes.

Ainsi qu'à mes amis Rachid, Halim, Lamine, Habib, Walid, Hanafi, et tous ceux que j'ai connu durant les cinq années passées à l'université de Bejaia, sans oublier le groupe de management des organisations promo 2016/2017.

Liste des abréviations :

APOCE : l'Association de protection et orientation du consommateur et son environnement.

BCG : Boston Consulting Group.

DA : Dinars Algérien.

DAS : Domaine d'activité stratégique.

ERP : entreprise ressource planning.

H : heure.

J-C : Jésus-Christ

L : litre.

ml : millilitre.

N° : numéro.

ONS : Office national des statistiques.

PESTEL : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal.

R&D : Recherche et développement.

SARL : Société à responsabilité limitée.

SWOT : force et faiblesse, opportunité et menace.

T/AN : tonne/an.

Tv : télévision.

UHT : Ultra haute température.

Www : world wide web.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Comparaison entre l'océan rouge et l'océan bleu.....41

Tableau 02 : résultat de pré-test sur facing.....81

Listes des figures :

Figure 01 : Les cinq forces+1 concurrentielles de Porter.....	15
Figure 02 : La chaine de valeur.....	19
Figure 03 : La matrice BCG.....	23
Figure 04 : La matrice McKinsey.....	25
Figure 05 : La matrice SWOT.....	26
Figure 06 : Les trois stratégies de base de Porter.....	35
Figure 07 : Les facteurs d'internationalisation.....	38
Figure 08 : Le canevas stratégique de la WII.....	43
Figure 09 : La base d'exécution d'une stratégie océan bleu.....	44
Figure 10 : les sept phases du processus d'acquisitions.....	51
Figure 11 : La mise en œuvre d'une stratégie	55
Figure 12 : la grille managériale de Black et Mouton.....	61
Figure 13 : la localisation géographique de Soummam	63
Figure 14 : la nouvelle unité de production de Soummam.....	71
Figure 15 : Le processus de lancement dans un nouveau segment.....	75
Figure 16 : la segmentation du marché de lait.....	78
Figure 17 : Résultat des pré-tests sur l'emballage.....	83
Figure 18 : la répartition du budget publicitaire.....	86

SOMMAIRE

Liste des abréviations	I
Liste des figures	II
Liste des tableaux	III
INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : Processus d'analyse stratégique	
Section 01 : généralité sur la stratégie	04
Section 02 : Analyse externe	09
Section 03 : Analyse interne	19
Chapitre II : Choix stratégiques et mise en œuvre	
Section 01 : type de stratégies	29
Section 02 : Les modalités de croissance	45
Section 03 : Mise en œuvre	55
Chapitre III : La laiterie Soummam et sa démarche stratégique pour son lancement dans Un nouveau segment (lait UHT)	
Section 01 : Méthodologie de la recherche	62
Section 02 : le diagnostic stratégique de la laiterie Soummam	64
Section 03 : Choix stratégiques et plan d'exécution	79
CONCLUSION GENERALE	91
Bibliographie	IV
Tables de matières	V
Annexes	VI

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, on assiste à une intensité concurrentielle de l'environnement économique telle que les méthodes de gestion standardisées, sensées dans un récent passé, résoudre des difficultés essentiellement d'ordre d'exploitation, s'avèrent aujourd'hui insuffisantes pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. C'est ainsi que les firmes se livrent à des stratégies concurrentielles à même de s'adapter à ces nouvelles données et sauver leur pérennité. Selon Michael Porter « la concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes »¹.

Cette nouvelle réalité rend l'analyse de l'environnement concurrentiel plus qu'indispensable pour les entreprises soucieuses de s'adapter aux différents changements de leur contexte et gagner en performance. Celle-ci, pour être viable, doit intégrer la qualité des produits et les besoins des clients. Cependant, vue l'évolution des exigences des clients, ces dernières sont dans l'obligation d'innover en continu pour améliorer la qualité de leur produits à même de satisfaire les besoins des consommateurs.

La complexité grandissante de l'environnement oblige les décideurs à gagner en anticipation et prendre conscience de l'importance des enjeux qui les entourent. Ces enjeux sont étroitement liés à une organisation adaptée aux missions, une mise en cohérence des activités, une réduction des charges et une exploitation rationnelle des ressources. Il est donc, désormais, une réalité que le fonctionnement des entreprises suit une démarche de réflexion (analyse stratégique) et d'action (choix stratégique). Elles sont de plus en plus appelées à se doter d'un bon système de management, d'une vision claire et la traduction d'une mission en objectifs mesurables, tout cela dans une structure organisationnelle cohérente.

Dans cette perspective, toute démarche d'organisation ou de réorganisation n'a de véritable sens que si elle se fonde sur une planification stratégique afin de parcourir à la réalisation des objectifs fixés. De nos jours, l'idée d'un modèle général visant à élaborer une stratégie type semble être abandonnée. Les entreprises mettent en œuvre des stratégies de manière permanente pour s'adapter à leur environnement.

Selon Porter « *la stratégie utilisée contre les concurrents n'est pas seulement une réaction à l'environnement, mais aussi une tentative de modeler l'environnement en faveur*

¹M. Porter, *Avantage concurrentiel*, 1^{er} édition' éd. Dunod, PARIS, 1986, p.11.

Introduction générale

de la firme »². Autrement dit, un choix stratégique n'implique pas uniquement l'anticipation et l'orientation du comportement des consommateurs mais aussi celui des concurrents. Ainsi la stratégie concurrentielle consisterait à sélectionner le bon secteur d'activité et exploiter les forces de la firme pour en dégager des avantages distinctifs de ceux des concurrents. Et l'attrait d'un secteur pour une firme est mesuré par sa rentabilité et son positionnement, tout en s'appuyant sur l'apport et l'effort des managers.

En Algérie, le processus d'ouverture de l'économie nationale a poussé les entreprises à reconsidérer leurs modes de croissance et leurs techniques de gestion, pour s'adapter à leur nouveau contexte, désormais mondialisé. En effet, cette ouverture s'est traduite par l'entrée en concurrence des produits étrangers sur le territoire national. Ce qui impose à ces dernières la mise au point de nouveaux procédés et de nouveaux produits, pour espérer gagner des parts de marché et affronter la concurrence³.

Cette tendance s'avère généralisée à tous les secteurs de l'économie nationale et en particulier celui de l'industrie agro-alimentaire. Dans ce secteur, le segment lait est le deuxième pôle essentiel après le blé en Algérie. Celui-ci se compose de lait pasteurisé conditionné dans des sachets souple, de lait en poudre et de lait UHT dans des boites TITRA PACK.

Ce segment était monopolisé pendant longtemps par l'entreprise Tchîn-lait en signant un contrat de franchise avec Candia qui dispose d'un savoir faire et d'une technologie de pointe. Aujourd'hui, le lait UHT s'est imposé dans la culture des consommateurs algériens en s'accaparant de grandes parts du marché face au lait en sachet. Ce marché, en forte croissance, a donné naissance à plusieurs entreprises, désireuses d'en profiter des avantages attractifs. Ce qui contribue à le rendre de plus en plus concurrentiel, toutes ces considérations ont poussé Soummam à entrer dans ce segment ainsi de suivre sa stratégie d'intégration de nouvelles activités qui sont en relation avec le métier de base⁴.

Dans ce travail, pour tenter de comprendre la façon dont les entreprises du segment lait UHT en Algérie se comportent afin de se positionner sur le marché et en gagner des parts importantes, nous avons choisi de mener une étude auprès de la SARL laiterie Soummam, un géant du secteur laitier de Bejaia et de l'Algérie, qui dispose d'une forte image de marque. Nous nous interrogeons en particulier sur les mécanismes de son

² M. Porter. (1986), op. cit, p.13.

³ N. Bouchicha, B. Bouyahiaoui, la veille technologique au sein des entreprises Algériennes « situation et perspective », les cahiers du cread, n°98-99, 2011-2012, p.50.

⁴ <http://tchinlait.com/file/pdf/express-lait-ugt-finira-par-s-imposer-algerie.pdf> consulté le 04/02/2017 à 15h.

Introduction générale

adaptation au marché à travers le questionnement suivant : **quel était le plan stratégique adéquat pour Soummam pour le lancement du lait UHT, étant donné sa qualité de nouvel entrant ?**

Cette interrogation se décline en des questions secondaires, comme suit :

- Quelle est la démarche suivie par Soummam pour l'élaboration de ses options stratégiques ?
- Quels sont les paramètres retenus par Soummam dans son processus de mise en œuvre du plan stratégique choisi ?

Pour répondre provisoirement à la question de départ, nous avons émis l'hypothèse suivante:

- Après analyse de son environnement, Soummam opte pour un nouveau Domain d'activité stratégique (DAS) qui est en relation avec son métier de base.

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 références en planification stratégique ; et en deuxième lieu, nous allons appuyer et compléter la démarche théorique par un cas pratique auprès de la laiterie Soummam.

Notre travail se structure comme suit. Le premier chapitre est consacré à l'élaboration d'un diagnostic stratégique en intégrant les différentes analyses de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Le deuxième chapitre porte sur les différents choix stratégiques que peuvent entreprendre les entreprises ainsi que sa mise en œuvre. Enfin, le troisième chapitre traitera d'une étude empirique auprès de la laiterie Soummam, avec comme cas d'application le lancement de son nouveau segment à savoir le lait UHT.

Chapitre I :
processus d'analyse stratégique

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. Pour s'adapter aux différentes exigences, les dirigeants doivent recourir à des méthodes et des outils d'analyses permettant de détecter les différentes difficultés que l'entreprise peuvent rencontrer afin qu'elle puisse faire face et agir, et les différentes opportunités à saisir.

Dans ce chapitre, après avoir défini la stratégie et son origine dans la première section, nous allons présenter les différentes méthodes d'analyse de l'environnement de l'entreprise qui sont l'une des étapes fondamentales de la démarche stratégique, composées d'une analyse interne qui sera abordée dans la deuxième section et d'une analyse externe qui constituera la troisième section.

Section 01 : généralités sur la stratégie

La présente section sera réservée à situer le terme « stratégie » en remontant aux origines de son apparition, s'en suivra, par la suite, la ou les définitions du terme comme concept.

I.1.1. Genèse du concept « stratégie »

Afin de définir la « stratégie » dans le milieu de l'entreprise en général, certains auteurs de référence comme Lehmann et al. dans leur ouvrage *Strategor* (2013), faisant référence dans le domaine, remontent aux origines du terme pour mieux le situer dans les objectifs qui lui incombent. Ils donnent alors l'explication suivante : « *Le terme stratégie est généralement associé à Sun Tsu (ou Sun Zi), auteur de l'Art et de la guerre dès le 4^{ème} 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 agein, « 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) toute en préservant le maximum la vie des soldats (les 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* »⁵.

⁵ L. Lehmann-Ortega et al., *strategor* « toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p. 03.

À partir des années 1950-1960, la notion de stratégie apparaît dans les entreprises en utilisant des approches et des méthodes distinctes de la stratégie militaire; elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources pour atteindre leurs objectifs⁶.

La stratégie est considérée comme une discipline à part entière aux côtés de la finance et de la comptabilité.

I.1.2. Définitions du concept « stratégie »

Pour définir la stratégie, plusieurs écoles de pensée se sont développées, chacune ayant un regard et une vision propre pour la stratégie :⁷

L'école entrepreneuriale : la stratégie procède d'une vision ou d'une perspective, généralement formées dans l'esprit d'un individu isolé. Sur le terrain, les détails sont peu à peu ajustés en fonction de leur degré d'adéquation à la vision entrepreneuriale, le stratège saisit les opportunités et n'hésite pas à s'exposer lui-même aux risques inhérents à cette démarche.

Pour l'école cognitive : la stratégie consiste en un processus mental mettant en perspective de multiples grilles de lecture de la réalité. Le stratège et sa représentation du monde sont au centre des préoccupations de cette école.

Pour l'école des ressources humaines : de nos jours, la gestion des ressources humaines doit coller aux besoins de l'organisation. Elle est dit intégrée lorsqu'il y a adéquation entre les objectifs et les activités de l'organisation. L'intégration signifie que la gestion des ressources humaines s'inscrit dans un ensemble plus vaste et contribue, de concert avec les autres fonctions organisationnelles à la réalisation d'objectifs communs⁸.

La raison d'être du plan stratégique des ressources humaines est précisément de créer un équilibre entre l'économique et social, et seul cet équilibre permet la réalisation (mise en œuvre) avec succès de la stratégie et d'évolution de l'organisation⁹.

Pour l'école de planification : la stratégie repose sur le développement d'hypothèses prévisionnelles et par une formalisation rigoureuse de la stratégie par rapport

⁶ Ibid.

⁷ L. Lehmann-Ortega et al. (2013), op.cit, pp. 08-09.

⁸ <https://muse.jhu.edu/chapter/622043> consulté le 28/06/2017 à 11h.

⁹ Ibid.

à ces hypothèses. Une entité planificatrice contrôle régulièrement le bon déroulement des opérations par le biais d'indicateurs normés.

D'une façon générale, l'objectif de la stratégie est la création de valeurs, l'affrontement concurrentiel et le choix stratégique à adopter par une entreprise.

Un groupe d'auteurs spécialistes en la matière ont proposé la définition suivante :

*« Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ses activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires »*¹⁰

Donc, on comprend qu'il est essentiel pour une entreprise d'élaborer des stratégies adaptatives au contexte et à l'univers dont elle évolue, qui sont seul garante de sa survie et de son développement.

I.1.3. Pourquoi la planification stratégique ?

La finalité de la stratégie n'est autre que la conquête du pouvoir de marché. Pour une entreprise, sa mission est de contribuer à la rémunération et à la reproduction du capital par la maximisation du profit. Celle-ci n'était possible que lorsque l'entreprise détenait une forte position sur le marché. La capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires va donc dépendre de sa capacité à fonder sa rentabilité.¹¹

De même, l'entreprise doit chercher à prendre et conserver un positionnement favorable sur son segment, Il lui faudra alors renforcer en permanence sa position et sa part de marché, de telle sorte qu'une fois celui-ci arrivé à maturité, cette position devienne inattaquable. Pour se faire, l'entreprise est tenue de se développer et de planifier des stratégies adéquates pour croître plus vite et mieux que la plupart de ses rivales. C'est pour cette raison, la stratégie consiste à mobiliser l'ensemble des ressources qui lui permettront de construire une « position forte et défendable» et faire face aux différentes évolutions de l'environnement.

D'une manière générale, La planification stratégique aide l'entreprise à atteindre les objectifs suivants :

- Préparer et déterminer la portée des activités ;

¹⁰ Idem, p. 07.

¹¹ P. Jean blanc, *Analyse stratégique «les fondements économiques»*, édition Dunod, Paris, 2011, p. 118.

- Analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise ;
- Formuler des stratégies ;
- Mettre les stratégies en place ;
- Sensibiliser tous les employés quant à la réussite des objectifs fixés ;
- L'amélioration continue.

I.1.4. Planification et stratégie

La planification est un processus d'analyse et la stratégie est un processus de synthèse. Ce ne sont pas les systèmes ou les procédures formelles qui génèrent des stratégies, mais bien les personnes qui utilisent ces systèmes ou ces procédures formelles. Créer des stratégies est un processus d'apprentissage et non pas de systématisation.

Il faudrait peut-être dire : « Penser une stratégie et planifier des processus ». Mais les processus servent à penser les stratégies et les stratégies servent à déterminer les processus à optimiser.

Pour Mintzberg, pendant que le planificateur stratégique met en place une stratégie, tout se passe comme si l'environnement était stable. Une fois le projet est lancé, il faut suivre ses étapes. Un projet qui doit être modifié en cours de l'exécution est un projet qui a mal été planifié.¹²

La planification stratégique n'est pas seulement un processus en aval qui va de la stratégie vers la tactique, mais aussi et de façon plus fondamentale, un processus en amont, qui passe de la tactique au stratégique en exploitant toute idée qui vienne des salariés, de nouveaux recrues ayant un regard créatif et nouveau pour le secteur.

I.1.5. Le management stratégique

Le succès d'une stratégie dépend largement de la qualité de sa mise en œuvre, plus l'exécution déroule parfaitement plus le degré de réussite de la stratégie augmente,

¹²Ce livre est traduit par P. Romelaer, de H. Mintzberg, *Stratégies et management « Grandeur et décadence de la planification stratégique »*, édition Dunod, Paris, 2004, repéré sur google livre le 24/02/2017 à 17h.

Même dans le cas où la stratégie a été formulée de manière claire et précise, sa déclinaison au niveau opérationnel n'a rien d'automatique, elle dépend en grande partie de la structure (la manière dont l'entreprise est organisée), le processus de prise de décision et la culture instaurée.

I.1.6. la segmentation stratégique :

Le concept de segmentation stratégique a été développé au sein de General Electric, en 1970, suite aux recommandations de McKinsey aux dirigeants de l'entreprise.

Il s'agissait de découper les activités de l'entreprise en unités autonomes susceptibles d'être gérées d'une manière indépendante. Chacune de ces unités fut appelée Domaine d'Activité Stratégique (DAS)¹³.

La segmentation stratégique a pour objet de définir d'une manière assez précise les différents segments pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent, elle vise à fournir au dirigeant une représentation du champ concurrentiel à l'échelle appropriée en ce qu'elle s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif sur un segment donné et d'effectuer un découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus judicieuse.

I.1.6.1. Le résultat de la segmentation stratégique

Le résultat de cette segmentation est de découper l'entreprise en activité caractérisée par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience¹⁴.

Facteurs clés de succès : Les facteurs clés de succès sont pour un segment stratégique donné (DAS), les facteurs que les entreprises doivent posséder et maîtriser (savoir-faire, taille, compétences, capitaux...) pour réussir dans le secteur¹⁵.

¹³ www.bm.com.tn/ckeditor/files/chapitre_1.pdf consulté le 28/06/2017 à 11h.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ MEIER. (O), dico du manager, Dunod, Paris, 2009, p 87.

Section 02 : analyse externe

La connaissance de l'environnement externe dans lequel évolue l'entreprise est indispensable pour déterminer les différentes variables qui viennent de l'extérieur et qui peuvent affecter positivement ou négativement le développement de l'entreprise.

I.2.1. Analyse PESTEL

En tant que système social, toute entreprise est influencée par son environnement, l'analyse de ce dernier s'avère indispensable pour mesurer l'évolution et la tendance des facteurs macro sur les orientations futures que l'entreprise désire suivre, « *une macro tendance correspond à des changements majeurs, en matière sociale, économique, réglementaire ou technologique, qui émergent lentement mais nous influencent ensuite durablement* »¹⁶

Afin d'analyser l'environnement macro, un modèle PESTEL qui comporte l'environnement politique, économique, sociale, technologique, écologique et légal de l'entreprise, doit être pris en considération pour comprendre les différents variables qui influencent positivement ou négativement l'entreprise.

I.2.1.1. L'environnement économique

L'environnement économique affecte énormément l'activité des entreprises, il est constitué par l'ensemble des variables que l'entreprise ne contrôle pas directement; celles-ci sont nombreuses et de nature bien différente les unes des autres¹⁷

À cet effet, les responsables doivent analyser toutes les tendances susceptibles d'affecter le pouvoir d'achat des consommateurs et leurs sensibilités au prix, la politique monétaire du pays, le taux de chômage et l'inflation.

- **L'évolution du pouvoir d'achat**

L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation, dans ce cas, la variable inflation est importante, elle affecte directement le

¹⁶ Ph. Kotler et al (2009)., op. cit, p. 89.

¹⁷ D. Bélanger et al., L'entreprise et son environnement économique, projet de cahier dans la série pro-gestion de l'ordre des CGA du Québec, Canada, 1997, p. 02.

pouvoir d'achat des consommateurs, une augmentation des salaires n'explique pas forcément une augmentation des revenus.

- **L'épargne et le crédit**

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit qui éclaire davantage les dépenses réelles des ménages

- **La structure de dépenses des ménages**

Selon Ernel Engel, « lorsque le revenu s'élève, la part de dépenses alimentaires diminue, la part de dépenses consacrées au foyer reste stable, et la part de tous les autres domaines progresse »¹⁸

Donc, il est essentiel de mesurer la part des dépenses réservées par les ménages au secteur dont évolue une entreprise.

I.2.1.2. L'environnement politique

Cette analyse vise à identifier la politique envisagée par l'Etat envers le segment dont l'entreprise a l'intention d'investir, il est essentiel de noter¹⁹ :

- L'Instabilité gouvernementale et le changement de politique ;
- Lois et politiques fiscales ;
- La politique monétaire ;
- La protection sociale ;
- Le commerce extérieur ainsi la politique importation et exportation.

De ce fait, il est primordial que les responsables prennent en considération ses facteurs qui peuvent influencer les orientations stratégiques de l'entreprise.

I.2.1.3. L'environnement socioculturel

Tout être humain naît et grandit dans une culture qui détermine ses croyances, ses valeurs et ses normes, or, les normes déterminent largement les préférences et les goûts des consommateurs.

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population, réservoir de ses marchés, en s'intéressant aux différentes caractéristiques de la

¹⁸Ph. Kotler et al(2009), op. cit, p.90.

¹⁹ Ibid.

population : taille, répartition par âge, structure familiale, distribution géographique, le niveau d'éducation, sensibilité et intérêt pour l'éthique, style de vie et consumérisme.

En effet, ses facteurs peuvent être un support essentiel pour le développement de l'entreprise si les responsables interprètent efficacement les résultats de leurs analyses²⁰.

I.2.1.4. L'environnement technologique

Un des principaux facteurs d'évolution de l'humanité est la technologie, toute technologie nouvelle engendre une destruction créatrice, elle fait l'objet d'une surveillance permanente. Aujourd'hui, l'innovation est considérée comme composante essentielle pour avoir un avantage concurrentielle, elle peut pousser dans une mesure à la disparition de certaines entreprises.

Tarder à adopter une technologie peut détériorer une position concurrentielle. Alors, il est majeur que les responsables déterminent le moment opportun pour se lancer dans une nouvelle technologie afin de maintenir un avantage concurrentiel, étant donné que son environnement constitue à la fois une menace et une source de développement.

Les responsables de l'entreprise doivent veiller à suivre l'évolution de la technologie en prenant en considération²¹ :

- L'accélération du progrès technique ;
- Les opportunités infinies d'innovation ;
- Dépenses de l'Etat en recherche et développement ;
- Intensité et création technologique ;
- Pôle de compétence ;
- La réglementation croissante du changement technologique.

I.2.1.5. L'environnement naturel (environnemental)

La détérioration de l'environnement naturel est la préoccupation majeure de la population, conduisant les gouvernements à faire évoluer la réglementation et les entreprises à améliorer leurs méthodes de production, il est aujourd'hui tout à fait question de s'intéresser à la préservation de la nature en réduisant tout ce qui contribue à la

²⁰ Ph. Kotler et al(2009), op. cit, P. 91.

²¹ Idem, p. 93.

pollution de la planète. Ce n'est pas le fait de produire un produit assigné comme écologique que l'entreprise sera considérée respectueuse de l'environnement, mais il faut s'intéresser aux provenances des produits, des matériaux et des matières utilisés.

Dans la mesure où ces préoccupations prennent une importance croissante, les responsables marketing doivent intégrer à leur raisonnement plusieurs tendances d'évolutions de l'environnement naturel telles que²² :

- La pénurie de matières premières ;
- Le coût de l'énergie ;
- L'accroissement de la population et l'intervention croissante de l'Etat dans ce domaine.

I.2.1.6. L'environnement légal

L'environnement réglementaire affecte fortement les décisions de l'entreprise, il définit le cadre de la mise en œuvre des activités des entreprises et des individus, les nouvelles réglementations peuvent être source d'opportunité ou de menaces pour une entreprise²³.

À cet effet, la présence de l'Etat par la réglementation est pour faire face à une concurrence déloyale, à protéger les consommateurs de pratiques abusives et à défendre les intérêts de la société face à certaines pratiques illégales.

Dance ce cadre, les groupes d'intérêts exercent une pression énorme envers l'Etat en vue de changer et modifier une situation interdite et écarter par la loi en une situation ordinaire favorable.

Les responsables de l'entreprise sont appelés à veiller de détecter les enjeux de l'environnement légale pour rester toujours en mesure de saisir les opportunités et faire face aux différentes menaces.

Globalement, un responsable réfléchir aux différentes évolutions de l'environnement qu'il peut parfois utiliser à son profit, il doit en même temps prendre en considération que l'analyse des composantes de son environnement sont souvent reliés

²² Ph. Kotler et al(2009), op. cit, p. 98.

²³ Ibid.

entre elles, et qu'une analyse complète serait souhaitable pour disposer d'un bagage informationnel sur les tendances de l'industrie envisagé et servir à une bonne analyse interne de l'entreprise.

I.2.2. La planification par scénario

Les méthodes de prospective ont permis à la planification de redevenir un outil au service de la stratégie des entreprises. Ses méthodes ont mis plus de vingt ans à prendre. C'est en effet dans les années soixante-dix que la boîte à outils de prospective de Michel Godet ou l'approche par scénario de Peter Schwartz ont été développées et eux-mêmes avaient puisé leur inspiration dans les travaux de recherche opérationnelle, d'analyse de système et de réflexion prospective, conduites dans les années soixante.

Pour les dirigeants, Il ne s'agit plus de supporter les changements techniques, sociologiques et organisationnels en réagissant au coup par coup, mais, au contraire, de les anticiper pour mieux s'y préparer. La prospective, c'est bien : « éclairer l'action présente, à la lumière des futurs possibles »²⁴.

Dans les années 1980, la planification d'entreprise, a subi un déclin. Dans un environnement de plus en plus turbulent et imprévisible, la technique du plan est jugée pour la plupart des entreprises comme inadaptée, il consiste globalement à vérifier la cohérence quantitative entre objectifs et moyens engagés. Dans ce processus, la prise en compte des évolutions de l'environnement est quasi négligeable, elle est réduite le plus souvent à quelques hypothèses chiffrées, empruntées à des organismes spécialisés, sur l'évolution de la croissance ou des taux d'intérêt.

Dans les années 2000, on assiste à un retour en force de la planification stratégique notamment avec l'apparition de l'analyse par scénario qui a prit en considération des variables qualitatives pour éclairer les futures évolutions de l'environnement de l'entreprise. Lorsque l'évolution de l'environnement est particulièrement incertaine du fait de la combinaison d'une grande complexité et d'une turbulence élevée, il peut devenir impossible de construire une vision unique, une analyse macro-environnement doit conduire à l'identification de scénarios futurs.²⁵

²⁴ <https://www.cairn.info/revue-1-expansion-management-review-2008-1-page-32.htm>, consulté le 04/03/2017 à 22h.

²⁵ <http://www.ressources-prospective.com/Recherche-publications/pdf>, p. 01, consulté le 04/03/2017 à 22h.

Pour définir un scénario, G.Jhonson et al. ont proposé la suivante : « *Un scénario est une représentation plausible de différents futurs envisageables, issus d'une analyse PESTEL* ». ²⁶

La méthode des scénarios est une technique de prospective qui vise à faire émerger des scénarios plausibles d'évolution d'un secteur d'activité. C'est pour cette raison que l'entreprise prévoit des stratégies susceptibles de s'adapter aux différents scénarios identifiés.

I.2.3. Les 5 forces +1 de M. Porter

La notion de concurrence est inhérente à celle de la stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin d'une stratégie²⁷. La stratégie vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur²⁸. L'environnement concurrentiel pousse les entreprises, donc, à bien élaborer et définir leurs stratégies afin de créer un avantage concurrentiel, dépasser les concurrents et modifier les règles de concurrence en faveur de l'organisation.

Le modèle des 5 forces +1 concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise, dans le but d'évaluer l'attractivité d'un marché et d'en dégager durablement du profit.

Porter a identifié cinq forces concurrentielles, à savoir, l'intensité concurrentielle, les entrants potentiels, menace des produits ou des services substituables, pouvoir de négociation avec les acheteurs et pouvoir de négociation avec les fournisseurs. Une sixième force est ajoutée ultérieurement à savoir le rôle des pouvoirs publics, qui affecte directement l'activité de l'entreprise. En effet, les pouvoirs publics sont capables d'influencer positivement ou négativement l'entreprise en réduisant ou en accroissant l'avantage concurrentiel de l'organisation.

²⁶ G. Johnson et al., « Stratégique », 9^{ème} édition, Pearson, Paris, 2011, p. 58.

²⁷ G. Johnson et al. (2011), op. cit, p. 61.

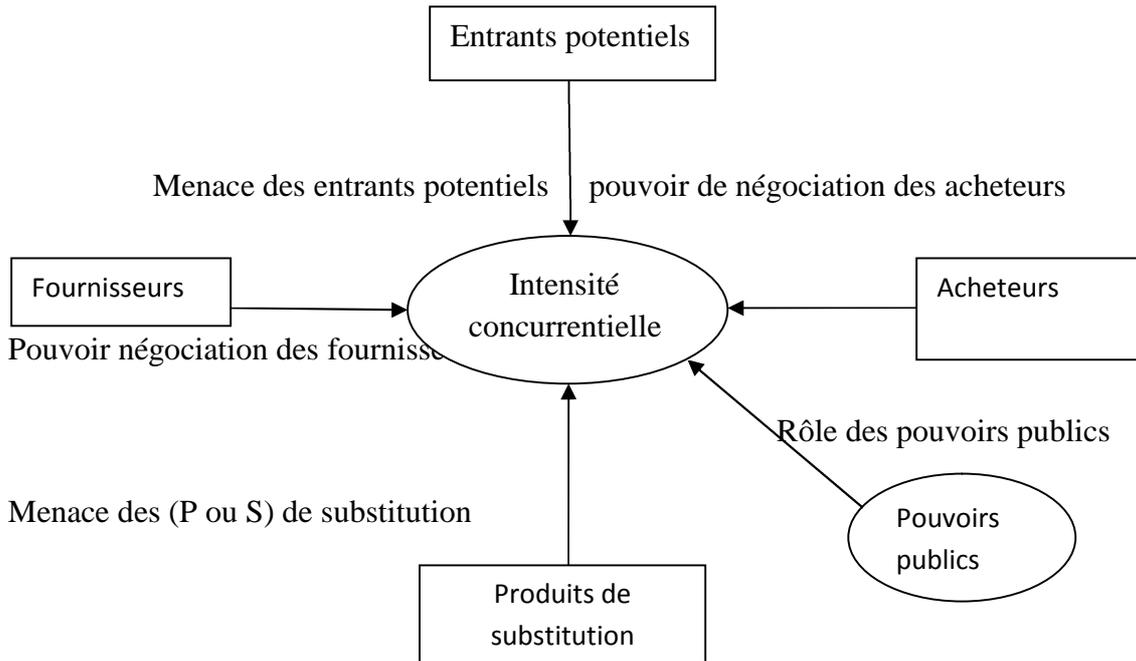
²⁸ M. Porter. (1986), op. cit, p. 11.

Chapitre I : processus d'analyse stratégique

Porter souligne que ce modèle d'analyse stratégique doit être utilisé dans chaque domaine d'activité stratégique et non pas dans l'organisation dans son ensemble.

Voici le schéma de modèle d'analyse stratégique de M. Porter.

Figure N°01 : Les (5+1) forces concurrentielles



Source : G. Johnson et al., « Stratégique », 9^{ème} édition, Pearson, Paris, 2011p. 61.

I.2.3.1. L'intensité concurrentielle

Le centre de la figure 1 représente la concurrence directe entre les entreprises dans le même secteur, proposant des produits ou services semblables. Les concurrents luttent pour conserver ou accroître leurs positions dans le marché. L'intensité concurrentielle dépend essentiellement de la taille de l'entreprise, de l'attractivité du marché, c'est-à-dire, la croissance du marché ; plus celle-ci est forte moins la concurrence est importante ; les barrières à l'entrée et à la sortie ainsi que l'importance des frais fixes pour bénéficier des économies d'échelles.

Le modèle des (5+1) forces de Porter permet d'identifier quatre principaux types d'industries. Même si en pratique aucune industrie ne correspond exactement à l'un de ces

types, ceux-ci permettent de comparer l'attractivité des industries réelles et d'anticiper les comportements concurrentiels susceptibles d'être observés. ces quatre types sont :²⁹

- Les industries monopolistiques : Un monopole est une industrie où n'intervient qu'un seul concurrent. L'intensité concurrentielle y est donc nulle. Du fait de l'absence des concurrents, le pouvoir de négociation des acheteurs ou des fournisseurs est très faible, ce qui permet de dégager des profits importants ;
- Les industries oligopolistiques : Un oligopole est une industrie où n'interviennent que très peu de concurrents. L'intensité concurrentielle y est généralement faible et le pouvoir de négocier des acheteurs et des fournisseurs est limité ;
- Les industries hyper compétitives : L'hyper compétition caractérise un environnement dans lequel la fréquence, l'amplitude et l'agressivité des interactions concurrentielles génèrent une situation de déséquilibre permanent. Dans un tel environnement, les concurrents ont tendance à déployer des innovations radicales, à investir dans de coûteuses démarches marketing ou à déclencher des guerres des prix, ce qui détériore nécessairement leurs marges ;
- Les industries parfaitement concurrentielles : La concurrence parfaite existe lorsque les barrières à l'entrée sont faibles, lorsque de nombreuses offres équivalentes sont en compétition et lorsque l'information sur les concurrents est librement accessible.

I.2.3.2. Menace des nouveaux entrants potentiels

Les entrants potentiels représentent une menace pour les entreprises déjà existantes dans le marché. Les entrants potentiels peuvent être des entreprises existantes et présentes dans des secteurs différents ou peuvent ne pas encore exister.

Pour cela, les entreprises déjà existantes mettent en fonction deux caractéristiques majeures à savoir leurs comportements déjà établies, c'est-à-dire ; le maintien des prix de vente plus bas, l'innovation, les gains de productivités ; et les barrières à l'entrée. Il en existe plusieurs barrières :

- Les barrières financières : ils s'agissent des économies d'échelle et de l'intensité capitalistique, c'est-à-dire, la taille critique nécessaire dans une industrie. Les économies d'échelle correspondent à une réduction des coûts unitaires des biens ou

²⁹ G. Johnson et al. (2011), op. cit, pp. 73-75.

services par une augmentation des unités produites permettant une répartition optimale des charges fixes. La taille critique ou l'intensité capitalistique correspond au fond ou au capital nécessaire à investir dans une industrie ;

- Les barrières commerciales : l'accès aux réseaux de distributions, la particularité des circuits de distributions et la capacité à couvrir ou à arriver aux clients. Cette barrière est contournée par les nouveaux entrants dans certains secteurs en utilisant des réseaux de distributions virtuelles sur internet ;
- Les barrières de compétences et de ressources : les brevets, l'accès sur les ressources rares, la technologie utilisée et l'expérience acquise sur l'industrie.

I.2.3.3. Menace des produits ou services de substitutions

Les substituts offre ou procure même satisfaction ou bénéfice équivalent par rapport aux biens ou services existants. Les substituts peuvent réduire la demande pour une catégorie de produits ou services en captant les attentes des clients.³⁰

Donc, plus la menace de substitution est élevée, moins l'industrie est attractive.

I.2.3.4. Le pouvoir de négociier des acheteurs

Les acheteurs sont des clients d'une entreprise mais pas forcément ses clients finaux. Plus le pouvoir de négociation de client est grand plus la part de celui-ci de chiffre d'affaire de l'organisation n'est grand. Ce qui pourrait expliquer le nombre élevé de concurrents dans le marché.

Le pouvoir de négociation des acheteurs est particulièrement élevé : lorsqu'il existe moins de clients pour l'organisation, le pouvoir de ce dernier (client) est fort.

I.2.3.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Toute entreprise doit maîtriser sa chaîne d'approvisionnement, car, elle constitue un élément de compétitivité. Si l'organisation dispose de nombreux fournisseurs, le pouvoir de négociation de ces derniers est faible. Par contre, les fournisseurs disposent d'un grand pouvoir de négociation lorsqu'ils se sont concentrés et ont pu construire une image de marque particulièrement forte.

³⁰Idem, p. 67.

La capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions dans un marché, en terme de cout, de qualité ou de délai impacte directement la marge de manœuvre et la rentabilité de l'entreprise.

I.2.3.6. Le rôle des pouvoirs publics

Quelques années après avoir proposé le modèle d'analyse des cinq forces concurrentielles, Porter a ajouté le rôle des pouvoirs publics à l'analyse. La politique et la législation misent en œuvre conditionnent, en effet, la manière dont chacune des forces s'exercent sur le marché³¹.

Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects à savoir le pouvoir de régulation avec la fixation des taxes, impôts, droit de travail, les taxes environnementales et le control des prix. Aussi, Le protectionnisme par la mise en place des barrières à l'entrée pour les investisseurs étrangers et protéger l'économie nationale.

Le modèle des (5+1) forces de la concurrence suppose que les frontières dans l'industrie est stable et clair. Par contre, on assiste aujourd'hui à des entreprises qui s'élargissent à même de créer de nouvelles frontières. Parfois, il n'est pas rare que l'entreprise dans l'industrie intègre son aval ou son amont, ce qui explique que celle-ci se trouve dans un cas fournisseur ou client et dans d'autre cas client et fournisseur au même temps.

Pour conclure, l'analyse de l'environnement externe est l'outil d'analyse stratégique qui permet à l'entreprise de savoir quels sont les acteurs de l'environnement qui peuvent réduire ou augmenter l'avantage concurrentiel de l'entreprise, les activités de bases et de soutiens qui peuvent augmenter la valeur du client et explorer les nouveaux espaces stratégiques.

³¹ G. Johnson et al. (2011), op. cit, p 75.

Section 03 : L'analyse interne :

Pour appréhender l'évolution de l'entreprise en interne, il est nécessaire de mener une analyse détaillée des différentes activités que regroupe une entreprise en prenant en considération toutes les variables susceptibles d'influencer le bon fonctionnement de l'entreprise.

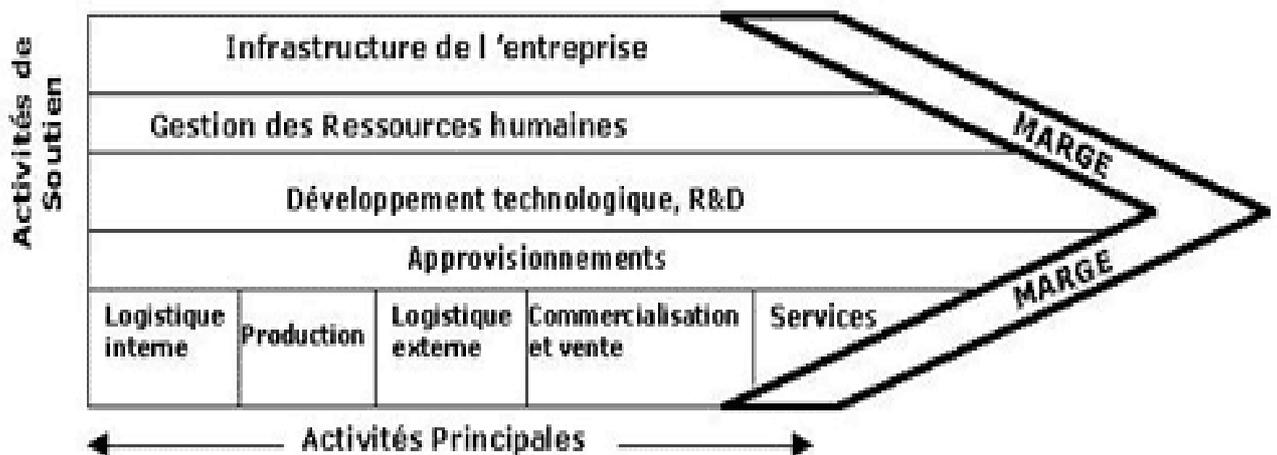
I.3.1. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients.³² Dans ce cadre, la chaîne de valeur décompose l'entreprise en activités pertinentes dans le but de comprendre le comportement des coûts, et aussi, de savoir quelles sont les activités créatrices de valeur pour le client.³³

Ce n'est qu'après avoir effectué cette analyse que l'entreprise est en mesure de choisir une stratégie générique pour chaque produit.

La chaîne de valeur permet de décomposer l'entreprise en neuf activités complémentaires, celle-ci peuvent être reparties en deux catégories : les activités principales et les activités de soutiens :³⁴

Figure N°02 : La chaîne-type de valeur



Source : M. Porter, *Avantage concurrentiel*, 1^{er} édition éd. Dunod, PARIS, 1986p.53.

³² Idem, p. 119.

³³ M. Porter. (1986), op. cit, p. 49.

³⁴ U. Mayrhofer, « management strategique », Bréal, France, 2007, pp. 64-66, repérer sur google livre le 04/04/2017 à 11h.

I.3.1.1. Les activités principales

Les activités principales impliquent toutes les activités créatrices de la valeur directe aux clients tels que la logistique interne, production, la logistique externe, commercialisation de produit et le service.

- La logistique interne : regroupe tous les moyens nécessaires pour la réception des approvisionnements comme le transport, la manutention, le stockage et la gestion des stocks ;
- La production : se sont des activités de transformation, de l'assemblage des composants ou de la servuction permettant d'offrir un produit ou un service final pour le client ;
- La logistique externe : il s'agit des activités de stockage de produits finis, de l'entreposage et la livraison;
- La commercialisation et la vente : sont les moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit tels que la publicité, la promotion, les équipes de vente et les circuits de distribution ;
- Le service : c'est être au près de client comme l'installation, le service après vente et l'adaptation de produit.

I.3.1.2. Les activités de soutien

Les activités de soutien visent à aider l'entreprise à réaliser le produit ou le service, elles se sont considérées comme un appui pour les activités principales. Elles se composent de : l'approvisionnement, le développement technologique, la gestion des ressources humaine et l'infrastructure de l'entreprise.

- L'approvisionnement : désigne les activités associées à l'acquisition des approvisionnements qui permettent de produire le bien ou le service ;
- Développement technologique : c'est des activités qui visent à améliorer et à innover le produit ou le processus de production ;
- La gestion des ressources humaines : la gestion des ressources humaines déterminent les compétences, les motivations des salariés et les besoins en matière de ressources humaines. Elle concerne aussi le recrutement, la rémunération, la formation et la promotion ;

- L'infrastructure de l'entreprise : couvre tous les services à savoir la direction générale, les finances et la comptabilité, la relation extérieure, le service judiciaire et le service qualité.

Malgré son intérêt pour mener une analyse stratégique interne, la chaîne de valeur a toutefois certaines limites, Porter sous-estime le rôle des activités de soutien qui peuvent être déterminantes dans le succès d'une entreprise, voire plus déterminantes que les activités primaires sur lesquelles Porter met l'accent. Aussi, cet outil a été bâti pour les entreprises très intégrées qui assurent elles-mêmes la plupart des fonctions. Or, aujourd'hui, les entreprises choisissent de plus en plus de sous-traiter, d'externaliser ou de mener des partenariats pour un bon nombre d'activités.³⁵

I.3.2. Domaine d'activité stratégique (DAS)

Les entreprises définissent souvent leurs domaines d'activités en termes de produits.³⁶ En effet, une activité doit être appréhendée comme un processus de satisfaction des clients dans la mesure où les produits et les technologies sont éphémères, alors que les besoins fondamentaux subsistent.

Selon cette définition, il est nécessaire de prendre en considération ses trois variables³⁷ :

- La clientèle à laquelle on s'adresse ;
- Les besoins que l'on cherche à satisfaire ;
- La technologie privilégiée.

Ainsi, les grandes entreprises ont souvent plusieurs DAS (domaines d'activités stratégiques) qui suivent des stratégies spécifiques et différentes, un domaine d'activité stratégique rassemble trois caractéristiques suivantes :

- Il correspond à une activité ou ensemble d'activités reliées entre elles qui peut faire l'objet d'une planification autonome, indépendamment du reste de l'entreprise ;
- Il a ses propres concurrents ;
- Il a un responsable clairement identifié en charge de la planification et du contrôle.

³⁵ A. Desreumaux et al, « stratégie », 2^{ème} Edition, Pearson, Paris, 2009, P. 81.

³⁶ Ph. Kotler et al. (2009), op. cit, p. 52.

³⁷ Idem, p 54.

La définition des domaines d'activités stratégiques permet de distinguer des unités ayant leur propre stratégie et leurs propres ressources, ses ressources sont décidées et allouées par la direction en fonction de son attrait sur le marché et de l'avantage concurrentiel. En général, un portefeuille d'activités est constitué d'activités en perte de vitesse et d'autres porteuses d'avenir.

I.3.3. Les modèles d'analyse de portefeuilles d'activités

Le modèle de portefeuille d'activité a été élaboré par les grands cabinets de conseil en stratégie durant les années 1970 par McKinsey et BCG en collaboration avec certains de leurs clients, ils ont tenté de construire un modèle permettant aux entreprises l'allocation des ressources au sein d'un portefeuille d'activités diversifiés.

Le modèle proposé par le BCG (Boston Consulting Group), McKinsey et autre vise d'une manière générale à optimiser la gestion d'un portefeuille d'activité en répondant à ses quatre phases essentielles³⁸:

- Segmenter l'entreprise : Cette étape vise à segmenter l'entreprise en domaine d'activité aussi indépendant que possible ;
- Evaluer chaque segment : En prenant en considération une analyse externe déterminante de l'attractivité de segment, et une analyse interne pour déterminer la position concurrentielle de l'entreprise dans ce segment ;
- Positionner ces segments : Dans une matrice, on positionne les segments selon des indicateurs à savoir la position concurrentielle et l'attractivité de segment qui permettent de déterminer les prescriptions stratégiques à suivre par chaque segment (investissement, désinvestissement.) ;
- Analyser la structure globale du portefeuille : Cette dernière étape sert à élaborer la stratégie optimale, d'allocation des ressources entre les domaines d'activités.

I.3.3.1. LA matrice du Boston Consulting Group

Est considéré l'une des matrices les plus connues construite à base de deux variables suivantes ³⁹:

³⁸ L. Lehmann-Ortega et al (2013), op.cit, pp. 414-420.

³⁹ G. Johnson et al. (2011), op. cit, pp. 414-418.

Chapitre I : processus d'analyse stratégique

- le taux de croissance de chaque domaine d'activité qui reflète le critère d'attractivité des segments stratégiques ;
- la part de marché relative de l'entreprise dans chaque domaine d'activité, qui reflète le critère de position concurrentielle.

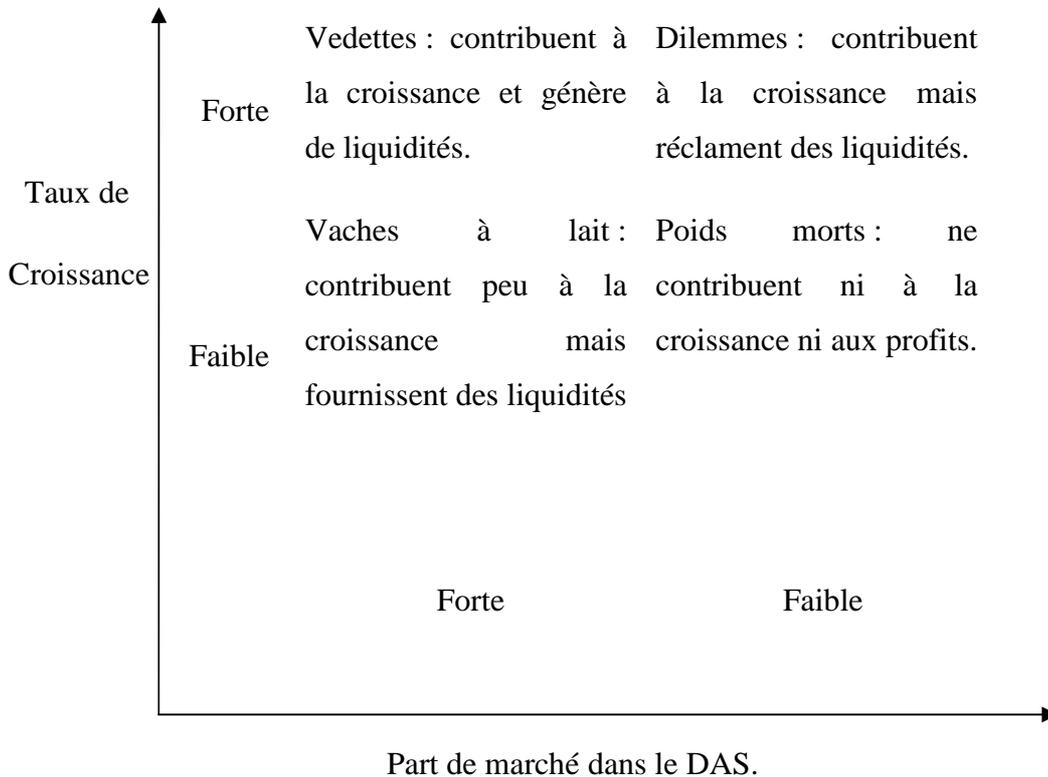
La part de marché relative se calcule par la méthode suivante : part de marché de l'entreprise / part de marché du concurrent principale (le leader).

La matrice BCG est constituée à base de quatre quadrants, dans lesquels les domaines d'activités sont placés selon leurs caractéristiques :

- Les activités « vedettes » : Se sont des activités en croissance rapide, elle dégage un flux financier important mais celui-ci est consommé pour suivre le rythme de croissance du secteur. L'entreprise étant dominante et ayant les couts les plus faibles et la rentabilité la plus forte, les vedettes doivent faire l'objet des cibles d'investissements prioritaires pour préparer son future et augmenter massivement sa part de marché ;
- Les « vaches à lait » : se sont des domaines d'activités à faibles croissance qui exige peu d'investissements et qui génère une rentabilité énorme pour l'entreprise dont elle occupe une position dominante sur le marché (leader), ses flux financiers doivent être réinvesti dans des activités dilemme ou vedette ;
- Les dilemmes : sont aussi en croissance ; mais l'entreprise se trouve dans une situation délicate vu sa position concurrentielle médiocre sur le marché, se sont donc, des activités peu rentable pour l'entreprise malgré leur croissance élevé. À ce niveau, l'entreprise doit investir massivement afin de réduire l'écart avec ses concurrents et prendre plus de part de marché, et si l'écart est jugé grand et que l'entreprise ne pourra pas résister, il est préférable pour l'entreprise de céder ses parts et se concentrer sur d'autres activités ;
- Les poids morts : dans cette phase, l'entreprise se trouve dans une situation délicate ; une rentabilité financière faible et même négative, un marché constant, et une perte total de ses parts de marché.

À ce stade, mieux vaut abandonner en la vendant ou en la laissant mourir que de subir des couts qui n'engendre aucune rentabilité.

Figure N°03 : la matrice BCG.



Source : Lehmann-Ortega. (L) et al. (2013), *strategor « toute la stratégie d'entreprise »*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris. P 416.

A. Les pièges de la matrice BCG :

La matrice du BCG étant un modèle simple utilise peu de variables, sa mise en œuvre est facile mais reste toujours à vérifier, en effet, la manière dont on définit les contours d'un segment soient vache à lait, dilemme, poids mort ou vedette, est une tâche complexe.

Au delà des problèmes de segmentations, d'autres limites sont assignées à la matrice BCG telles que ⁴⁰:

- Réduire l'avantage concurrentielle à une seule variable ; le volume ; et ignorer la différenciation ;
- Négliger l'analyse détaillée de l'environnement concurrentiel en se limitant à une seule variable à savoir le taux de croissance pour mesurer l'attractivité d'un secteur, même si cela a l'air pertinent, mais, souvent erroné vu l'existence d'autres

⁴⁰ Ibid.

paramètres tels que des barrières à l'entrées dont il peut y'avoir un secteur à forte concurrence mais l'accès est difficile ;

- L'indépendance totale entre domaines d'activités, le défaut est de nier l'existence des synergies entre celles-ci qui sont pourtant la raison d'être de la plupart des diversifications.

I.3.3.2. La matrice McKinsey

Quant à la matrice McKinsey, elle mesure l'attractivité des segments stratégiques en fonction d'une série de variables permettant d'estimer la « valeur du secteur ». Ce critère combine la valeur intrinsèque de l'activité mesurée grâce à de multiples variables (intensité concurrentielle, degré de maturité, instabilité technologique...) et sa valeur relative, qui correspond à l'intérêt que l'activité représente pour l'entreprise elle-même. Par ce biais, la matrice McKinsey apporte un élément de réponse à l'une des limites de la matrice BCG, puisqu'elle s'affranchit de l'hypothèse d'une indépendance des segments entre eux et reconnaît l'existence de synergies au sein du portefeuille⁴¹.

Figure N°04 : la matrice McKinsey

		Position concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché	Elevé	Maintenir sa position	Investir pour croître	Investir sélectivement
	Moyen	Investir sélectivement	Rentabilité sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se concentrer	Rentabilité sélective	Abandonner

Source : Lehmann-Ortega. (L) et al. (2013), *strategor « toute la stratégie d'entreprise »*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris. P 419.

En contrepartie de leur richesse qualitative, liée à la combinatoire des variables utilisées et à la multiplicité des pondérations possibles entre variables, le modèle McKinsey n'a pas le caractère instrumental de la matrice BCG, de plus, les consultants

⁴¹ G. Johnson et al. (2011), op. cit, pp. 419-420.

sont amenés à pondérer les critères et à noter les segments avec une certaine subjectivité, ce qui rend forcément les conclusions plus discutables.

L'analyse interne de l'entreprise n'est que le résumé et l'assemblage des analyses menées dans chaque domaine d'activité et l'allocation des cash-flow entre des activités indépendantes qui est l'une des missions de la planification stratégique, ainsi la performance de l'entreprise est considérée comme la somme des résultats obtenus par ses différents domaines d'activités

I.3.4. Synthèse de l'analyse externe et interne : La matrice SWOT (forces et faiblesses, opportunités et menaces)

Définir une stratégie nécessite de prendre en compte la situation interne et l'environnement externe de l'entreprise. La démarche SWOT (forces et faiblesses, opportunités et menaces) recommande de commencer par analyser l'environnement externe, c'est-à-dire, les opportunités et les menaces permettant ensuite d'analyser les forces et les faiblesses. Cette analyse permet de sélectionner les informations pertinentes, de traiter, de synthétiser et de hiérarchiser les éléments de l'analyse pour définir une stratégie adéquate.

Figure N°05 : la matrice SWOT.

	Positif	Négatif
Facteurs internes	Forces (S)	Faiblesses (W)
Facteurs externes	Opportunités (O)	Menaces (T)

Source : réalisé par nos soins

La démarche SWOT se divise en deux analyses ⁴²:

I.3.4.1. L'analyse externe

Elle identifie les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entreprise :

- Les opportunités : L'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer et qui lui permet d'améliorer sa position dans un marché. Il

⁴² G. Johnson et al. (2011), op. cit, pp. 128-133.

convient d'identifier les opportunités à savoir les progressions du marché, les nouvelles lois qui stimule la demande, l'ouverture des barrières douanières pour viser d'autre marché et profiter de la mondialisation si l'entreprise dispose d'une offre favorable ;

- Les menaces : Certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise. De ce fait, cette dernière doit identifier ses menaces et faire face, telles que l'existence des produits de substitutions, les changements de la législation, la conjoncture économique, le climat des affaires et la durée de vie de secteur d'activité.

I.3.4.2. L'analyse interne

Considérer comme étant un outil qui permet d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise :

- Les forces : Ressources possédées ou compétences détenues qui procurent un avantage concurrentiel en tentant de répondre aux questionnements suivants : qu'est ce que l'entreprises fait de mieux par rapport à ses concurrents ? l'innovation, l'image de l'entreprise ou l'expérience ;
- Les faiblesses : C'est le manque de moyens tels que sa capacité financière amoindrie, une image de marque très faible, un portefeuille de produits mal équilibré et l'absence de compétence de son personnel.

I.3.4.3. Les limites de la SWOT :

La justesse et la pertinence des résultats dépend de la justesse de l'analyse sur le court, moyen et le long terme, l'environnement interne et externe peut changer rapidement, de ce fait, l'entreprise doit régulièrement revoir son analyse. Aussi, la pertinence de l'information récoltée dépend de la capacité de l'entreprise à analyser son environnement.

Chapitre I : processus d'analyse stratégique

Pour conclure, nous pourrions dire que les différentes méthodes d'analyse est l'une des étapes qui aident l'entreprise à connaître son environnement interne et externe, elles donnent une image globale sur le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents en introduisant des variables à savoir, la croissance du marché et la rentabilité qui sont considérées des déterminants de l'attrait de secteur dont évolue l'entreprise. Aussi, à l'aide de ses méthodes les dirigeants peuvent déduire les différentes activités qui doivent être renforcé ou négligé pour assurer le bon développement et une croissance rentable de l'entreprise.

En effet, ses différentes analyses ne peuvent être jugé de certitude, le plus important est la manière dont le dirigeant interprète ses différentes analyses, deux manager peuvent interpréter une même étude différemment, ce qui explique que l'effort de manager joue un rôle important quand à la réussite de toute analyse.

Chapitre II :
Choix stratégiques et mise en œuvre

Chapitre II : choix stratégiques et mise en œuvre

La croissance rentable est devenue un objectif fondamental de la stratégie d'entreprise l'absence de croissance sur une longue période constitue souvent un signe de faiblesse, elle révèle l'incapacité de l'entreprise à innover ou à attirer de nouveaux clients et l'entraîne dans une position critique.

Une entreprise qui souhaite se développer doit donc prendre deux décisions distinctes et généralement successives, l'une concerne la direction poursuivie, l'autre le mode de développement choisi ainsi que les étapes à suivre pour les mettre en œuvre.

Pour tenter d'y voir un peu plus clair et évaluer les divers leviers de croissance que peuvent actionner les entreprises, il convient tout d'abord de distinguer la direction de la croissance et le mode de croissance, chose qu'on va présenter dans ce chapitre qui contient trois sections. Dans la première section, nous allons présenter les choix stratégiques, puis dans la deuxième section, nous évoquerons les modalités de croissance et dans la dernière section nous allons traiter la mise en œuvre de la stratégie.

Section 01 : types de stratégiques

La stratégie de l'entreprise est une allocation cohérente de ressources (financières, humains, technologiques, physiques, etc.) qui engage durablement l'entreprise ce qui signifie que la stratégie est déterminé par les moyens que disposent l'entreprise et la position qu'elle envisage atteindre.

Cette section est consacrée à la représentation des stratégies existantes pour obtenir des avantages concurrentiels.

II.1.1. la stratégie de diversification

La diversification consiste un élargissement du portefeuille d'activité de l'entreprise. Cet élargissement peut s'effectuer soit en gardant un lien avec l'activité déjà existante pour générer des synergies, soit en créant des nouvelles activités qu'elles n'ont pas une relation avec l'activité de l'entreprise afin de repartir le risque.

Les raisons traditionnellement avancée pour justifier les stratégies de diversification sont la répartition des risques entre plusieurs activités, la maximisation de la

taille de l'entreprise, l'allocation des ressources à des activités plus rentables à fort potentiel de développement, et la mise en place de synergies liées à l'utilisation commune d'actifs ou de ressources tels que des circuits de distribution, des sites ou processus de fabrication, des clients, des fournisseurs, des matières premières ou des compétences.⁴³

II.1.1.1. Les différents types de diversification

La diversification peut prendre plusieurs formes selon les avantages dont l'entreprise souhaite tirer profit :

A. La diversification horizontale

Cette diversification se traduit par la production et le développement des nouveaux produits, donc un élargissement de la gamme de produit. Cependant, la technologie et les moyens de productions restent inchangés en visant la même clientèle. De ce fait, l'entreprise avec sa connaissance et son expérience dans le marché elle repartit le risque et elle enrichit sa gamme de produit.

B. La diversification verticale ou (l'intégration verticale)

L'entreprise développe dans sa filiale des activités qui se situent en amont, en aval ou les deux au même temps pour bénéficier de plusieurs avantages.

La diversification verticale permet aux entreprises de profiter des profits réalisés par les fournisseurs ou celles des clients en les intégrant. En supprimant ces partenaires intermédiaires, l'entreprise augmente son pouvoir de négociation dans le marché.⁴⁴

Le risque de cette intégration verticale est lorsque l'activité de base a connu une rupture, donc elle infecte directement les autres activités.

C. La diversification liée ou la diversification concentrique

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive, il s'agit de générer des **économies de champ**. « Les économies de champ permettent de réduire les coûts en regroupant plusieurs activités au lieu de réaliser ces différentes activités de manière

⁴³ M. Bertonèche et al., MBA « L'essentiel du management », 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2008, p. 150.

⁴⁴ M. Cartier et al., maxi fiches de stratégie, édition Dunod, Paris, 2010, p. 46.

indépendante ». ⁴⁵ Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle.

D. La diversification non liée ou conglomérée

Dans cette diversification, l'entreprise se lance dans des nouvelles activités sans avoir un lien avec l'activité d'origine. De ce fait, l'entreprise vise des nouveaux marchés très séparés dont elle n'a aucune expérience. Plusieurs raisons justifient le recours à la création de conglomérées.

- Repartir les risques liés à la conjoncture : en créant de nouvelles activités, l'entreprise repartit le risque ;
- Améliore la rentabilité ;
- La compensation entre activités : Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

Une autre forme de diversification se fait remarquer. Notamment la diversification géographique. Elle se traduit par la délocalisation ou le déploiement de l'entreprise vers d'autres zones géographiques nouvelles. De cette délocalisation, l'entreprise bénéficie de plusieurs avantages comme :

- La réduction des coûts (main d'œuvre peu coûteuse, taux d'imposition favorable, etc.) ;
- Conquérir des nouveaux marchés ;
- Diversifier les clients.

Même si, en règle générale, la diversification représente plusieurs avantages, elle représente aussi plusieurs risques à savoir, les risques de non acceptation des nouveaux produits par les clients, rentré dans un domaine inconnu, la difficulté de coordonner et de gérer les différentes activités. La diversification est considérée comme une dispersion des

⁴⁵ Ibid.

ressources et un affaiblissement de l'identité de l'entreprise. Les marchés financiers pénalisent d'ailleurs les entreprises trop diversifiées par une «décote conglomerale». Cette prise de conscience a conduit nombre d'entreprises à recentrer leur activité au cours des années 1980-1990.⁴⁶

II.1.2. La stratégie de recentrage

Par définition La stratégie de recentrage correspond au mouvement inverse de la diversification. L'entreprise décide de se séparer de certaines activités afin de conserver uniquement celles dans lesquelles elle possède un avantage concurrentiel.⁴⁷

Depuis les années 1980, une stratégie de réduction de l'éventail d'activités des entreprises est observée. Cette stratégie de recentrage désigne donc la tendance des groupes à choisir des stratégies de portefeuille qui renforcent la cohérence de leurs activités.⁴⁸

Le recentrage ne signifie pas la spécialisation car l'entreprise peut continuer à grandir mais de façon sélective.

II.1.2.1. Les formes de recentrage : il existe trois formes de recentrage

- A. Le recentrage sur le métier :** L'entreprise se recentre sur ses ressources et compétences pour abandonner les activités pour lesquelles elle ne détient pas d'avantage concurrentiel.
- B. Le recentrage géographique :** Il s'agit d'abandonner une zone géographique (un pays, une région, etc.) afin de recentrer l'effort de l'entreprise sur un territoire plus étroit et souvent plus cohérent également.
- C. Le recentrage sur la mission :** Il s'agit de repositionner stratégiquement l'entreprise sur ses missions initiales ou sur de nouvelles missions si l'entreprise a évolué. Le dirigeant doit ici s'interroger sur l'avenir et la trajectoire qu'il souhaite donner à son entreprise: quelles sont ses ambitions? Que veut-il devenir?

Le recentrage apparaît bien comme le modèle de croissance de la grande entreprise depuis plus d'une vingtaine d'années, fondé sur la recherche de la performance

⁴⁶M. Bertonèche et al. (2008), op. cit, p. 149.

⁴⁷ M. Cartier et al. (2010), op. cit, p. 50.

⁴⁸Ibid.

actionnariale (création de valeur, gouvernance des dirigeants) dans un environnement doublement marqué par la croissance de la taille des marchés et par une contrainte de concentration des capitaux investis sur des cibles privilégiées.

II.1.3. La stratégie de spécialisation

Une stratégie de spécialisation consiste à se développer dans un seul domaine d'activité stratégique (DAS). Cette stratégie permet de bénéficier des économies d'échelle et de l'effet d'expérience. A travers une stratégie de spécialisation, l'entreprise cherche souvent à renforcer sa position concurrentielle pour acquérir un emplacement dominant sur son marché.⁴⁹

L'entreprise met alors l'accent sur son métier de base, pour lequel son niveau de compétences est bon, ce qui lui donne un avantage concurrentiel décisif. Se spécialiser, pour une entreprise, c'est ainsi s'efforcer d'utiliser toutes les opportunités qu'offre le marché sur lequel elle évolue.

Cette stratégie permet tout d'abord une réduction des coûts grâce aux économies d'échelle. De plus, Elle donne à l'entreprise une image de spécialiste dans son domaine. Enfin, lorsque l'entreprise choisit de se consacrer à un produit unique ou de se positionner sur une niche, elle peut bénéficier d'un certain monopole et justifier d'une place de leader sur le marché.

L'objectif du spécialiste est d'être le meilleur sur un créneau étroit. Il va se concentrer sur une stratégie de niche sur laquelle il peut espérer exceller.⁵⁰

Il devra pour cela :

- Identifier un créneau basé sur une performance ou une technicité réelle ;
- S'assurer du potentiel suffisant de ce créneau et sa capacité à croître, tout en ayant peu d'attrait pour la concurrence ;
- Disposer d'un avantage et d'une valeur distincte par rapport à la concurrence. On constituera ainsi une barrière à l'entrée de nature à dissuader d'éventuels concurrents ;

⁴⁹ U. Mayrhofer. (2007), op. cit, p. 88. Repérer sur google livre le 02/05/2017 à 16h.

⁵⁰ B. Bach, Ch. Harache, Management « toute la fonction », Dunod, PARIS, 2010, p. 66.

- Fidéliser les clients et les distributeurs.

Même si, la stratégie de spécialisation représente certains avantages, elle représente aussi des limites.

- L'entreprise engage tous ses moyens sur un unique domaine. Toutes ces ressources sont focalisées sur une activité, l'entreprise est moins réactive à son environnement donc elle perd en flexibilité ;
- lorsque l'entreprise se confronte dans son marché à une forte concurrence, donc elle perd l'avantage concurrentiel ;
- lorsque l'activité de l'entreprise arrive à sa phase de maturation.

II.1.4. les stratégies génériques

Les stratégies génériques ou dite concurrentielles sont les positionnements (réduction de prix, différenciation et focalisation) qui permettent à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique.⁵¹

Selon Porter il existe deux manières d'obtenir un avantage concurrentiel : soit l'entreprise propose une offre de même valeur que celle des concurrents mais en réduisent son cout d'obtention, soit elle propose une offre différente que celle des concurrents soit supérieure avec un prix plus élevé ou inférieure avec un prix moins chère.

⁵¹ G. Johnson et al. (2011), op. cit, p. 249.

Figure N° 06 : les trois stratégies de base.

		Avantage concurrentiel	
		Coût moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible étroite	3A. concentration fondée des coûts réduits	3B. concentration sur la différenciation

Source : M. Porter, *Avantage concurrentiel*, 1^{er} édition, éd. Dunod, PARIS, 1986, p 53.

En combinant ces deux caractéristiques, il définit trois stratégies de base :

II.1.4.1. La stratégie de domination par les couts

L'entreprise à travers cette stratégie, vise à produire avec un coût peu élevé par rapport aux concurrents. Elle s'adresse donc à une cible plus large en lui proposant un produit moins chère et standardisé. L'entreprise par cette stratégie, elle bénéficiera des économies d'échelles et l'effet d'expériences.

Les limites apportées à cette stratégie sont :

- lorsque le produit est jugé inférieur en qualité à la moyenne du marché, l'entreprise donc doit baisser en conséquence son prix de vente ;
- une baisse des prix peut provoquer une baisse de la valeur dans l'esprit du client ;
- à force de se concentrer sur la baisse des prix, l'entreprise risque de perdre de la valeur ajoutée.

II.1.4.2. La stratégie de différenciation

L'entreprise propose un produit ou service différent de l'offre des concurrents, Celle-ci cherche à fonder son avantage concurrentiel sur la spécificité de ses produits. La

différenciation conduit l'entreprise à éviter une concurrence rude en proposant une offre différente.⁵²

A. Les typologies de différenciation

- La différenciation par le haut : est une politique qui vise à développer des caractéristiques produits ou services plus élevées que celles de la concurrence, Cette politique permet d'accroître les parts de marché et augmenter le prix de vente ;
- La différenciation par le bas : propose un produit ou service à la valeur réelle plus bas que celui habituellement constaté sur le marché ;
- La différenciation artificielle : est une stratégie qui ne repose pas sur l'existence de caractéristiques réellement uniques du produit, mais qui vise à faire croire au consommateur leur existence grâce à une politique de communication.

B. Les limites de la stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation représente certains limites qu'elles seront citées sous dessous :

- La valeur perçue est ce que c'est celle attendue par les clients ;
- Difficulté de maintenir la position unique.

II.1.5. La stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation est une stratégie de niche. L'entreprise se concentre sur un seul domaine d'activité, Elle cherche à être le leader de ce segment spécifique.

Cette stratégie permet de profiter des avantages de la spécialisation et de se retrouver sur un marché où la concurrence peut être moins forte et les marges plus importantes.

Dans tous les cas, la focalisation doit respecter quelques conditions de réussite :⁵³

⁵² G. Laurence et al, *Élaboration et utilisations de l'information comptable*, Presses Univ. Franche-Comté, 2002, p 101

⁵³ G. Johnson et al. (2011), *op. cit.*, p 259.

- le marché où l'entreprise se focalise doit être d'une taille suffisamment réduite, pour que les concurrents de grand taille n'accèdent pas ;
- la technologie, les machines, savoir faire, etc. elles doivent être spécifique pour que l'accessibilité à ce marché sera difficile ;
- la plupart des nouvelles entreprises débutent par une stratégie de focalisation qui leur permet, avec des moyens limités, de ne pas subir les assauts des concurrents déjà établis.

II.1.6. La stratégie d'internationalisation

Le phénomène de mondialisation des marchés n'est pas nouveau. Pour les entreprises modernes, l'internationalisation des activités est une étape naturelle de leur développement (Chandler, 1977, 1990 ; Vernon et Wells, 1976).⁵⁴

De nos jours, les entreprises, avec l'ouverture des barrières commerciales internationales et l'amélioration de la réglementation internationale, investissent sans risquer.⁵⁵

La stratégie internationale comprend toute une gamme d'option permettant à une entreprise d'intervenir en dehors de son pays d'origine.⁵⁶

II.1.6.1. Les facteurs d'internationalisation

Plusieurs facteurs poussent les entreprises à s'internationaliser :

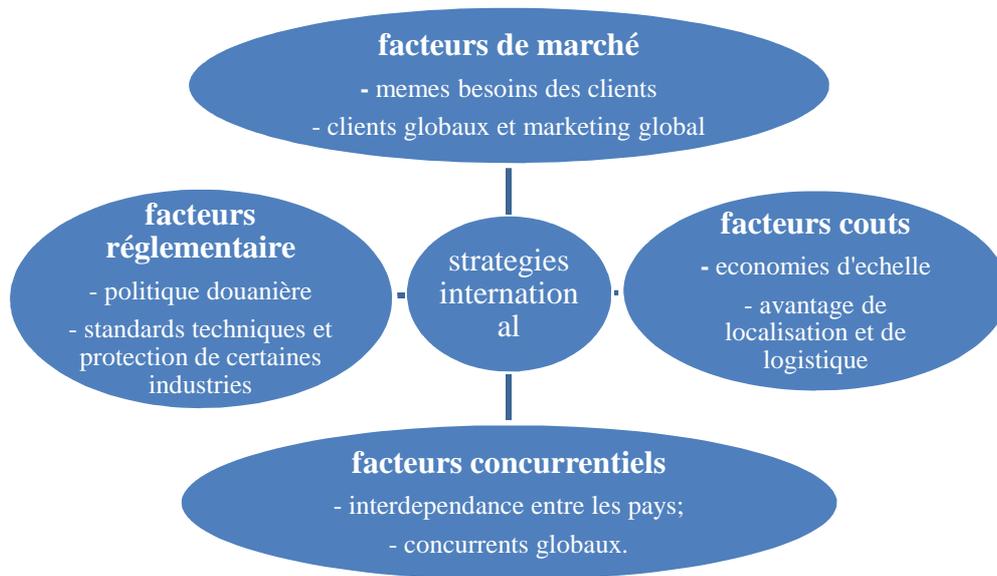
- Les facteurs de marché : mêmes besoins des clients, clients globaux et marketing global ;
- Les facteurs de coûts : les économies d'échelles, avantage de localisation et avantage de logistique ;
- Les facteurs concurrentiels : concurrents globaux et l'interdépendance entre les pays ;
- Les facteurs réglementaires : la politique douanière, les taux d'impositions, standards techniques et protection de certaines industries.

⁵⁴ F. Séguin, T. Hafsi et C. Demers, le management stratégique « de l'analyse à l'action », Les Éditions Transcontinental, Québec, 2008, p 263.

⁵⁵ G. Johnson et al. (2011), op. cit, p. 331.

⁵⁶ Idem, p. 330.

Figure N°07 : les facteurs d'internationalisation



Source : G. Johnson et al., « Stratégique », 9^{ème} édition, Pearson, Paris, 2011 p 333.

II.1.6.2. Les objectifs d'internationalisation⁵⁷

Une entreprise décide d'internationaliser ses activités pour des raisons internes ou stratégiques ou pour des raisons externes liées à ce qui se passe sur ses marchés.

- Accéder à de nouveaux marchés et clients pour exploiter un avantage dont elle dispose sur le marché national, une entreprise peut souhaiter commercialiser à l'international ses produits ou services afin de valoriser cette différence ;
- Réduire les coûts : l'entreprise par cette stratégie réduit ces coûts en choisissant une bonne localisation géographique et de profiter des économies d'échelle ;
- Diversifier les risques : l'entreprise avec l'internationalisation peut réduire l'impact des conjonctures locales, gérer au mieux les variations du taux de change ou encore développer une flexibilité proprement stratégique en fonction du mode de présence choisi et ainsi, pouvoir se retirer des marchés.

⁵⁷ M. Cartier et al. (2010), op.cit, pp. 58-59.

II.1.6.3. Les modalités d'internationalisation

Une fois qu'un marché a été choisi, l'entreprise doit choisir selon quelle forme elle va s'y implanter. L'internationalisation permet souvent à l'entreprise d'accumuler son savoir et d'acquérir des nouvelles connaissances.

Plusieurs modalités existent, mais elles diffèrent selon les ressources engagées et son degré d'implication :⁵⁸

- L'exportation : elle est adoptée lorsque l'offre est facilement transportable d'un pays à un autre et surtout lorsque l'avantage concurrentiel de l'entreprise est suffisamment transférable pour éviter le recours à des partenaires. Donc, elle consiste à vendre ses produits directement dans un pays étranger en passant par des distributeurs ;
- Le contrat de licence de marque : Le contrat de licence de marque est un accord par lequel le titulaire d'une marque (le concédant) autorise une autre personne (le licencié), à utiliser cette marque moyennant le versement de redevances proportionnelles à l'exploitation appelées aussi royalties. C'est un contrat plus ou moins élaboré en pratique pour assurer la protection de l'image d'une marque et son usage. Ce type de contrat est préférable lorsque l'avantage concurrentiel n'est pas aisément transférable mais que le système juridique local assure le respect des contrats ;
- La franchise : La franchise est une méthode de collaboration entre d'une part, une entreprise, le franchiseur, et d'autre part une ou plusieurs entreprises, les franchisés. Son objet est d'exploiter un concept de franchise mis au point par le franchiseur. Ce type de contrat est préférable lorsque l'avantage concurrentiel n'est pas aisément transférable mais que le système juridique local assure le respect des contrats ;
- La coentreprise ou joint venture : est adoptée lorsque l'avantage concurrentiel n'est pas transférable et que des franchisés ou des licences locaux ne seraient pas facilement contrôlables. Étant conjointement possédée par la multinationale et par les partenaires locaux, une coentreprise ou une collaboration permet le meilleur contrôle des deux parties avec le respect des engagements ;

⁵⁸ G. Johnson et al. (2011), op. cit, pp. 349-350.

- La filiale : est une entreprise qui est contrôlée par l'entreprise mère, elle est préférable lorsque l'avantage concurrentiel est suffisamment transférable pour ne pas recourir à des partenaires locaux, ce type de filiale peut être créée ou le rachat d'une entreprise locale, ce qui permet d'enrichir le portefeuille de compétences.

L'internationalisation est un élargissement de portefeuille d'activité de l'entreprise. En effet, très souvent le choix de s'internationaliser n'est que le résultat d'une diversification géographique des marchés de l'entreprise.

II.1.7. La stratégie de l'océan bleu

La stratégie océan bleu est un concept récent proposé par **W.Chan Kim** et **R.Mauborgne**. Cette stratégie est fondée sur la création des espaces stratégiques ou avoir une avancée stratégique. Une avancée stratégique est un ensemble d'actions et de décisions managériales qui concourent à l'élaboration d'une offre commerciale capable de créer un marché. Par contre, l'océan rouge ; c'est agir dans un espace stratégique déjà existant, donc se livrer à des batailles concurrentielles⁵⁹.

Dans cette perspective, l'océan bleu est de sortir de l'Océan Rouge, c'est-à-dire, fuir la concurrence rude grâce à la création d'un espace stratégique vierge qui rend cette concurrence nulle.

⁵⁹ W. Chan Kim, R. Mauborgne, stratégie océan bleu « comment créer de nouveaux espaces stratégiques », édition Pearson, Paris, 2015.

Tableau N° 01 : Comparaison entre l'océan rouge et l'océan bleu :

Océan Rouge	Océan Bleu
Agir dans les marchés existants	Créer des marchés vierges
Battre les concurrents	Mettre les concurrents hors-jeu
Exploiter la demande existante	Créer et capturer une nouvelle demande
Obtenir le meilleur rapport Qualité / Prix	Casser le cercle Qualité / Prix
Poursuivre une différenciation OU des prix bas	Créer une différenciation ET des prix élevés

Source : <http://www.creg.ac-versailles.fr/Management> consulté le 10/04/2017 à 13h.

II.1.7.1. La formulation d'une stratégie océan bleu

Pour la création d'un océan bleu ou une nouvelle offre inexistante sur un marché, l'entreprise doit ⁶⁰:

A. redessiner les frontières entre les marchés

Pour se libérer de la concurrence et créer une offre d'océan bleu, les organisations doivent redessiner les frontières entre les marchés. Pour cela, six démarches de bases peuvent être utilisées pour modifier les frontières entre marchés :

- Explorer les solutions alternatives présentées sur le marché : Toute entreprise se trouve en concurrence non seulement avec les concurrents de son secteur mais avec les concurrents qui proposent des produits ou services de substitution et alternatifs.

⁶⁰ W. Chan Kim et R. Mauborgne (2015), op cit, pp.19-27.

Produit ou service alternatif, tant la forme que les fonctionnalités sont différentes, mais le but est de satisfaire le même besoin ;

- Explorer les différents groupes stratégiques du secteur : Dans ce cas, l'organisation doit analyser les groupes stratégiques de son activité et qu'est-ce qui pousse les clients à changer de groupe ;
- Explorer la chaîne des acheteurs-utilisateurs : Dans ce cas, l'organisation doit savoir quels sont les acheteurs qui existent dans son secteur d'activité ? quel groupe d'acheteurs doit-on cibler en priorité ? et comment libérer un potentiel inexploité si l'organisation change de groupe ciblé ?
- Explorer les produits et services complémentaires : L'organisation doit savoir dans quel cadre son produit est utilisé et comment créer une nouvelle offre complémentaire pour attirer la clientèle ;
- Explorer le contenu fonctionnel ou émotionnel du secteur : Qu'en est-il de votre secteur d'activités ? les efforts compétitifs tournent-ils autour du fonctionnel ou de l'émotionnel ? si c'est l'émotionnel, quels éléments pourriez-vous éliminer pour accentuer le côté fonctionnel de votre offre ? Ou, dans le cas contraire, quels éléments pourriez-vous ajouter pour en augmenter la charge affective ?
- Exploiter le temps par projection des grandes tendances : L'organisation doit analyser les nouvelles tendances présentes dans son secteur d'activité, et comment les orienter pour influencer l'avenir du secteur à sa faveur ?

B. Donner la priorité aux questions de fond, pas aux chiffres

Les dirigeants doivent faire attention aux questions de fond au lieu de se faire perdre dans les chiffres.

Donc, l'entreprise doit élaborer un canevas stratégique qui lui permet non seulement de visualiser la situation actuelle mais aussi d'envisager sa stratégie future.

C. Viser au-delà de la demande existante

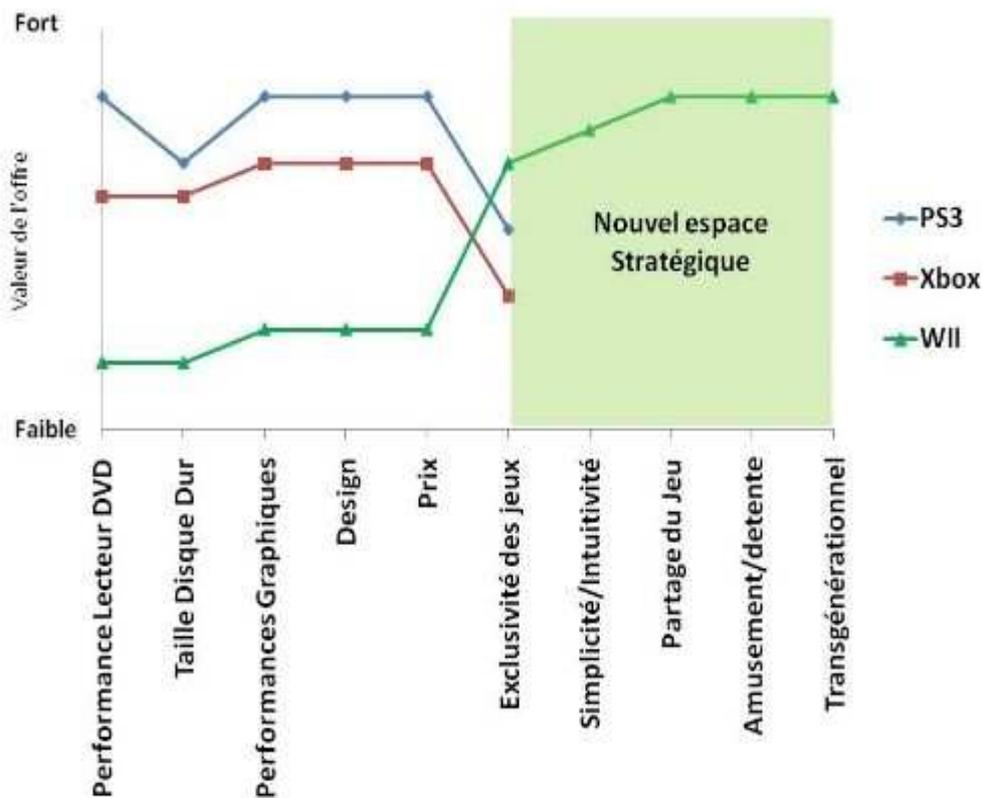
Pour fuir les océans rouges, l'entreprise doit savoir comment créer un océan bleu le plus vaste possible. De ce fait, elle doit viser au-delà de la demande existante, avoir en tête ses non clients pour créer un nouveau espace stratégique.

L'entreprise doit transformer les non clients en clients et non pas augmenter le pourcentage des clients existants.

Chapitre II : choix stratégiques et mise en œuvre

Voici un exemple sur un nouveau espace stratégique pour trois entreprises qui agissent dans le secteur des jeux vidéo d'où on remarque que la WII a fui la concurrence en prenant de l'avance par rapport à ses concurrents en intégrant certaines caractéristiques uniques à son produit. Autrement dit, la création d'un nouveau espace stratégique.

Figure N°08 : Nouvel espace stratégique (Le canevas stratégique de la WII)



Source : <http://www.creg.ac-versailles.fr/Management> consulté le 10/04/2017 à 13h.

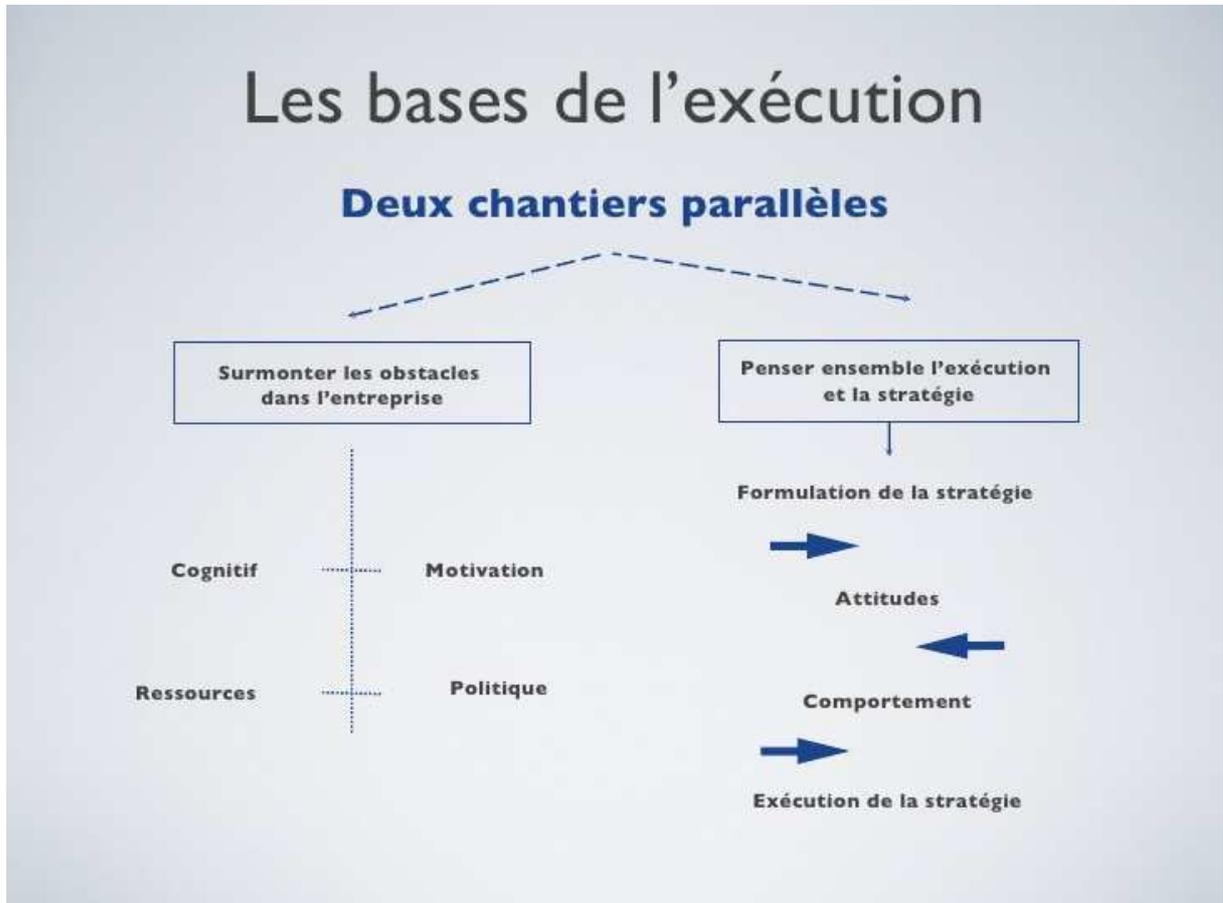
II.1.7.2. L'exécution de la stratégie océan bleu

Une fois que l'entreprise a élaboré sa stratégie océan bleu, elle doit passer à l'exécution et à la mise en œuvre. Pour cela, plus le changement est grand, plus les moyens et le temps qui seront alloués doivent être importants pour obtenir le résultat escompté.

Donc l'entreprise doit surmonter ses obstacles rapidement et à moindre coûts, tout en ralliant le soutien des salariés⁶¹.

Voici un schéma représentatif de la base d'exécution d'une stratégie océan bleu :

Figure N°09 : la base d'exécution d'une stratégie océan bleu



Source : www.fsa.ulaval.ca, consulté le 10/04/2017 à 13h.

Une stratégie Océan Bleu ne dure pas longtemps. Cela devient obligatoirement à un moment donné un Océan Rouge, car, toutes situations Océan Bleu finissent toujours par se terminer et on revient dans une situation Océan Rouge. C'est pour cette raison que les dirigeants doivent toujours s'adapter et renouveler en permanence leurs stratégies afin de fuir la concurrence.

Pour conclure, choisir une stratégie est une mission jugée difficile vue les enjeux et l'incertitude du future qui fait que pour le dirigeant, le degré de risque varié d'une stratégie à l'autre, donc les dirigeants doivent prendre en considération plusieurs

⁶¹ W. Chan Kim et R. Mauborgne (2015), op cit, pp. 59-64.

paramètres à savoir les objectifs prédéfinies et les moyens mises à disposition tout en suivant une analyse détaillé du marché pour choisir la stratégie la plus optimale.

Section 02 : les modalités de croissances

L'action stratégique permet à l'entreprise de survivre et de développer afin d'accroître, soit en interne, soit en externe. La croissance est le processus efficace et dynamique de transformation des structures de l'entreprise assurant son adaptation permanente à son environnement et engendrant l'accroissement de sa dimension. La croissance de l'entreprise pourrait se définir comme l'ascension de l'entreprise vers sa dimension optimale.

II.2.1. La croissance interne

Mode de développement naturel, la croissance interne ou organique correspond à l'émergence de capacités nouvelles au sein de l'entreprise. Elle résulte de la combinaison de moyens productifs, qu'ils soient préexistants dans l'entreprise ou achetés sur les marchés (du travail, des biens d'équipement ou de la technologie, etc.)⁶².

II.2.1.1. Les motivations de la croissance interne

Pour la plupart des entreprises, la croissance interne constitue la principale modalité de développement. En effet, ce choix apparaît comme naturel dans certaines situations de marché, du fait des avantages qui lui sont propres⁶³:

A. Champs de la croissance interne

Les entreprises optent pour la croissance interne dans les situations suivantes :

- **Répondre à la demande du marché** : Dans le cas où la croissance du marché permet de satisfaire les objectifs de tous les concurrents du secteur, la création de nouvelles unités de production permettant une augmentation de la capacité de production, constituent un choix naturel de développement pour les entreprises ;
- **Préempter un marché** : Une entreprise qui souhaite conduire une innovation radicale, préfère généralement s'appuyer sur sa capacité d'innovation telle que la

⁶² M. Cartier et al. (2010), op. cit, p. 62.

⁶³ Ibid.

R&D interne. Ce qui permet à l'entreprise de garantir la confidentialité de son innovation et d'être pionnier sur un marché ;

- **Développer une niche** : Pour les entreprises qui se concentrent sur une segmentation de niche de son marché, le développement de capacités spécifiques destinées à suivre au plus près les exigences de la clientèle est important.

B. Avantages de la croissance interne

La croissance interne présente plusieurs avantages.

- **Maîtriser le développement** : La croissance interne permet aux entreprises de maîtriser le développement de leurs capacités et de leur renouvellement. Elles conservent donc un contrôle exclusif sur la technologie à développer, les marchés à pénétrer mais aussi l'intégralité des bénéfices ;
- **Bénéficier de l'apprentissage organisationnel** : en cours de l'activité, des compétences collectives peuvent émerger grâce à d'un processus d'apprentissage organisationnel. Ces pratiques peuvent ensuite être diffusées au sein de l'entreprise tandis qu'elles sont difficiles à imiter par les concurrents. De ce fait, cela lui permet de maintenir son avantage concurrentiel dans le temps ;
- **Motiver le personnel** : En offrant des perspectives d'évolution de carrière, la croissance interne est un facteur motivant qui consolide les relations sociales entre les salariés de l'entreprise.

II.2.1.2. Les limites de la croissance interne

La croissance interne connaît certaines limites telles que⁶⁴ :

A. Inefficacité de la croissance interne

La croissance interne peut se révéler inadaptée dans les situations suivantes :

- **Maturité du secteur** : Sur un marché arrivé à maturité, Il est souhaitable à l'entreprise de chercher un autre moyen pour accroître son développement et sa

⁶⁴ M. Cartier et al. (2010), op. cit, p. 64.

croissance tel que se développer par acquisition d'entreprises existantes, ce que nous allons traiter dans ce chapitre ;

- **Besoin de ressources critiques** : une entreprise qui n'est pas en mesure de développer certaines ressources et compétences en interne dont elle a besoin pour le développement de son activité, doit recourir à la croissance externe pour assurer sa survie.

B. Inconvénients de la croissance interne

La croissance interne présente plusieurs inconvénients :

- **Vulnérabilité à la conjoncture** : Dans le cas où une entreprise souhaite accentuer son positionnement, par recours à la croissance interne, et à la spécialisation, cela peut l'exposer aux aléas de la conjoncture sectorielle ;
- **Délais et coûts de développement supérieurs** : L'une de principales limites de la croissance interne est le temps nécessaire pour acquérir le savoir-faire, ainsi de mettre des unités de production en service et la formation de personnel. Ces délais peuvent être longs, au regard de la dynamique de la concurrence et par rapport au mode de croissance externe. De plus, si les investissements peuvent être étalés dans le temps, les coûts de développements sont tous supportés par l'entreprise et ne peuvent être partagés avec un partenaire extérieur.

II.2.2. Fusions-acquisitions

Par opposition à la croissance interne précédemment explicitée, les opérations de fusions-acquisitions impliquent le rapprochement d'au moins deux entreprises, qui mettent l'origine distinctes et indépendantes, au sein d'une même structure juridique, sous la responsabilité majoritaire d'un même actionnariat.⁶⁵

Le recours aux fusions-acquisitions a pour objectif l'amélioration de la rentabilité, l'accroissement du pouvoir de marché et des économies d'échelles en vue de réduire les couts et d'améliorer la position concurrentielle au sein d'un secteur⁶⁶.

⁶⁵ M. Bertonèche et al. (2008), op. cit, p. 157.

Les acquisitions représentent un mécanisme de croissance très prisé par les dirigeants d'entreprises qui y voient le moyen de croître rapidement et facilement sans prendre trop de risques puisque l'activité est déjà développée au moment de l'acquisition.

II.2.2.1. Les différents types de fusions-acquisitions

La distinction se fait généralement par le type d'acquéreur et de leur objectif,

A. Les acquisitions horizontales de renforcement

Cette acquisition consiste à acheter des entreprises concurrentes qui exercent dans le même secteur d'activité en vue de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise par l'augmentation de sa taille, son pouvoir de négociation et sa part de marché qui s'explique par des économies d'échelles en augmentant le volume de production. ces opérations permettent aussi à l'entreprise d'acquérir de nouvelles marques.

B. Les acquisitions horizontales d'assainissement

Les acquisitions horizontales se produisent beaucoup plus dans des secteurs d'activités à maturité et un nombre limité d'entreprises, dans ce cas le taux de croissance de marché est presque nul, ce qui explique que les entreprises recourent à cette stratégie pour renforcer sa position concurrentielle et accroître des parts de marchés.

C. Les acquisitions de consolidation géographique

Se sont des opérations horizontales qui concernent des entreprises appartenant au même secteur d'activités mais dans des zones géographiques différentes, régies par des contraintes différentes, ces acquisitions permettent de s'implanter sur de nouveaux marchés à l'internationale, la réussite de cette opération est conditionnée par la capacité de l'entreprise à intégrer la cible tout en préservant sa culture et ses ressources, ainsi le rachat d'un concurrent à l'étranger permet d'acquérir une position forte sur le marché international.

⁶⁶ L. Lehmann-Ortega et al (2013), op.cit, p. 442.

D. Les acquisitions de diversification liée et non liée

On parle des acquisitions liées lorsque l'entreprise s'étend sur un champ d'activités qui met au moins en relation une activité en liens ; soit de nature technique, commercial logistique avec l'entreprise acquis ; l'opération permet de partager certains couts et un savoir-faire en mettant en œuvre des synergies.

Contrairement à l'acquisition liée, l'acquisition non liée s'étend sur des activités qui n'ont pas de lien avec les activités de base de l'entreprise, qui fait que l'entreprise s'étend sur de nouveau marché et de nouveau produit, le but majeur de cette opération vise à équilibrer la rentabilité financière pour faire face à tous risques qui peuvent survenir une de ses activité notamment quand l'activité arrive à maturité qui sera suivie dans la plupart des cas d'une phase de déclin ,alors l'entreprise se trouve dans l'obligation de trouver un moyens pour alimenter sa rentabilité.

E. Les acquisitions comme substitut à la recherche et développement

Dans les secteurs à forte intensité technologique, les entreprises optent de racheter des entreprises dans le but de bénéficier de nouvelle technologie et de nouveau savoir-faire pour accroitre la vitesse de mise en place d'un produit sur le marché et renforcer sa position concurrentielle. Par ailleurs, le risque pour l'entreprise est de négliger sa capacité interne en R&D.

F. Les acquisitions verticales

Elles consistent à racheter une entreprise qui constitue un processus en amont ou en aval de l'activité de l'entreprise, cette opération vise à internaliser certaines activités pour avoir une grande marge bénéficiaire qui permettra à l'entreprise de réduire ses couts tout en restant rentable, donc l'entreprise peut s'approvisionner de ses propres matières premières pour le service production en rachetant un ou plusieurs fournisseurs, ou racheter une entreprise de logistique pour assurer le transport.

Le risque de cette opération est grand, un ralentissement de l'activité de base infectera directement les autres entreprises rachetées ce qui va engendrer des pertes énormes pour l'entreprise.

II.2.2.2. Pourquoi fusionner ?

Le principal avantage de la croissance externe est la rapidité de développement puisqu'elle consiste à renforcer des positions déjà acquises ou des compétences déjà développées.

Les fusions-acquisitions créent de la valeur lorsque le rapprochement entre les deux entreprises produit une richesse qui n'aurait pu l'être sans fusionner.

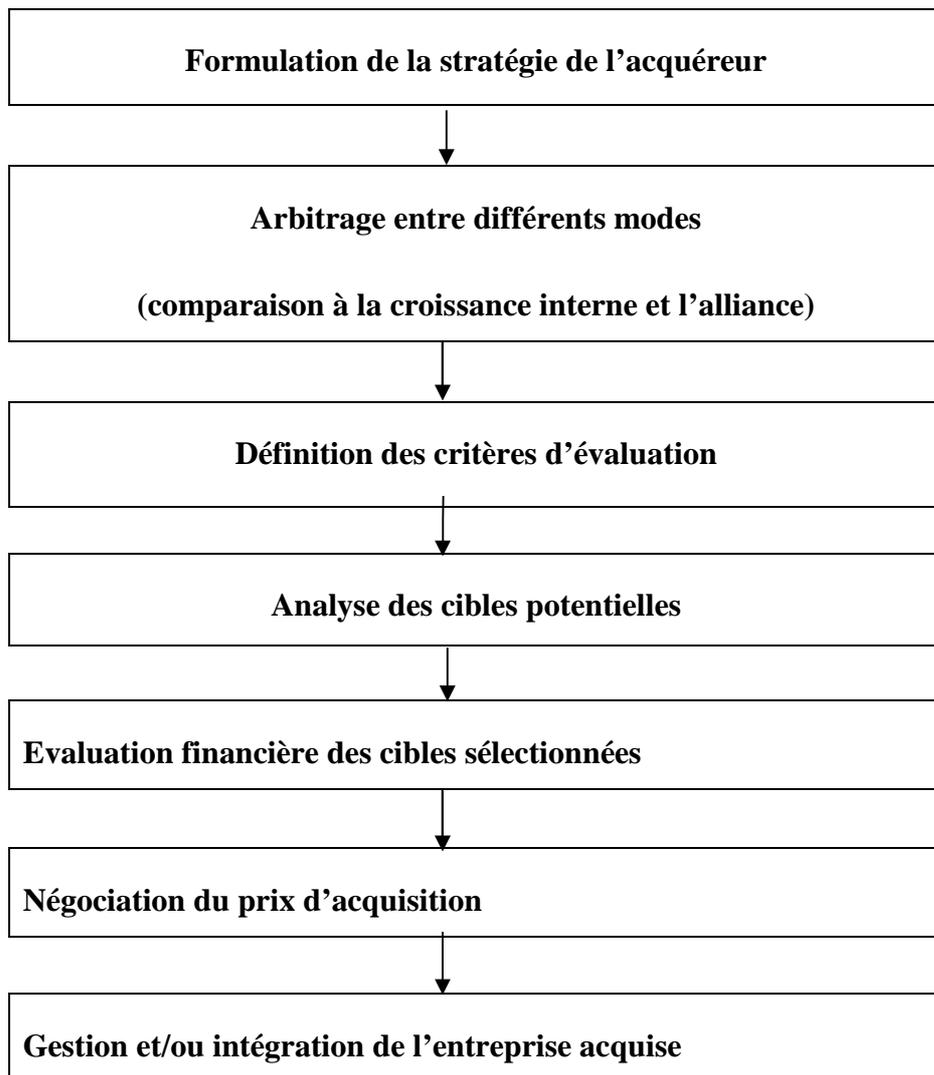
Parmi les raisons qui poussent les dirigeants à fusionner, on peut citer :

- La création de la valeur ;
- Faire des économies d'échelles et de gamme ;
- Augmenter le pouvoir de négociation et le pouvoir de marché ;
- Accéder à des ressources complémentaires ;
- Les motivations personnelles des dirigeants et les facteurs liés à la dynamique concurrentielle qui jouent aussi un rôle important dans le déclenchement des fusions acquisitions ;
- Neutraliser ou préempter un concurrent.

II.2.2.3. Mettre en œuvre les fusions-acquisitions

Le processus d'acquisition comprend différentes phases qui commencent par une formulation de la stratégie de l'acquéreur suivie par la sélection et l'analyse des cibles potentielles. Une fois ces préliminaires réalisés, le processus d'acquisition débute avec une évaluation stratégique et financière de la cible et se termine par une négociation du prix et des conditions d'acquisitions, une fois l'acte d'acquisition est clôturé, l'acquéreur commence la prise de contrôle et le processus d'intégration.

Figures N°10 : les sept phases du processus d'acquisitions



Source : L. Lehmann-Ortega et al., *strategor « toute la stratégie d'entreprise »*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, p 455

II.2.2.4. Les difficultés des fusions-acquisitions

Les résultats des fusions-acquisitions démontrent que ces opérations ne sont pas toujours des réussites, loin de là. En particulier, les études montrent que, dans la plupart des cas, les principaux gagnants sont les actionnaires de l'entreprise cible. En effet, les fusions-acquisitions sont coûteuses, tant au moment de l'opération, par le paiement de la prime d'acquisition, que lors du processus d'intégration. La mise en place des synergies escomptées imposent des restructurations, réorganisations et autres cessions d'actifs qui retardent et affaiblissent les gains escomptés. Le prix d'acquisition est également influencé par « l'asymétrie d'information », c'est-à-dire le fait que le vendeur détient

d'avantage d'informations que l'acheteur sur l'entreprise cible, l'entreprise ne connaît jamais ce qu'elle achète et parfois, derrière la vitrine, se cache des problèmes insoupçonnés qui nuiront à la performance du nouvel ensemble⁶⁷.

Pour conclure, en les comparants à la croissance interne, on peut dire que les opérations de fusions-acquisitions sont jugées couteuses. En terme d'arbitrage cout/bénéfice, l'entreprise peut opter pour cet acte si l'axe de croissance est considéré beaucoup plus rapide avec les acquisitions qu'avec la croissance interne, dans ce cas, on opte pour la rapidité de la croissance au diriment du cout.

II.2.3. Les Alliances stratégiques

« Une alliance stratégique est une coopération entre deux ou plusieurs entreprises, dans ce cas les entreprises restent indépendantes, voire même concurrentes. Les alliances sont des arrangements volontaires entre firmes impliquant des échanges, le partage ou le Co-développement de produits, technologies ou services, accompagnés ou non d'un investissement capitalistique. »⁶⁸

Les alliances peuvent impliquer ou non la création d'une entité séparée.⁶⁹ Elle est fondée sur le partage du pouvoir de décision entre les entreprises alliées (il n'y a pas de lien de subordination ou de contrôle entre les partenaires), ceux-ci restent indépendants et libre de leur stratégie et de leur organisation sur toutes les activités exclues de l'alliance.

L'alliance stratégique est dotée généralement d'une clause d'exclusivité réciproque (chaque partenaire s'engage à ne pas concurrencer directement les activités de l'alliance).

II.2.3.1. Les motivations pour nouer une alliance

Les alliances permettent de créer de la valeur pour une entreprise de différentes manières⁷⁰ :

A. Faciliter l'entrée sur un marché

- Pénétrer de nouveaux marchés géographiques;

⁶⁷ M. Bertonèche et al. (2008), op.cit, pp. 157 -158.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Idem, p 156.

⁷⁰ M. Cartier et al. (2010), op. cit, p 71.

- Proposer de nouveaux produits par la mise en commun de ressources et de compétences des entreprises.

B. Se protéger de concurrents plus puissants

Créer un environnement compétitif plus favorable et rétablir les rapports de force. Réaliser des économies d'échelle ou atteindre une taille critique uniquement sur les activités concernées par l'alliance, cela permet de retirer les mêmes avantages que les concentrations sans en subir toutes les contraintes.

C. Partager les coûts et les risques :

S'agissant d'un projet coûteux et risqué, notamment en matière de recherche et développement ou d'innovations fortes, les entreprises préfèrent la création d'une alliance pour mieux répartir les coûts et les risques.

II.2.3.2. Création d'une option stratégique pour l'avenir :

Les alliances étant donné un acte qui n'est pas irrévocable, elles autorisent un certain degré de réversibilité, ce qui fait qu'il y'est toujours la possibilité pour chaque entreprise de céder ses parts à son partenaire tout en respectant les clauses prédéfinies. Ce qui signifie que l'entreprise peut mettre à son profit un nouveau savoir, de nouveau marché qui vont l'aider à se diversifier et à l'amélioration de sa rentabilité.

II.2.3.3. Avantages et limites des alliances :

Les alliances présentent néanmoins des inconvénients. Elles impliquent tout d'abord un partage des profits qui limitent les bénéfices réels que recueille chacun des partenaires. Ensuite, le fonctionnement même de l'alliance est souvent difficile dans la mesure où toute décision exige l'accord de deux parties – ou plus – qui n'ont pas forcément les mêmes objectifs et intérêts.

Enfin, l'alliance est par définition, réversible et interdit par conséquent toute rationalisation qui empêcherait les deux parties de rompre l'accord pour revenir à leur situation initiale. Ce mode de développement n'est donc pas adapté lorsqu'on recherche en priorité des économies d'échelle.

En revanche, les alliances présentent des avantages lorsqu'on cherche à combiner ou à acquérir des ressources. Elles permettent d'abord de cibler les ressources, ou activités mises en commun, là où les acquisitions imposent le rachat de l'entreprise cible dans sa globalité. De plus, l'accès aux ressources du partenaire est rapide et n'est pas subordonné à un processus d'intégration coûteux, parfois néfaste à la préservation des ressources visées.

II.2.3.4. Les cause d'échecs des alliances

Deux principales raisons peuvent être avancées pour expliquer le taux d'échec important des alliances.

A. Opportunisme

L'une des raisons explicatives de l'échec des alliances tient au détournement de l'alliance par l'un des partenaires qui se révèle défaillant sur le plan technique (sélection adverse) ou moral (hasard moral). La sélection adverse traduit l'incapacité de fournir des ressources garanties lors de la création d'une alliance. Pour le cas du hasard moral, l'un des partenaires adopte volontairement un comportement non-coopératif ayant pour objectif de satisfaire ses intérêts propres au détriment de son partenaire.

B. Manque d'adéquation

En raison du manque d'adéquation ou de compatibilité entre les organisations alliées telles que les modes de fonctionnement qui peuvent être différents (organisations publiques et privées) et des différences culturelles qui sont considérés des sources fréquentes d'échec des alliances.

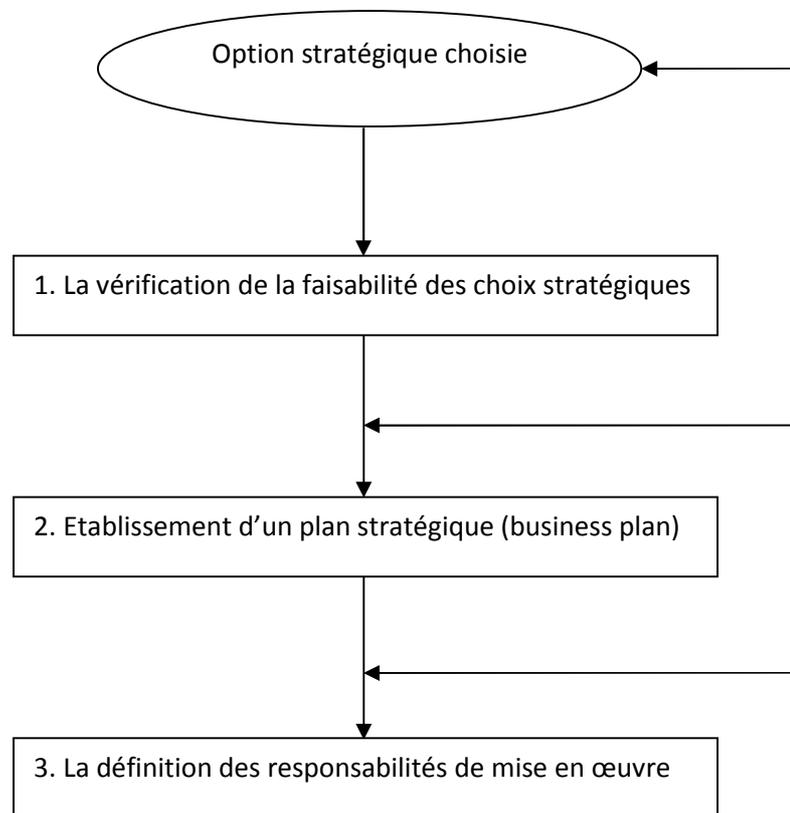
Enfin, la formation d'alliance vise à partager les risques et les coûts inhérents au lancement de projets très coûteux, dont la réussite reste incertaine. Par conséquent, l'alliance semble particulièrement adaptée dans des contextes de risque élevé, qu'il soit lié au secteur d'activité, au marché considéré ou à l'écart de connaissance entre les deux partenaires. Ainsi, l'alliance représente un mode adapté pour les stratégies de diversification liée dans des secteurs à forte intensité technologique.

Section 03 : Mise en œuvre de la stratégie

Après avoir choisi l'option stratégique convenable et une vision objective de son activité, l'entreprise doit identifier ses forces et faiblesses pour mener des actions et allouer les ressources dont elle a besoin, soit en interne, soit en externe, afin de définir un plan d'action structuré et adéquat.

Voici un schéma qui présente les différentes étapes à suivre pour mettre en œuvre la stratégie.

Figure N°11 : la mise en œuvre d'une stratégie :



Source : www.cetice.u-psud.fr/aunege/strategie/lecon6/CH_V_management.pdf, p 19.
Consulté le 21/05/2017 à 19h.

La stratégie n'est donc pas uniquement une vision ou une créativité des dirigeants, mais relève d'un processus complet intégrant l'ensemble de ces éléments avec plus de sens et de cohérence, ce qui implique désormais toute l'entreprise et son environnement avec un bon business plan au service de sa réussite.

La stratégie s'appuie de plus en plus sur les valeurs de l'entreprise et aussi sur ses différents collaborateurs.

II.3.1. Les étapes de la mise en œuvre d'une bonne stratégie

Quatre étapes sont citées pour la mise en œuvre d'une stratégie⁷¹ :

II.3.1.1. Assurer que les enjeux et les objectifs sont connus

Il est primordial pour les entreprises de prévoir sa trajectoire stratégique.

Cela peut prendre la forme suivante :

- le comité de pilotage stratégique est chargé de suivre et piloter la stratégie telle quelle est définie ;
- Le comité de direction est chargé de l'application quotidienne de la stratégie et l'exploitation des moyens.

II.3.1.2. Connaître les contraintes et les risques

Afin d'assurer une bonne mise en œuvre de la stratégie, l'entreprise doit savoir les risques de cette stratégie pour mieux les prendre en compte et surtout en tirer les leçons avec réactivité et pertinence.

Donc, la mise en œuvre d'une stratégie suppose toujours une prise de risque qu'il faut accepter.

Il est souvent nécessaire d'investir dans cette stratégie, mais il faut savoir que le fruit de cette stratégie n'est pas immédiat, il est donc dans le moyen et le long terme.

II.3.1.3. Assurer une cohérence et parler à tous les acteurs de l'entreprise de la stratégie :

Les dirigeants sont en charge de porter et de communiquer la stratégie dans l'entreprise.

La réussite de cette stratégie est souvent le résultat d'un travail d'équipe collaboratif entre le personnel de l'entreprise.

⁷¹ www.lilleplacetertiaire.com, consulté le 21/05/2017.

Les dirigeants doivent donc s'appuyer efficacement sur le management et la culture de l'entreprise tout en gardant en vue son analyse initiale du portefeuille de compétence et d'activité.

II.3.1.4. Impliquer le personnel dans la mise en œuvre :

Les points clés visés par la stratégie doivent faire l'objet d'une formalisation et d'une communication claire auprès du personnel ou l'équipe en général. Cette communication doit apporter du sens aux collaborateurs (personnel). Une mise en œuvre réussie doit servir les internes de l'entreprise mais doit aussi permettre d'apporter des évolutions, des opportunités ou un gain au personnel qui s'implique à son service et à son exécution.

Une entreprise diversifiée adopte le plus souvent une structure permettant de répartir efficacement ses activités. Cette organisation vise un double objectif : d'une part la valeur créée par chaque segment stratégique pris séparément ; d'autre part, la valeur créée par des synergies entre ses différentes structures.

La structure d'une entreprise n'est pas déterminée à l'avance, ni définitivement. De nombreux facteurs viennent en permanence la modifier tel que l'influence de l'environnement sur la structure.

II.3.2. L'influence de l'environnement sur la structure

lorsque la concurrence s'accroît, que les clients deviennent plus exigeants et nécessitent une plus grande réactivité, que la pression des fournisseurs se renforce, l'entreprise doit adapter sa structure pour intégrer ces variables multiples et complexes. Deux auteurs, T.k. Burns et G. M. Stalker, ont mis en évidence deux types de structures en lien avec l'environnement ⁷²:

- **La structure mécanique** : repose sur une forte division du travail, la hiérarchie est très présente, la communication s'appuie sur un ensemble de règles précises et respectées et les décisions sont centralisées. Ce type de structure convient à un environnement stable et certain ;

⁷² M. Chacon et al, Manuel de Comptabilité et gestion des organisations, management des organisations, édition NATHAN, France, 2011, p 112.

- **la structure organique** : repose sur une organisation flexible et redéfinie en permanence. la direction s'efface devant la réalisation des projets, la communication est peu formalisée et horizontale et les décisions sont fortement décentralisées. Les entreprises ayant une telle structure sont très réactives et savent s'adapter à un environnement complexe

Lawrence et Lorsch ont prolongé cette analyse en montrant que dans un environnement stable, les entreprises optent pour l'intégration de leur structure, c'est-à-dire qu'elles centralisent les décisions sur le sommet stratégique.

Inversement, quand l'incertitude augmente, les entreprises ont tendance à différencier leur structure. Elles découpent alors la structure en entités autonomes afin de rendre chaque élément plus apte à affronter les changements.

II.3.3. L'influence de la stratégie sur la structure :

Ce sont les travaux de Chandler qui ont mis en évidence l'influence de la stratégie sur les structures.

Quand l'entreprise exploite un unique domaine d'activité stratégique, elle adopte une stratégie de spécialisation, sa structure est simple ou de type fonctionnel. En revanche, quand l'entreprise opte pour une stratégie de diversification en exploitant plusieurs DAS, sa structure évolue vers des formes divisionnelles ou matricielles⁷³.

Il n'existe pas une structure permanente, l'entreprise doit toujours se reconfigurer afin de s'adapter aux différents changements tels que l'instabilité des marchés, les innovations technologiques et les exigences des parties prenantes.

II.3.4. Le Rôle de la motivation et de la culture d'entreprise

La motivation est un mécanisme qui doit permettre l'implication des salariés au service de la performance. Elle repose sur des facteurs individuels mais aussi collectifs, au premier rang desquels se trouve la culture de l'entreprise⁷⁴ :

⁷³ Idem , p. 112.

⁷⁴ M. Chacon et al. (2011), op. cit, pp. 120-121.

II.3.4.1. Définition de la motivation :

La motivation est un ensemble d'actions intériorisées qui vont déterminer un comportement et inciter la personne à agir. Elle est propre à chaque individu.

II.3.4.2. Les approches théoriques de la motivation :

Dans le processus d'apparitions de nouvelles théories qui enrichissent et s'adaptent mieux au contexte actuel, des théories classiques à savoir celles d'A.Maslow de la hiérarchie des besoins et l'analyse bi factorielle de Herzberg sont améliorées et perfectionner par de nouveaux théoriciens. De ce fait, nous allons citer la théorie des attentes et la théorie de l'équité :

A. La théorie des attentes :

Vromm montre que la motivation résulte de la combinaison de trois facteurs : attente, instrumentalité et valence.

L'attente répond à la question « suis-je capable de faire le travail que l'on attend de moi ».

L'instrumentalité répond à la question « le travail sera-t-il récompensé ? ».

La valence répond à la question « la récompense est-elle à la hauteur de travail que j'ai accompli ? ».

Un salarié motivé répond positivement à ces trois questions. Si l'une des réponses est nulle, cela signifie qu'il est démotivé.

B. la théorie de l'équité :

Dans la continuité des travaux de Vroom, Adams explique qu'un individu détermine un ratio entre ce qu'il retire de son travail (le salaire) et l'effort qu'il fournit pour obtenir ce résultat. Si son score est égal à celui des membres de son groupe, il sera motivé car il aura le sentiment d'une rétribution équitable. Si les scores sont inégaux, il sera démotivé car il aura le sentiment de ne pas être payé pour le travail accompli ou il n'aura plus la même perception du travail effectué.

II.3.5. La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise peut se définir comme un ensemble cohérent d'attitudes communes à toutes les parties prenantes internes⁷⁵. Ces attitudes sont en partie déterminées par une histoire. selon Edgar Schein⁷⁶ : « *la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne.* »

Elle repose sur des valeurs partagées. Elle permet de fédérer les personnes autour des objectifs communs.

II.3.5.1 Les enjeux de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise apparait comme un moyen de « faire vivre ensemble » une communauté de personnes. Les intérêts de ces parties prenantes peuvent être divergents. Des conflits naissent parfois de ces divergences. La culture d'entreprise en s'appuyant sur des valeurs fortes, sur des traditions et des règles doit contribuer à réguler ces conflits et à apaiser les divergences.

Dans cette perspective, les travaux de March et Cyert ont montré que les individus ayant des intérêts différents se coalisent pour les défendre. Les objectifs de l'organisation résultent de la capacité à négocier entre ces coalitions d'individus et à trouver un compromis satisfaisant pour tous. Une culture forte contribue à la réconciliation.

II.3.6. Le choix d'un style de direction

Dans une même entreprise peuvent se côtoyer différents styles de direction en fonction des domaines, des personnes, des périodes, des opportunités ou des contraintes de l'environnement. Il n'existe donc pas de style de direction idéal⁷⁷.

Blake et Mouton ont caractérisé cinq styles de direction selon l'intérêt porté par le dirigeant à la production et aux relations humaines⁷⁸.

⁷⁵ L. Lehmann-Ortega et al. (2013), op.cit, pp. 620 - 624.

⁷⁶ Idem, p. 621.

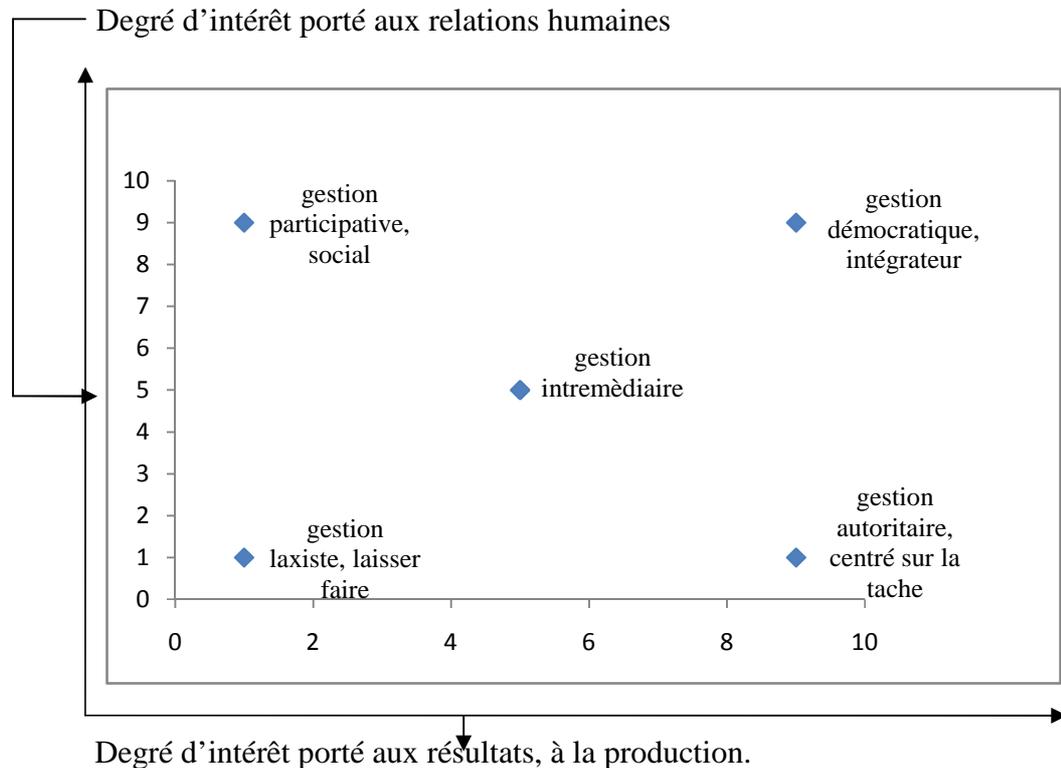
⁷⁷ M. Darbelet et al, l'essentiel sur le management, 5^{ème} édition, Berti, Alger, 2007, p. 277.

⁷⁸ Ibid.

Chapitre II : choix stratégiques et mise en œuvre

Le graphe suivant présente les différents styles. On trouve dans l'axe des abscisses l'intérêt porté par le dirigeant à la production et dans l'axe des ordonnées l'intérêt porté aux relations humaines.

Figure N°12 : la grille managériale de Black et Mouton



Source : M. Chacon et al, Manuel de Comptabilité et gestion des organisations, management des organisations, édition NATHAN, France, 2011, p 96.

Pour conclure ce chapitre, nous disons que prendre un choix stratégique serait une question très 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 à sensibiliser tous les membres intervenant dans le déroulement de tous ses processus.

En effet, chaque entreprise doit réfléchir à une bonne structure organisationnelle et à l'instauration des valeurs communes qui vont l'aider à la réalisation de ses objectifs. Un même choix pris par deux dirigeants n'aura pas nécessairement les mêmes résultats. en effet, l'effort des manager qui coordonne toutes les opérations nécessaires pour une meilleure exécution des activités joue un rôle important pour une mise en œuvre efficace

Chapitre II : choix stratégiques et mise en œuvre

qui met l'entreprise dans une situation souhaitable. Ainsi cette situation est conditionnée par la prise en considération d'un suivi régulier de toutes les étapes opérationnelles et un ajustement de tous les dysfonctionnements qui peuvent affecter négativement le cheminement tracé par les dirigeants pour l'atteinte des objectifs fixés.

Chapitre III

Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

Chapitre III : élaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique : cas de laiterie Soummam lait (UHT)

Cette partie traite de l'étude de cas de Soummam où a été réalisée une enquête par entretien. Après avoir, dans un premier temps, justifié l'approche méthodologique ainsi que le cas d'étude retenus, il sera question dans un deuxième temps de présenter et analyser les résultats de l'enquête.

Section01 : Méthodologie de la recherche

La méthodologie retenue dans le cadre de notre travail est la méthode qualitative de l'étude de cas. L'objectif même de notre travail, qui consiste à analyser le choix stratégique d'une entreprise pour son lancement dans un nouveau segment, nous a ramené à tenter de comprendre un phénomène dans son contexte par une approche exploratoire. En outre, le thème de l'analyse stratégique appliquée pour le secteur laitier est relativement nouveau en Algérie, pour qu'il soit analysé par une approche quantitative. Dans ce sens très peu d'études ont été réalisées. Ce qui peut justifier davantage notre approche.

III.1.1.1. Choix du cas d'étude

Pour analyser notre problématique, nous avons choisi comme cas d'étude la laiterie Soummam. Ce choix est pertinent à plus d'un titre. D'une part, Soummam est une grande entreprise dans le secteur laitier et dispose d'un capital de compétence et de savoir faire important. Elle est leader dans son domaine d'activité et en développement continu de nouveaux produits et bénéficie d'une forte image de marque. D'autre part, cette entreprise, en faisant face à une concurrence rude sur son secteur, cherche en permanence à adapter ses stratégies aux conditions de son environnement, en optant notamment à des politiques d'innovation d'avant-garde.

En outre, il est à noter que cette laiterie est la première entreprise qui a pris l'initiative de la collecte de lait cru en Algérie.

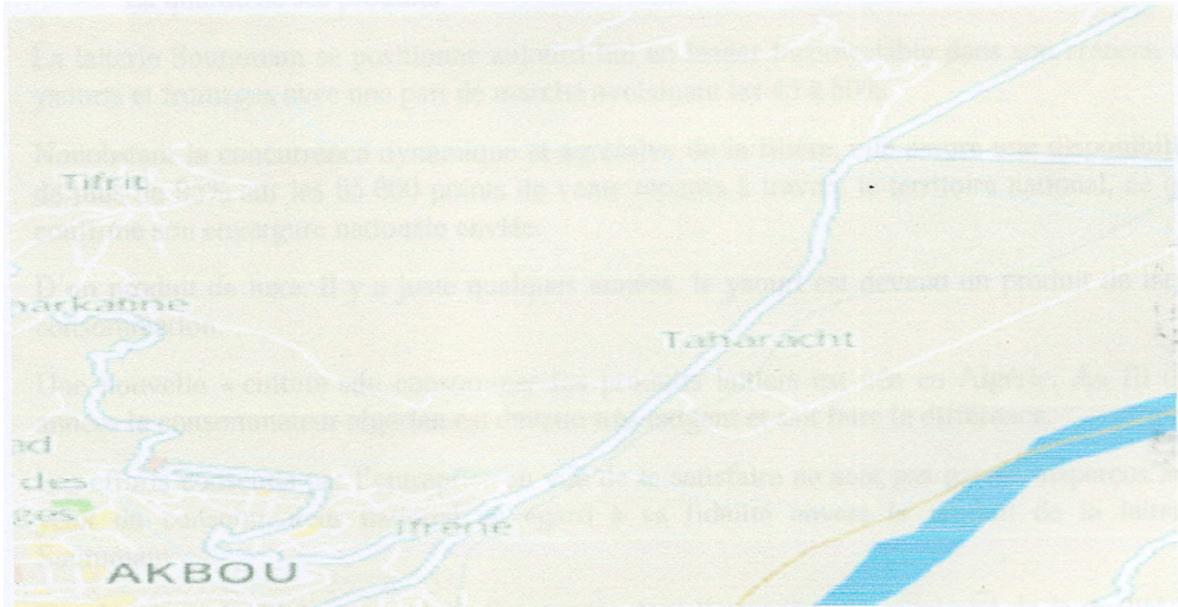
III.1.1.2. Présentation sommaire de la laiterie Soummam

La Sarl laiterie Soummam est une entreprise spécialisée dans la production des laitages et yaourt. Elle a été créée en 1993 par Mr Hamitouche Lounis. Elle est sise à la zone d'activité de Taharacht à Akbou dans la wilaya de Bejaia.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

Figure N°13 : la situation géographique de la laiterie Soummam.



Source : <https://www.google.dz/maps/>

C'est en 1993 qu'une machine à yaourt d'occasion a été acquise et lance la célèbre marque Soummam. La petite entreprise familiale qui employait une vingtaine de personnes à l'époque a continué à se développer pour se transformer en devenant un symbole dans l'industrie laitière en Algérie.

Le processus de développement de cette entreprise suit un rythme croissant. Au début de sa création, la production journalière de l'entreprise était de 60 000 mille pots par jours en exploitant trois machines. La confiance des consommateurs envers les produits Soummam augmente de jour à l'autre, et la demande est jugée de plus en plus importante. Mr Hamitouche a vite réagi en entreprenant de nouveaux investissements pour répondre aux besoins de marché. Aujourd'hui l'entreprise produit environ 8 millions de pots par jour. Elle occupe désormais une position de leader sur le marché, avec une part de marché avoisinant les 45% et une consommation journalière de 2 000T par jour et un chiffre d'affaire de plus de 40 000 000 000,00 de dinars soit 38 Millions d'euro.

- En 2002, un nouveau terrain a été acquis pour la construction d'un nouveau bâtiment (Soummam2), qui abrite un investissement en 6 nouvelles lignes de production ;

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

- En 2005, l'entreprise a procédé à l'acquisition d'un nouveau terrain et construit Soummam 3 avec un investissement progressif en trois lignes de production ;
- En 2014, Soummam se lance son nouveau produit le lait UHT ;
- Soummam dispose d'une large gamme de produit de plus de 140 références qui se déclinent en 7 grandes familles ;
- Elle dispose d'une infrastructure de stockage sous froid de plus de 60 000m³ ;
- Elle dispose de plus de 200 semi remorques assurant la livraison ;
- Soummam emploie plus de 1 600 travailleurs (emplois directs) ;
- La réalisation de 40 centres régionaux de collecte de lait de vache frais ;

La laiterie Soummam est considéré un leader en Algérie qui continue à consolider son positionnement en proposant sur le marché des produit de qualité avec un prix concurrentiel, elle a aussi l'ambition de se lancer et d'élargir sa gamme d par de nouveau produits tels que les fromages qui sont en cours de réalisation, crème fraîche et beurre.

III.1.1.3. Outils d'investigation

Dans le cadre de l'étude de cas, des entretiens ont été réalisés auprès des cadres dirigeants de différents services tels que le marketing, l'approvisionnement, le commercial, le contrôle de gestion et la gestion de ressources humaines. Les entretiens effectués sont semi-directifs ; ceci afin de recueillir des informations pertinentes en donnant libre champs aux interviewés d'apporter des explications ou des détails autres que ceux prévus dans le guide d'entretien.

Ces entretiens ont duré une trentaine de minutes et n'ont pas fait objet d'enregistrement de par la volonté des interviewés.

Section02 : Diagnostique stratégique de la laiterie Soummam

III.2.1. Analyse PESTEL

Afin d'analyser l'environnement macro, nous allons s'appuyer sur la méthode PESTEL.

III.2.1.1. Environnement politique

- La politique de l'état qui encourage la production nationale et met des barrières aux importations notamment avec la chute des prix de pétrole qui a engendré un déficit de budget ;
- Favoriser les exportations en facilitant les procédures, et en dévaluant de la monnaie nationale ;
- Promouvoir la filière lait : de nouvelles mesures ont été décidées par le gouvernement en faveur des éleveurs et des opérateurs de ce secteur en encourageant l'investissement, avec l'objectif de baisser les importations de la poudre de lait de 50% à l'horizon 2019⁷⁹.

III.2.1.2. Environnement économique⁸⁰

- Favoriser la création d'emploi et baisser le taux de chômage ;
- Le taux d'inflation qui ne cesse d'augmenter ; **8,89%** en 2012, **3,25** en 2013, **2,92** en 2014, **4,78** en 2015 et **6,40** en 2016 ; selon l'office national des statistiques. De ce fait, cette variable peut affecter négativement le comportement d'achat des consommateurs;
- Les familles algériennes ont consacré en 2011 près de 42% de leur budget annuel, soit 1 875,4 milliards de DA, aux besoins alimentaires, selon une enquête décennale de l'Office national des statistiques (ONS), ce qui fait que le segment de l'agro alimentaire est un pôle économique essentiel.

III.2.1.3. Environnement socioculturel

- Aujourd'hui le citoyen algérien est orienté vers la consommation de masse ;
- La majorité des citoyens ont l'habitude de prendre du lait deux fois par jour, ce qui fait que le lait est très prisé par les algériens ;
- Le citoyen algérien est attentif quant à la qualité du produit fourni ;
- Augmentation des niveaux de natalité : les derniers chiffres de l'Office National des Statistiques (ONS), le montrent : « depuis le 1er janvier 2013, 37,9 millions

⁷⁹ <https://www.lesoirdalgerie.com/articles/2016/07/13/print-2-199091.php>, consulté le 24/05/2017 à 17h.

⁸⁰ <http://www.ons.dz/> consulté le 24/05/2017 consulté à 17h.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

d'habitants, soit une hausse de 2,16% par rapport à 2011. En raison de la progression de la natalité, le cap d'un million de naissance par an, sera, probablement, atteint pour la première fois dans l'histoire de l'Algérie », qui fait que la demande de ce produits sera augmentée.⁸¹

III.2.1.4. Environnement technologique

- Encourager l'utilisation de la technologie pour l'innovation en vue de soutenir la concurrence, étant donné que le leader (Tchin lait) prend de l'avance dans ce cadre ;
- Intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour une meilleure flexibilité organisationnelle;
- Etre en mesure de poursuivre un processus de production adapté aux normes du métier et de fournir des produits concurrentiels de qualité pour le consommateur.

III.2.1.5. Environnement naturel

L'Etat algérien a adopté des procédures fiscales (instruments juridiques et institutionnels) qui peuvent être utiles pour la protection de l'environnement. Parmi ces procédures, il y a la fiscalité verte (écologique) qui contient différents impôts, taxes et instruments économiques pour la protection de l'environnement.

Pour cela, le respect de l'environnement est une obligation à laquelle doit obéir toute entreprise en :

- Réduisant le taux de pollution (opter pour des machines à zéro pollution) ;
- Encourageant le recyclage des déchets.

III.2.1.6. L'environnement légal

- L'activité de Soummam découle du secteur de l'agro alimentaire qui fait qu'elle est autorisée et légale ;
- L'Etat intervient pour contrôler les prix et faire face à la concurrence déloyale ;
- La subvention de lait par l'Etat ;

⁸¹<http://www.ons.dz/> consulté le 24/05/2017 à 21h.

- Le respect des normes de dosage de la poudre de lait et le respect des normes hygiéniques et sanitaires.

III.2.2. Les 5 +1 forces de M. Porter

Un diagnostic stratégique doit analyser la position concurrentielle, les facteurs d'opportunités et de menaces qui influencent positivement ou négativement la rentabilité d'un secteur donné. Il s'appuie généralement sur le modèle des 5 forces+1 de Porter. Celui-ci a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné. Nous analysons par cette méthode les différents facteurs qui influencent la laiterie Soummam.

III.2.2.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs disposent d'un faible pouvoir de négociation envers Soummam, car d'après notre entretien, nous constatons que sa dépendance vis-à-vis d'un seul fournisseur est faible, du fait qu'elle participe d'une manière directe aux négociations auprès de ses fournisseurs étrangers, qui sont de nombres importants et de différentes nationalités à savoir, la Nouvelle Zélande, l'Irlande, l'Allemagne, la Belgique et la France. Ce qui lui donne l'avantage d'acquérir la poudre de lait d'une meilleure qualité et à des prix très intéressants.

Soummam s'est lancé depuis 2009 dans la collecte et la transformation du lait cru et créée ainsi sa propre firme. Donc, son pouvoir de négociation est très grand, car elle réduit sa dépendance vis-à-vis des marchés extérieurs.

III.2.2.2. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients disposent d'un faible pouvoir de négociation envers Soummam. Car cette dernière adopte une stratégie très pertinente qui lui permet de couvrir tout le territoire national.

Selon le même responsable, La structure des clients de Soummam est comme suit :

- Les clients exclusifs (promoteurs) : Ce type de clients est conditionné de représenter et distribuer uniquement les produits Soummam. Ils bénéficient de plusieurs avantages, à savoir, des remises exceptionnelles et le transport qui est à la charge de Soummam. Les clients promoteurs de Soummam sont de nombre de 300.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

- Les clients agréés : C'est des clients qui distribuent le produit Soummam, mais ils ont aussi le droit de distribuer d'autres produits que ceux de Soummam. ils bénéficient des avantages mais moindres que les clients exclusifs. ils sont de l'ordre de plus de 80 distributeurs ;

Par ailleurs, Soummam assure elle-même la vente de ses produits à des différents caterings au sud de pays.

Soummam dispose d'un grand pouvoir de négociation envers ses clients, car la demande est toujours supérieure à l'offre et son produit est d'une meilleure qualité.

III.2.2.3. Menaces de produits de substitution

En plus des produits déjà existants, à savoir, le lait pasteurisé, le lait en poudre, les jus au lait, café et thé, Soummam doit faire face à d'autres produits en termes de valeur nutritionnelle égale comme la viande, le poisson, les œufs. Ces derniers sont des produits qui sont considérés comme substituts du lait UHT que Soummam doit veiller.

III.2.2.4. Menaces de nouveaux entrants

La concurrence de plus en plus rude, et les exigences du consommateur font que le segment du lait UHT devient attractif. Donc la menace de nouveaux entrants y est élevée. En témoigne l'arrivée de grandes entreprises de l'agroalimentaire comme Hodna, Ramy, Obei, Ngaous, Royal. Face à ces entrants potentiels, Soummam doit établir des plans et des stratégies pour y faire face.

Soummam semble menacer par la concurrence, elle doit toujours renouveler des stratégies adaptatives pour faire face et agir.

III.2.2.5. L'intensité concurrentielle

Le marché de lait est devenu très concurrentiel, notamment avec la présence d'un leader national Tchén lait Candia qui est présent en Algérie sous une franchise avec la marque française Candia de renommée mondiale. Ce dernier dispose d'un savoir faire, d'une forte image de marque et d'une part de marché très importante.

Aujourd'hui, Soummam se trouve dans l'obligation de s'adapter à ce contexte qui s'avère d'une forte intensité concurrentielle, pour acquérir des parts de marché notamment en sa qualité de nouvel entrant.

III.2.2.5. Les pouvoirs publics

S'agissant d'une industrie des produits de large consommation, le contrôle de l'Etat est orienté notamment vers la qualité, les mesures d'hygiène et de sécurité du consommateur.

Le rôle du contrôle de qualité s'avère d'une utilité parfaitement précise pour l'Etat, soucieux du bien être de la collectivité en général.

S'agissant aussi d'un produit dont la matière première est importée, l'Etat essaie par tous les moyens de réduire la facture de la poudre de lait. Pour cela, Soummam s'est engagé à s'auto approvisionner en la matière.

III.2.3. La chaîne de valeur de Soummam

Plusieurs paramètres procurent à Soummam un avantage concurrentiel, à savoir :

III.2.3.1. Les approvisionnements

Les principales sources d'approvisionnement en matières premières sont les importations et le marché local.

- Les importations : Soummam importe la poudre de lait, la boîte de lait en carton et d'autres matières premières comme les aditifs alimentaires.
- Le marché national : l'emballage en carton et le lait cru.

Le plan de Soummam de mise sur pied d'un vaste réseau de collecte de lait frais à travers le territoire national est un succès. En 2011, environ 1 200 éleveurs avaient déjà intégré ce réseau de collecte qui a commencé à s'implanter à l'Ouest du pays.

Une grande ferme d'élevage sur une surface de 400 hectares a vu le jour à Hassi Mefdoum en 2011, dans la région de Djelfa, afin d'agir comme tête de pont pour la réalisation du programme d'amélioration de la production du lait en Algérie.

Un an après, en 2012, la Laiterie Soummam a décidé de poursuivre son propre élevage de génisses avec quelques 2 500 vaches laitières. La mise au point du réseau de centres de récolte de lait cru produit est un des vecteur permettant le développement de la filière du lait.

Aujourd'hui, Soummam dispose de 40 centres régionaux de collecte de lait, et a importé plus de 9 000 vaches laitières.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

Soummam est devenu le 1^{er} collecteur de lait en Algérie avec 500 000 à 600 000 litres de lait cru par jour. La laiterie a réussi à substituer en partie le lait cru au lait en poudre. Le lait cru constitue désormais 37% de sa production totale.

III.2.3.2. La production

Soummam dispose d'une large gamme de produits de plus de 140 références se déclinant en 07 grandes familles :

- Yaourts fermes (aromatisés, nature, minceur, light...);
- Yaourts brassés (aromatisés aux fruits);
- Yaourts aux bifidus (aromatisés, aux fruits);
- Les desserts (flans, crèmes desserts...);
- Fromages frais (aromatisés, pulpé, nature);
- Yaourts à boire tous formats (aromatisés, fruités);
- Autres (l'ben, l'ben aux bifidus, jus au lait...);
- Lait UHT (minceur, café au lait...).

Avec une production et une commercialisation de près de 500 000 T/AN et une capacité de production annuelle de plus de 700 000 T/AN, répartie sur deux sites de production et 22 lignes de production différentes, Soummam est le leader incontesté dans son créneau sur le marché Algérien avec une part de marché avoisinant les 45%.

Par ailleurs, il est à noter que le lait UHT est produit à base de lait cru et de poudre de lait et bénéficie ainsi des synergies du processus de production des autres segments.

III.2.3.3. La logistique interne et externe

Dans un environnement aussi concurrentiel, la logistique devient une fonction vitale pour l'entreprise. Elle doit créer et développer ses propres circuits pour les approvisionnements et pour la distribution, afin de donner à la fonction achat et commerciale plus d'efficacité et de souplesse, mais également offrir un meilleur service pour ses clients. Il est à savoir que la laiterie Soummam dispose de plus de 2 000 camions sous froid afin de couvrir le territoire national.

III.2.3.4. La fonction commerciale et marketing

Afin de satisfaire les attentes de ses clients répartis sur tout le territoire national, la laiterie Soummam a mis en place 4 dépôts régionaux et un dépôt à Akbou.

Il faut noter que le lait UHT de Soummam est présent sur tout le territoire national grâce à sa puissance logistique, sa large gamme de produit et la qualité de ses produits. Concernant l'exportation, la laiterie exporte, depuis 12 ans, pour la Libye et la Mauritanie. Aujourd'hui, elle compte exporter vers d'autres pays, en premier lieu le marché africain, tandis que le produit est d'une meilleure qualité.

Il faut noter que le lait UHT de Soummam est apprécié par ses clients grâce à sa politique de communication, à son image de marque très forte et à la qualité de son produit.

III.2.3.5. Infrastructure de l'entreprise :

L'usine de la laiterie Soummam est bâtie non loin de la zone d'activité de Taharacht à Akbou (Bejaia). Cette usine d'une superficie de 4.6 hectares, compte 12 lignes de production d'une technologie très avancée. Soummam dispose de 20 000m³ d'infrastructure de stockage sous froid.

Afin de développer son activité et de promouvoir son produit avec la demande qui augmente de plus en plus, la direction générale de Soummam décide d'acquérir en 2009 un terrain de 17 hectares non loin de l'ancienne usine pour édifier une nouvelle unité de production qui répond aux normes internationales en matière d'industrie agroalimentaire. Selon le responsable production « *Pour la nouvelle unité, il y aura de nouveaux en matière de produits, nous allons travailler sur les produits à longue conservation à savoir le lait UHT et d'autres produits dans le future proche* ».

Figure N° 14 : la nouvelle unité de production de Soummam.



Source : document interne de l'entreprise.

III.2.3.6. Le développement technologique et la recherche et développement

Pour rester dans le podium, la laiterie Soummam a pris conscience du développement de ses produits et de l'innovation. Selon les cadres de l'entreprise « *A la laiterie Soummam, chaque année, il y'aura toujours des nouveautés en matière de produit* ».

Afin de maintenir son positionnement et de satisfaire la demande qui ne cesse d'augmenter, Soummam a installé une nouvelle usine aux normes internationales dans l'industrie agroalimentaire. L'acquisition d'équipements très sophistiqués a permis à la laiterie de poursuivre sa croissance de production en termes de capacité ou de volume et aussi en termes de variété. Cette nouvelle unité de production est classée première en Afrique et deuxième en Europe.

Sur un autre registre, et afin de protéger l'information, la sécuriser et la mettre à disposition du personnel, Soummam a pu installer son propre système d'information ERP.

III.2.3.7. Les ressources humaines :

L'entreprise Soummam investit massivement dans la formation de son personnel ; un budget important est consacré, à chaque nouvelle recrue. Une formation indispensable se fait soit à l'intérieur, en termes de sensibilisation du personnel au respect des normes préétablies, ou en externe, pour former et accentuer la maîtrise du domaine de chaque recrue.

L'un des plus importants services ou Soummam a investi est le recherche et développement. Des cadres de ce service sont toujours en formation continue, soit en Algérie, soit à l'étranger, pour parvenir à acquérir un savoir faire et maîtriser la technologie importante pour le développement de nouveaux produits.

Ainsi le résultat aujourd'hui est présent. Soummam emploie plus 1 600 salariés et 180 cadres. Les dirigeants de la laiterie insistent sur l'importance de facteur humain. Selon les responsables de l'entreprise « la majorité des cadres sont principalement des ingénieurs, tous diplômés de l'université de Bejaia ».

III.2.4. Analyse SWOT

Toute analyse stratégique ne saurait être pertinente si elle ne prend pas en considération les différentes forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise. Dans cette perspective la matrice SWOT offre à celles-ci un outil d'analyse pertinent.

III.2.4.1. Les opportunités

La laiterie Soummam dispose de nombreux avantages :

- Un marché en forte croissance qui est en relation directe avec son activité de base ;
- la nouvelle autoroute est –ouest facilitant les livraisons et le transport ;
- La culture de consommation instaurée « consommer le produit local » ;
- L'orientation vers l'exportation qui est de plus en plus importante (Lybie, Tunisie et d'autre pays).

III.2.4.2. Les Menaces

- La fermeture des routes, qui perturbe la chaîne de distribution ;

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

- La crise alimentaire mondiale de 2008 induite par la flambée des prix des matières premières alimentaires, notamment laitières sur le marché international. Ce qui fait que les prix de la poudre de lait sont instables, selon le responsable approvisionnement « Les prix à l'importation des poudres de lait ont connu une augmentation de 60% en 2013. Passant de 2 800 dollars/t en 2015 contre 4 800 dollars/t une année auparavant, et ont encore baissé à 2 594 dollars/t en janvier 2016, soit un recul des prix de 17% par rapport à janvier 2015. » ;
- Le segment de Soummam est dominé par un concurrent multinational qui dispose d'une technologie de pointe et d'un savoir faire important ;
- La politique d'imposition instituée par l'Etat consistant à taxer l'aliment de bétail acheté et donné aux éleveurs ;
- La dégradation du pouvoir d'achat des ménages.

III.2.4.3. Les force

- Une forte image de marque : aujourd'hui la réputation importante à l'échelle nationale a fait de Soummam un véritable producteur qui pionne davantage dans le secteur laitier en proposant des produits de qualité ;
- Ayant investi dans la recherche et développement, les produits de Soummam sont développés par des compétences algériennes grâce aux efforts de formation et au processus d'innovation suivie par l'entreprise ;
- Soummam couvre aujourd'hui tout le territoire national grâce à un réseau de distribution importante qui dépassait les 200 camions de semi remorques frigorifiques ; selon le responsables commercial : « nos produits sont disponibles sur tout le territoire national. »
- La maîtrise du prix et la disponibilité du produit en créant des dépôts régionaux (Alger, Oran, Constantine et Annaba) ;
- Une solide autonomie financière permettant à l'entreprise de réaliser des projets d'investissement par ses propres moyens ;
- Existence d'une démarche qualité, et de laboratoires sophistiqués.

III.2.4.4. Les faiblesses

- Le déficit en formation chez les éleveurs se fait ressentir ; ce qui les pousse jusqu'à l'abandon de leur profession d'une manière irréfléchie ;
- Manque de professionnalisme et de moyens nécessaires chez l'éleveur ;
- Fluctuation des prix d'aliment de bétail ;
- Manque de transport maritime efficace et rapide, selon le responsable commercial « *Le transport par bateau prend un mois pour arriver vers certaines destinations, ce qui n'est pas favorable pour les produits laitiers. En outre, le transport maritime pour Soummam est un choix qui n'est pas avantageux, car en plus des quantités très réduites transportées, il y a son coût exorbitant* ».

III.2.5. Importance du service marketing

Aux côtés du rôle majeur des départements recherche et développement et commercial au sein de Soummam, nous avons pu constater l'importance accordée au service marketing par celle-ci, vu qu'il est rattaché directement à la direction générale.

La direction marketing est composée du chargé d'étude marketing et d'un chef de produit.

III.2.5.1. Le chargé d'étude

Son rôle principal se résume comme suit:

- La réalisation des études de marché en collaboration avec des agences externes ;
- La conception de l'emballage, le design des maquettes ;
- La définition d'une politique marketing quant au lancement de chaque nouveau produit ;
- L'analyse des données qualitatives et quantitatives.

III.2.5.2. Pour le chef produit, son rôle est :

- L'élaboration des prévisions en termes de rentabilité (chiffre d'affaire, résultats et vente) ;
- La proposition des politiques prix pour améliorer les marges ;

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

- Participation à la mise en œuvre et au contrôle du plan marketing, en assurant un suivi des indicateurs économiques significatifs à savoir le chiffre d'affaire, le résultat, la part de marché ;
- Ajuster l'offre de telle sorte que la valeur réelle soit adéquate à la valeur attendue ;
- Chercher des méthodes pour réduire les coûts afin d'assurer une bonne rentabilité pour l'entreprise.

Ainsi le service marketing comporte un cadre chargé de la communication via les réseaux sociaux (facebook, twiter), il veille à assurer la communication et promouvoir l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires.

D'une manière générale le rôle de la direction marketing peut se résumer dans ce qui suit :

- un élément essentiel dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise ;
- Mise en place d'un plan marketing pour l'entreprise ;
- Analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise et détection de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités;
- Mettre en œuvre des plans d'action.

III.2.6. Les étapes à suivre pour se lancer dans un nouveau segment :

Se lancer dans un nouveau DAS ou un nouveau produit au sein de la laiterie Soummam suit un processus bien déterminé :

- Le premier processus est consacré à l'élaboration des études de marché, l'analyse des données, la détermination des forces et des faiblesses de l'entreprise. Cette tâche est réalisée par le service marketing. Une fois cette étape réalisée, et pour avancer dans sa stratégie, l'entreprise Soummam a mis un autre enchaînement d'étape à suivre pour pouvoir prendre la décision définitive de se lancer dans un nouveau DAS ou d'abandonner à savoir :
- L'accord du service technique et la capacité des techniciens à prendre en charge le bon fonctionnement des machines (mise en marche, maintenance) ;

Une fois le service technique a rédigé son rapport et donné son accord, la démarche va se poursuivre comme suit :

- Le service finance et contrôle de gestion évalue le cout du projet ainsi que la capacité de l'entreprise à financer cet investissement. Après que ce service a rédigé

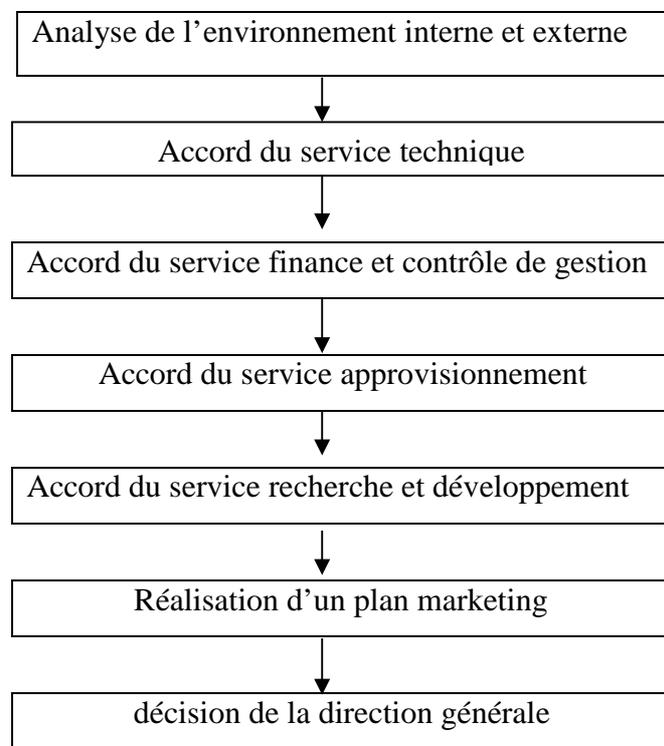
Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

son rapport, c'est au tour du service recherche et développement de développer la recette prévue à lancer, et au service approvisionnement de s'assurer de la capacité de l'entreprise à s'approvisionner et de la disponibilité des matières à utiliser. Ceux-ci permettront également de revenir au service marketing pour prévoir un modèle du packaging et élaborer un plan marketing et une politique de lancement du produit.

Une fois cette démarche est accomplie, la décision de se lancer officiellement dans un autre produit ou un nouveau DAS revient à la direction générale.

Figure N° 15 : le processus de lancement dans un nouveau segment.



Source : réaliser par nos soins à partir des entretiens.

III.2.7. La communication au sein de la laiterie Soummam

L'entreprise Soummam est l'une des rares entreprises qui ont opté pour la modernisation de leurs processus de communication en interne en optant pour un système d'information de type ERP, acquis en 2013. Ce système a permis à Soummam de bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

- Faciliter la communication entre tous les niveaux de l'entreprise ;
- Accéder à l'information voulue en un temps très minime ;

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

- Réduire les coûts en minimisant le taux de papier utilisé ;
- Permettre la traçabilité et un accès facile à l'historique des pièces justificatives ;
- Mieux contrôler les ventes et la chaîne de production.

Donc nous pourrions dire que L'ERP a permis à Soummam d'être plus flexible et adaptative a son contexte actuel.

III.2.8. La segmentation du marché laitier

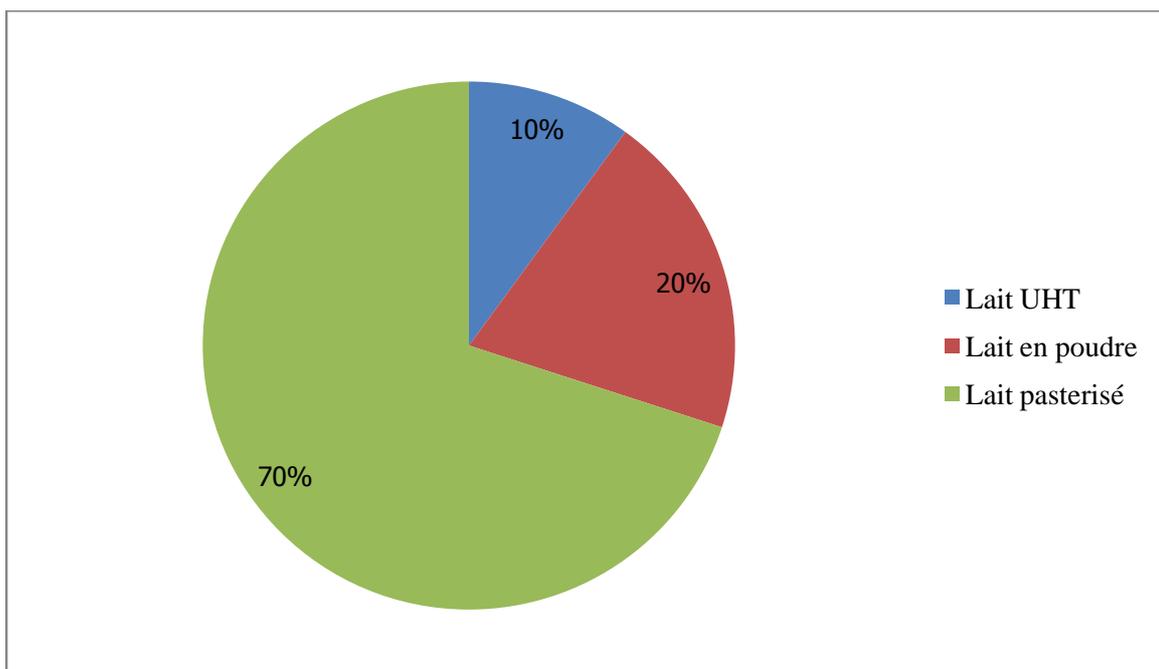
Le marché du lait UHT aujourd'hui est en forte concurrence. Pendant longtemps, le marché est monopolisé par Tchic lait Candia qui opère seule en Algérie dans ce segment.

Plusieurs entreprises ont décidé de rentrer dans ce secteur qui se voit en forte croissance, à savoir la laiterie Soummam, Obei, Hodna, Royale (racheté dernièrement par Candia) et Ngoues.

Cette concurrence est au profit du marché et du consommateur. Après que le prix du lait UHT, par le passé, a été jugé cher, aujourd'hui ces entreprises revoient d'une manière permanente leurs prix afin de satisfaire le consommateur en fournissant un rapport qualité prix efficace.

Une segmentation du marché laitier a été réalisée par Soummam, en prenant en compte les quantités du lait pasteurisé, du lait en poudre et du lait UHT consommés au niveau national. La figure suivante présente cette segmentation :

Figure N° 16 : la segmentation du marché de lait en Algérie



Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

D'après cette figure, il paraît que le lait UHT est moins demandé par le consommateur par rapport aux deux autres produits. Ceci peut s'expliquer par son prix, considéré élevé. En outre, ce produit est jugé comme un produit de luxe qui n'est pas à la portée tous les citoyens.

À ce titre, quantitativement, le segment du lait UHT en Algérie n'est pas si important si on le compare au lait pasteurisé.

III.2.9. Pourquoi choisir le segment lait UHT ?

En tenant compte des conditions et considérations précédentes, l'interrogation à se poser, est de savoir le mobile de la décision de Soummam de se lancer dans un nouveau segment à savoir le lait UHT.

Une étude préliminaire souligne un ensemble de facteurs clés qui l'a poussé à investir dans le segment lait UHT à savoir :

- Le lait représente l'un des plus importants marchés en Algérie, vu que celle-ci est considérée parmi les trois plus grands pays importateurs de lait au monde ;
- Une forte demande de lait des citoyens qui crée souvent des pénuries répétitives du lait pasteurisé ;
- Le lait est considéré un aliment essentiel dans la culture de consommation des algériens qui fait que l'algérien est parmi les premiers consommateurs du lait dans le monde (soit plus de 3 milliards de litres par an ou 130 litres par habitant et par an.)⁸² ;
- En outre, les dirigeants de Soummam anticipent sur un éventuel abandon des subventions étatiques du lait, en Algérie, ce qui pourrait contribuer à renchérir un peu plus le lait pasteurisé, pour atteindre approximativement à hauteur de celui du lait UHT.

Auquel cas, le pari de Soummam serait réussi, étant donné la différence de qualité qu'il y a entre les deux produits. Aussi, une autre considération peut expliquer le choix stratégique de Soummam, à savoir la qualité. En effet, le lait dominant en Algérie est un lait frais pasteurisé qui requiert la continuité de la chaîne de froid, de l'entreprise au

⁸² www.djazairiess.com/fr/lmr/231713, consulté le 24/05/2017 à 17h.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

magasin jusqu'à sa consommation finale par les citoyens, le lait pasteurisé ne doit pas se conserver hors réfrigérateur, ce qui pose un problème soit pour l'entreprise qui doit nécessairement mettre à sa disposition des camions frigorifiés et des chambres froides, et même pour le détaillant (superette ou le vendeur final) qui doit engager tout un réfrigérateur pour le conserver, ainsi les températures élevées notamment dans le sud et la longue distance fait que le lait avant qu'il soit acheté par le consommateur, il est fort probable qu'il le trouve tourné, et dans la plupart des cas :

- le lait pasteurisé est vendu au consommateur à une température supérieure à celle exigée par la législation qui est de (+6°) ;
- Nombreux sont les consommateurs qui se plaignent de la qualité du lait pasteurisé conditionné en sachet, notamment pour son goût, et doutent même de sa valeur nutritionnelle, "Le lait pasteurisé en sachet ne correspond pas aux normes voulues et le consommateur n'est pas satisfait de sa qualité", souligne le président de l'Association de protection et orientation du consommateur et son environnement (APOCE)⁸³ ;
- Le lait UHT ne tourne pas s'il est conservé à l'abri du soleil.

En vertu de sa qualité nutritionnelle, le lait UHT est considéré un aliment de base qui peut être jugé un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance notamment par sa teneur en calcium.

Section 03 : choix stratégiques et plan d'exécution

Après avoir effectué des études de marché, une décision devrait être prise quant à la rentrée sur un nouveau segment. C'est ce que Soummam a décidé, en se lançant dans un nouveau DAS. Dans cette partie, il sera question d'analyser les différents choix stratégiques de Soummam.

⁸³ www.boisson-sans-alcool.com/marques_lait-algerie.html, consulté le 24/05/2017 à 17h.

III.3.1. Les différentes stratégies de Soummam

La décision de se lancer dans le segment lait UHT est la conséquence d'une surveillance permanente du marché soit en interne ou en externe (par des agences spécialisées).

III.3.1.1 Stratégie de leader

D'après les analyses, pendant longtemps, l'une des stratégies adoptée par Soummam et celle de suiveur. Autrement dit, Soummam se trouvait toujours dans l'obligation de copier des concurrents (opter pour le retard technologique) vu qu'elle ne disposait pas de technologie suffisante pour conquérir soit Danone dans la production des yaourts ou Candia dans la production du lait UHT.

Voici quelques exemples qui expliquent le recours à cette stratégie :

- Le lancement d'activia de Danone à donner naissance à ACTI+ de Soummam
- Le Lancement de fruix de Danone a fait vite émerger une nouvelle recette de Soummam Mamzoudj ;
- Le lait UHT de TCHIN LAIT Candia a donné naissance au lait UHT de Soummam.

Aujourd'hui, la tendance est tout à fait inverse. En effet, les efforts de Soummam en matière de recherche et développement ont été couronnés de succès en termes de nouvelles recettes. Et c'est ainsi que Soummam est considérée comme innovateur en Algérie vu qu'il a prit de l'avance par rapport à ses concurrents. A ce titre, les cadres de l'entreprise déclarent : « *nous ne sommes plus dans le cadre de suiveur, nous avons la technologie et le savoir, maintenant c'est à nos concurrent de nous suivre* ».

Voici quelques exemples qui expliquent la situation actuelle de Soummam :

- Apres uniquement 3ans de lancement du lait UHT, une nouvelle recette est lancée, à savoir le café au lait, qui va mettre Candia dans l'obligation d'innover ;
- Le lancement de fruit à la tarte a permis à Danone de lancer son nouveau produit Yaourt à la tarte.

III.3.1.2. La diversification liée

Nous pouvons dire que Soummam a opté pour une diversification liée vu que le lait UHT est considéré comme une activité de la filière laitière. En proposant un produit (lait

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

UHT) qui est en lien directe avec ses activités. Soummam compte réduire les coûts et générer des synergies qui peuvent exister entre ses différentes activités.

Pour appuyer le choix de cette forme de diversification, Soummam compte aussi investir dans le segment de la fromagerie.

Ainsi la stratégie de Soummam est de diversifier sa gamme de produits en profondeur et en largeur.

III.3.1.3. L'Intégration verticale

Parmi les stratégies visées par Soummam, on trouve l'intégration de ses activités, soit en amont, soit en aval, pour réduire ses coûts et générer un bénéfice important.

En amont :

- Soummam se positionne comme l'un des premiers, sinon le premier, initiateur d'une stratégie de développement de la filière du lait en Algérie en mettant en place un programme d'accompagnement et d'engagement des paysans producteurs de lait. Selon le responsable de la collecte du lait cru « Un des objectifs et grands chantiers de Soummam est l'amélioration du taux d'intégration du lait frais dans ses produits.
- L'entreprise a réalisé plus de 40 centres régionaux de collecte de lait. Comme elle a distribué plus de 9 000 vaches laitières, produisant un lait de qualité supérieure, sur les éleveurs de plusieurs wilayas : Bejaia, Oum El-Bouaghi, Constantine, Khenchela, Batna, Sétif, Bordj Bou-Arréridj, Tizi-Ouzou, etc. Rien que pour la wilaya de M'sila, 1 600 vaches ont été accordés en soutien aux fellahs de la région. En parallèle, l'entreprise réalise une récolte moyenne de 500 000 à 600 000 litres par jours.
- La création d'une usine conforme aux normes internationales à Constantine pour la transformation d'aliment de bétail afin de garantir la disponibilité et la stabilité du prix de cette matière.

En aval :

- L'entreprise Soummam maîtrise bien sa chaîne logistique et de distribution, en créant des dépôts régionaux ;
- Mise en service de plus de 2 000 camions sous froid pour assurer la distribution ;

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

- La coopération avec des clients nommés exclusifs et agréés tout en gardant le contrôle du prix de vente.

III.3.2. Le plan opérationnel ou marketing

Après les études de marché, Soummam se lance officiellement dans le nouveau segment, en optant pour un plan opérationnel de type marketing. Pour cela, Soummam a mobilisé tous les moyens nécessaires, à savoir humains, financiers et logistiques.

Afin de mener une véritable conquête sur le marché, le service marketing est en charge de cette mission. Il est chargé de concevoir un modèle en prenant en considération les 4 p, à savoir (produit, place, prix et promotion).

III.3.2.1. Le produit

- Il s'agit d'un **lait UHT** conditionné en briques alimentaires, un emballage imperméable à l'air et à la lumière. Sans cela, sur une conservation de plusieurs mois, les rayons lumineux provoqueraient une altération organoleptique du lait. Cette propriété barrière est apportée pour la brique par une couche d'aluminium ;
- Le lait UHT de Soummam est riche en calcium, la consommation de 250 ml apporte environ 35% d'apports journaliers en cette matière et c'est ce qui est recommandé pour le corps humain ;
- Quant au pré-test du lait, après avoir préparé la recette, des spécialistes dans la dégustation interviennent ainsi que le personnel opérant dans l'administration, pour donner leurs avis quant au choix du goût.

Quant au choix de packaging, il passe par plusieurs propositions :

Entre la bouteille en plastique ou le conditionnement en brique, Soummam a décidé d'opter pour le deuxième choix vu que la culture de consommation en Algérie dit qu'un lait UHT égal à un emballage de la marque tétra-pack, en se référant à celui utilisé par Candia tchin lait.

Un autre choix doit s'effectuer sur le choix de la maquette de l'emballage du produit lait UHT. Un pré-test a été réalisé à l'intérieur de l'entreprise sur un échantillon aléatoire de 34 personnes dont les résultats ont été comme suit :

Tableau N° 02 : résultat du pré-test sur facing.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

Critères de jugements	présentation N°1 	présentation N°2 
Elimination directe (en spontanée)	32%	68%
➤ Préférence arrières plans complets.	65%	35%
➤ Préférence sur parties supérieures (en dessus de mot lait).	59%	41%
➤ Préférence sur parties basses (en dessus du mot lait).	71%	29%
➤ Préférence de la taille et position du logo.	59%	41%
Poids global (sans élimination)	254%	146%
Poids global relatif.	64%	36%

Source : document interne de la laiterie Soummam

En se référant aux résultats de ce pré-test, nous pourrions dire que :

- En prenant en considération différents critères de jugements, à savoir les préférences en plan, la partie supérieure, la partie basse, la taille et la position du logo, la présentation numéro une a été choisie avec un taux de 64% contre 36% qui ont choisi la deuxième présentation.
- En faisant la comparaison des deux présentations, les résultats obtenus par la technique de l'élimination sont très proches de ceux obtenus sur le poids global relatif. En effet, ce sont les interrogés, ayant éliminé la présentation numéro 2, qui ont opté pour la présentation N°1, approximativement les chiffres sont identiques (64% et 68%), ce rapprochement des chiffres peut être jugé comme une confirmation des résultats obtenus.

Ainsi la figure suivante confirme le choix du packaging, avec un taux de 54%

Figure N° 17 : résultats des pré-test sur l'emballage



Source : documents interne de l'entreprise

III.3.2.2. Prix

Soummam a choisi une politique de pénétration de marché basée sur le prix. Dans ce sens, plus au moins, elle a proposé un prix inférieur à celui de Candia.

Soummam est passé par plusieurs propositions, chacune ayant un degré de risque, pour les responsables :

- Rentrer avec un prix bas peut nuire à l'image ainsi qu'à la qualité du produit en l'estimant mauvais par les consommateurs, vu que son prix est jugé inférieur à celui du concurrent ;
- Choisir un prix élevé peut entraîner des ventes inférieures notamment dans la phase de lancement et induire une perception d'un produit cher chez le consommateur.

En tenant compte de ces considérations, Soummam a proposé un prix un peu inférieur à celui de la concurrence en faisant une pénétration de marché avec un prix de 80 DA.

III.3.2.3. La promotion ou la communication

L'une des plus importantes étapes dans la phase de lancement, c'est la politique de communication instaurée par les cadres afin de faire plaisir le produit aux consommateurs.

L'objectif de la communication est de :

- faire du lait UHT de Soummam un produit conçu comme naturellement bon et bio issu du lait de vache et riche en calcium ;
- Améliorer son image de marque et consolider la confiance existante entre l'entreprise et les consommateurs ;
- Informer le consommateur que Soummam a lancé un lait UHT ;
- Donner à ce lancement un aspect de valeur : « le lait de Soummam n'est pas seulement un nouveau produit, mais un bon nouveau lait au profit des consommateurs, avec l'expertise et le savoir-faire nécessaires) ;
- Ainsi avec la stratégie de communication, l'un des objectifs de la communication est d'orienter le consommateur (Candia) des concurrents à consommer le produit de Soummam.

Pour ce faire, le service marketing en charge de cette mission a pris nécessairement tous les détails nécessaires pour une meilleure communication de produit.

Nous allons présenter, ci-dessous les différentes étapes de la communication suivie par les responsables marketing :

- Le lait UHT de Soummam est considéré comme un produit de qualité. ce produit est destiné à tous les consommateurs en termes de richesse en vitamines qu'il procure. Donc, la cible de Soummam se compose de plusieurs catégories à savoir les enfants, les adultes, les jeunes et les vieux ;
- La consommation de ce produit ne peut être à la portée de toutes les catégories. C'est pourquoi, une autre variable a été intégrée par les cadres de Soummam pour définir leurs cibles.

La définition des classes ciblées par Soummam :

- La classe aisée ;
- La classe moyenne inférieure ;
- La classe moyenne supérieure ;

Ainsi ce classement est défini en prenant en considération plusieurs critères :

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

- Le revenu ;
- La profession ;
- Le niveau d'étude ;

Ces différents classements permettent de mettre en exergue l'influence du revenu sur le comportement du consommateur.

Ci-dessous, la répartition des classes en fonction du revenu:

- La classe aisée représente des familles qui touchent un revenu de plus de 70 000DA ;
- La classe moyenne supérieure, sont ceux qui touchent un revenu entre 41 000 et 70 000 DA ;
- La classe moyenne inférieure : ceux ayant un revenu inférieur à 30 000DA.

L'une des remarques soulevées par les dirigeants, est que le revenu est essentiel dans le choix du lait à consommer. Dans cette perspective, à chaque fois que le revenu augmente, la possibilité de consommer un lait UHT augmente

A. La plateforme publicitaire de Soummam :

La plateforme créative de la campagne publicitaire de Soummam comporte :

Le message publicitaire mis en place par Soummam et qui a donné naissance à un nouveau cahier des charges qui doit être respecté.

Voici l'une des composantes de la plateforme créative de la compagnie :

- **La promesse** : le lait Soummam, naturellement bon ;
- **La preuve** : le produit le plus riche en calcium. La consommation de 250 ml de lait Soummam apporte environ 35% des apports journaliers recommandés en calcium pour le corps humain ;
- **Le bénéfice consommateur** : le plaisir de consommer le lait UHT tout en gardant sa naturalité ;
- **Le tondu message** : une ambiance familiale, de la joie tout en exploitant le paysage de la nature qui fait référence à un produit bio.

B. Allocation du budget :

La stratégie de communication est un élément indispensable et joue un rôle important pour réussir une démarche d'écoulement d'un produit sur un marché. A cet effet, et afin d'atteindre les objectifs fixés et mettre en œuvre ce qui a été défini au préalable,

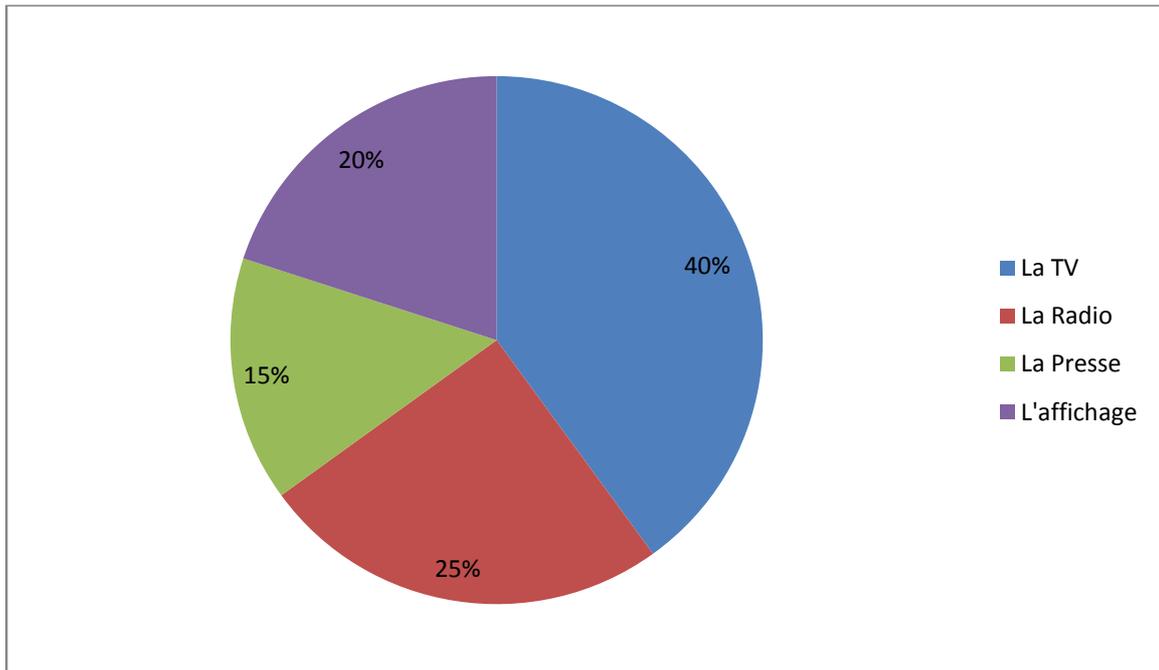
Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

Soummam a envisagé une stratégie média avec un budget d'un montant de plus de 30 millions de dinars.

La figure suivante montre les différents medias utilisés pour sa campagne publicitaire :

Figure N° 18 : la répartition du budget publicitaire sur les différents media.



Source : service marketing de la laiterie Soummam

C. Etape de conception ou le Stord et Board

Elle signifie les différents ajustements apportés au message publicitaire, sous forme d'allers- retours entre l'agence de publicité et le message transmis par les responsables marketing. Une transformation du message écrit à un message concret (publicité, affichage) doit être faite par l'agence.

La capacité de l'agence à fournir plusieurs modèles et propositions est importante. La validation de Stord et Board se fait après que son contenu soit vérifié. S'il est validé, la réalisation définitive peut démarrer, et si des modifications doivent être apportées, le Stord et Board sera ajusté jusqu'à ce qu'il soit validé.

Après validation du Stord et Board, le service marketing a décidé de s'appuyer beaucoup plus sur des opérations media vu l'importance qu'assurent celles-ci pour un meilleur lancement.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

Après les études faites par l'agence et la laiterie Soummam, la décision est prise pour les médias qui ont répondu à leur besoin, notamment en termes de budget et de valeur que présente ce media pour le citoyen. Pour mieux illustrer le cas, voici les différents medias pour lesquels Soummam a opté :

a. La télévision

La télévision est considérée un support publicitaire important. En effet, Soummam a consacré un budget de 40% du montant uniquement pour les chaînes de télévision, soit six millions cinq cents mille dinars.

Une publicité de 30 secondes est diffusée à l'occasion de son lancement le 15 juin 2014 dans différentes chaînes algériennes. Le message que porte la publicité est :

- Un nouveau label algérien (mantoujbladi) vient de naître ;
- La présentation du lait UHT et ses différentes caractéristiques ;
- Découvrir un produit nouveau de qualité destiné à toute la famille.

Pendant longtemps, les préférences de chaînes pour les citoyens algériens en mois de ramadan sont les trois chaînes publiques algériennes. Soummam a opté pour ces chaînes pour diffuser sa publicité. Cependant l'apparition de nouvelles chaînes privées ont bouleversé la tendance. Aujourd'hui, echourouk ennahar kbc samira tv, djazairia et elheddaf occupent une grande place chez le téléspectateur. Ces nouvelles chaînes ont donné plus de choix à Soummam afin de diffuser son spot publicitaire en répondant au besoin de budget tout en prenant connaissance du taux d'audience important de ces dernières.

Une analyse réalisée par les dirigeants de Soummam selon laquelle, au sein d'une famille algérienne, le sexe féminin joue un rôle important quant aux produits à acheter. En effet, une femme pense toujours à ce que son fils ou sa fille soit mis dans de bons conditions pour leurs assurer une meilleure croissance. De ce fait Soummam a ciblé la chaîne samira tv qui est regardée particulièrement par les femmes.

Les responsables de l'entreprise ont pris conscience de l'utilité du choix d'un timing garantissant un nombre de téléspectateurs important en matière d'audience pour le produit. Voici ci-dessous les différentes heures qui ont été choisies pour diffuser la publicité du lait UHT :

- De midi à 13h avant et après le journal algérien ;
- Pendant la pause du feuilleton préféré des algériens ;

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

- En prime time (à partir de 20H, soit le moment du journal).

b. Le média radio

Considéré comme le premier media du matin, plus de quatre millions cinq cent dinars ont été alloués aux différentes stations radio suivantes :

- **Radio Soummam** : c'est une station qui cible beaucoup plus les consommateurs de la wilaya de Bejaia ;
- **Radio Elbahdja** : elle vise la communauté de la wilaya d'Alger et ses banlieues ;
- **Radio chaîne I** : c'est une station arabophone qui vise un nombre élevé de la population vu que tous les citoyens comprennent la langue arabe ;
- **Radio chaîne II** : media berbérophone qui cible la haute et la basse Kabylie ;
- **Radio chaîne III** : media francophone qui vise plus au moins ceux qui ont une tendance pour la langue française.

c. L'affichage

Ayant investi sur la radio et la télévision, Soummam a utilisé aussi un autre moyen à savoir l'affichage considéré comme un outil important qui contribue à élargir la couverture et installer l'identité visuelle de la compagnie. Celui-ci a pris plusieurs dimensions :

- L'affichage traditionnel : Ce sont les panneaux qu'on trouve dans des espaces publics ou près des route, etc ;
- L'affichage sur les bus de transport ;
- L'affichage dans des abribus : son but est de mettre une image permanente du lait de Soummam dans la psychologie des citoyens.

d. La presse :

Soummam a opté pour le support presse pour promouvoir son image de marque. De ce fait, elle a choisi les journaux les plus lus par les citoyens en intégrant un journal en français –ELWATAN-, et les autres qui sont écrits en arabe, comme ELHEDDAF, ECHOUROK ET ELKHABAR.

En plus de ces outils media utilisé par Soummam, les dirigeants ont aussi pris conscience d'une nécessité de faire une action promotionnelle afin d'attirer plus le citoyen à connaître le lait de Soummam.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

À cet effet, une animation s'était déroulée au niveau des hyper marchés et grandes surfaces sur tous le territoire national. Cette promotion porte sur un achat de 3 packs de lait UHT Soummam= un verre avec impression offert.

Cette promotion s'était déroulée tous les weeks- end et a débuté le 15 juin et duré jusqu'à la fin juillet.

Le choix du timing s'est fait sur la base de plusieurs paramètres, à savoir :

- La prise en considération de la saison estivale : Soummam a choisi de lancer cette promotion en été, qui considéré un mois de tourisme notamment dans les wilayas côtières.
- Les mois de juin et juillet sont considérés comme une période de vacance où les salariés préfèrent sortir en congés ; les enfants aussi sont en vacances.

En effet, cela permettra aux familles de faire des courses collectives en fin de semaine. En ciblant l'enfant durant cette période, Soummam bénéficie d'une opportunité supplémentaire pour améliorer ses ventes et faire connaître son produit davantage ;

- En outre, et tenant compte du fait que le mois de juin était un mois de ramadhan, Soummam a bien choisi la période de lancement de son produit, le consommateur algérien préférant manger et boire des produits frais qui procurent plus de vitamines, source d'énergie et de force pour le corps.

III.3.2.4.Place

Appelée aussi distribution, le choix de cette opération dépend des moyens qu'une entreprise dispose. Pour le cas Soummam, la distribution de ses produits est assurée par ses propres moyens, vu qu'elle dispose d'une flotte de distribution importante qui assure la disponibilité en produits sur tous le territoire national.

Dans ce cadre, une répartition géographique de sa distribution est mise en place en créant de grands dépôts régionaux à Oran, Constantine, Alger et Annaba. Ainsi, plus de 400 clients partenaires assurent la disponibilité du lait dans les différents magasins.

Pour favoriser ses clients, Soummam a mis à leur disposition des camions frigorifiques qui, d'une part, permettra une assurance de livraison par ses soins et non pas le grossiste qui se déplace pour acheter le produit, et d'autre part, et une fidélisation de ses derniers.

Chapitre III Elaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique :

Cas de la laiterie Soummam lait (UHT)

Au terme de ce travail d'analyse stratégique, la direction générale a fait un appel de réunion à tous les services importants à savoir le service marketing, le service commercial, les superviseurs, recherche et développement et approvisionnement, ainsi, les partenaires clients de différentes régions se sont présentés afin de se mettre en accord sur les détails de lancement et les différents mécanismes à prendre en considération tels que :

- la prise en considération de toutes informations qui peuvent parvenir de l'extérieur concernant ce nouveau produit ;
- assurer la disponibilité et mettre au courant le service approvisionnement sur la nécessité de s'approvisionner en respectant les délais ;
- assurer une coordination et un délai de transfert d'informations rapide entre le client et l'entreprise afin d'agir et faire face à tout acte pouvant nuire à l'image de produit.

Le positionnement et la réputation de Soummam est certainement la conséquence des efforts stratégiques entrepris par la direction générale.

En effet, la laiterie Soummam assure son processus de développement en suivant les différentes étapes d'analyse interne et externe de son environnement en vue d'en dégager le choix qui lui permettra d'atteindre ses objectifs, tout en adoptant un plan d'action efficace. Ainsi Soummam opte pour différentes stratégies pour son lancement dans le segment lait UHT, en faisant une pénétration de marché à un prix peu inférieur à celui de la concurrence. Aussi, une stratégie de leader est suivie par l'entreprise, qui s'explique par un processus d'innovation continu à l'aide de son R&D. Un autre choix important que Soummam adopte, c'est celui de l'intégration de certaines activités, soit en amont, soit en aval, tels que la production du lait cru, la production de bétails, et l'assurance de la distribution de ses produits.

Enfin, il est à signaler que la mise en œuvre du plan stratégique joue un rôle déterminant pour les dirigeants de Soummam. Dans ce cadre, des investissements importants en marketing et en communication ont été consentis pour le lancement de son nouveau produit. Ainsi Soummam a adapté de différents moyens de communication tels que la télévision, la radio et l'affichage afin de réaliser sa campagne publicitaire et tenter de convaincre le consommateur d'acheter son produit.

Conclusion générale

Conclusion générale

La planification 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. Donc, il est essentiel qu'un dirigeant apprenne à penser stratégiquement, à se poser les bonnes questions pour les résoudre. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail, qui traite de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan stratégique dans l'entreprise.

L'objectif de notre recherche est d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise, le choix stratégique adéquat et sa mise en œuvre, en prenant comme cas d'étude l'entreprise Laiterie Soummam.

L'analyse de notre problématique a été réalisée avec une double approche : théorique et empirique.

Sur le plan théorique, la réflexion stratégique a donné lieu à une littérature aussi bien abondante que diversifiée. Dans ce sens, plusieurs perspectives stratégiques ont été élaborées par les théoriciens. Ces dernières offrent des instruments pertinents d'analyse stratégique aux entreprises, tant en matière d'option que de mise en œuvre.

Vu le développement et l'évolution permanents de l'environnement, la planification stratégique s'avère l'un des éléments primordiaux de toute analyse stratégique, sans lequel, une entreprise ne saurait assurer sa survie. Elle consiste à déterminer les différentes orientations stratégiques futures de l'entreprise et tracer sa trajectoire appropriée pour l'atteinte de ses objectifs. Dans ce sens, l'évolution de l'entreprise est conditionnée par l'intégration des dirigeants d'une démarche planificatrice, consistant à prendre en considération toutes les variables qualitatives et quantitatives d'analyse, suivie d'un choix pertinent.

Dans le même sillage, une étape essentielle serait déterminante dans toute démarche stratégique et considérée comme étant le fruit d'un bon choix stratégique, c'est la mise œuvre des choix. Celle-ci qui consiste à concrétiser des plans d'actions détaillés, définir les responsabilités tout en se basant sur l'importance du travail collaboratif et exploiter rationnellement les ressources alloués aux différents services de l'entreprise.

Conclusion générale

Ainsi, la planification stratégique est considérée comme une démarche à entreprendre qui vise la concrétisation de la vision de l'entreprise. C'est également un levier de mobilisation intéressant pour le personnel, car il permet de créer un consensus sur les grandes orientations organisationnelles tout en précisant leurs contributions à l'atteinte des résultats.

Par ailleurs, juger un plan stratégique d'adéquat serait une tâche complexe à vérifier. En fait, plusieurs paramètres peuvent intervenir dans une telle démarche, telle que la performance, qui peut être un indicateur déterminant de la réussite ou de l'échec d'un plan stratégique.

Dans une autre perspective, plusieurs facteurs peuvent remettre en cause la pertinence du plan décidé. Dans ce sens, le dirigeant ne peut mettre en opération plusieurs plans en un seul temps pour les comparer. Aussi, un plan jugé adéquat doit au moins durer dans le temps, Or, aujourd'hui l'on assiste à des entreprises qui mettent en œuvre et qui ajustent leur plan en permanence pour faire face à la concurrence, et dans certains cas, celles-ci se trouvent même dans l'obligation d'apporter des modifications et ajuster leur plan avant même de le mettre en œuvre. Ce qui peut expliquer la difficulté de juger la pertinence d'un plan stratégique par rapport à un autre.

Sur le plan empirique, et sur la base de notre étude de cas auprès de Soummam, nous pouvons avancer que cette dernière accorde une importance cruciale à la planification stratégique afin de s'adapter à son contexte actuel, caractérisé par une concurrence rude.

D'ailleurs, le positionnement de leader qu'occupe aujourd'hui Soummam est le résultat de différentes options stratégiques pris par ses cadres, centrées essentiellement sur les innovations de produits, grâce à ses efforts en R&D. Cela a fait bénéficier l'entreprise d'une forte image de marque qui fait d'elle une entreprise pionnière dans son domaine d'activité. A ce titre, le lancement du lait UHT par Soummam est sans doute un exemple illustratif par excellence de réussite de sa réflexion stratégique.

En effet, l'enquête auprès des dirigeants de Soummam nous a permis de mettre en exergue différentes options stratégiques mises en œuvre par son management. Les plus en vue sont l'innovation, et la diversification de la gamme de ses produits.

Conclusion générale

Pour le lancement de son nouveau produit (lait UHT), Soummam a opté pour une stratégie de diversification liée en proposant un prix inférieur à celui de la concurrence basé sur son image de marque, ce qui nous amène à confirmer la première hypothèse.

Sur la base de ces considérations, nous pouvons avancer que le plan stratégique adopté par Soummam pour le lancement de son nouveau segment s'avère approprié, en regard des données d'analyse de son secteur citées précédemment.

Cependant, il est à signaler que durant notre stage pratique dans cette entreprise, nous avons eu à constater certaines pratiques pouvant gêner ses projets stratégiques, comme :

- La non prise en considération des besoins et des goûts des consommateurs avant le lancement d'un nouveau produit;
- La logique décisionnelle hiérarchique qui caractérise le projet de lancement d'un nouveau segment;
- L'adoption du système d'information de type ERP, bien qu'elle a permis à l'entreprise de s'adapter à son nouveau contexte, il n'en reste pas moins que ce système d'information a engendré une formalisation électronique qui réduit le contact entre les individus et ne favorise pas la communication directe et la consolidation des relations sociales.

Enfin et en guise de recommandation, nous dirons que Soummam, en tant que l'une des grandes entreprises innovatrices en Algérie, doit assurer son évolution par la modernisation de ses pratiques de gestion, qui passe par la nécessité de participation de son personnel au processus décisionnel, et l'adoption des nouvelles technologies d'information et de communication dans son organisation.

Bibliographie

Bibliographie

I. Ouvrages :

- BACH. (B) et HARACHE. (Ch), (2010), Management « toute la fonction », Dunod, Paris.
- BELANGER. (D) et al. (1997), L'entreprise et son environnement économique « projet de cahier dans la série pro-gestion de l'ordre des CGA du Québec », Canada.
- BERTONECHE. (M) et al. (2008), MBA « L'essentiel du management », 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris.
- CARTIER. (M) et al. (2010), maxi fiches de stratégie, édition Dunod, Paris
- CHACON. (M) et al. (2011), Manuel de Comptabilité et gestion des organisations
- CHAN KIM (W) et MAUBORGNE. (R), (2015), stratégie océan bleu « comment créer de nouveaux espaces stratégiques », édition Pearson, Paris.
- DARBELET. (M) et al. (2007), l'essentiel sur le management, 5^{ème} édition, Berti, Alger.
- DESREUMAUX (A) et al. (2009), « stratégie », 2^{ème} Edition, Pearson, paris.
- JEAN BLANC. (P), (2011), Analyse stratégique «les fondements économiques», édition Dunod, Paris
- JOHNSON. (G) et al. (2011), « Stratégique », 9^{ème} édition, Pearson, PARIS.
- KOTLER. (PH) et al. (2009), « marketing management», 13^{ème} édition, Pearson, Paris.
- LEHMANN-ORTEGA. (L) et al. (2013), strategor « toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, Dunod, Paris.
- MAYRHOFER. (U), (2007), management strategique, Bréal, France.
- MEIER. (O), (2009), dico du manager, Dunod, Paris.
- PORTER. (M), (1986), « Avantage concurrentiel », 1^{er} édition, Dunod, Paris.
- ROMELAER. (P) de [MINTZBERG. \(H\)](#), (2004), [Stratégies et management](#) « Grandeur et décadence de la planification stratégique », édition Dunod, Paris.
- SEGUIN. (F), HAFSI. (T) et DEMERS. (C), (2008), le management stratégique « de l'analyse à l'action », Les Éditions Transcontinental, québec.

Bibliographie

II. Sites web

<http://tchinlait.com/file/pdf/express-lait-ugt-finira-par-s-imposer-algerie.pdf>, consulté le 04/02/2017 à 15h.

<http://www.creg.ac-versailles.fr/Management> consulté le 10/04/2017 à 13h.

<http://www.ons.dz/> consulté le 24/05/2017 à 21h.

<http://www.ressources-prospective.com/Recherche-publications/pdf>, p. 01, consulté le 04/03/2017 à 22h.

<https://muse.jhu.edu/chapter/622043> consulté le 28/06/2017 à 11h.

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-1-page-32.htm>, consulté le 04/03/2017 à 22h.

<https://www.cours-gestion.com/cours-strategies-prix-marketing>, consulté le 28/05/2017 à 23h.

<https://www.google.dz/maps/> consulté le 20/05/2017 à 20h

<https://www.lesoirdalgerie.com/articles/2016/07/13/print-2-199091.php>, consulté le 24/05/2017 à 17h.

www.bm.com.tn/ckeditor/files/chapitre_1.pdf consulté le 28/06/2017 à 11h.

www.boisson-sans-alcool.com/marques_lait-algerie.html, consulté le 24/05/2017 à 17h.

www.cetice.u-psud.fr/aunegestrategie/lecon6/CH_V_management.pdf, p 19. Consulté le 21/05/2017 à 19h.

www.djazairress.com/fr/lnr/231713, consulté le 24/05/2017 à 17h.

www.fsa.ulaval.ca, consulté le 10/04/2017 à 13h.

www.lilleplacetertiaire.com, consulté le 21/05/2017 à 19h.

III. Autres

BOUCHICHA. (N) et BOUYAHIAOUI. (B), (2011-2012), La veille technologique au sein des entreprises Algériennes « situation et perspective », les cahiers du cread, n°98-99.

Document interne de la laiterie Soummam.

LAURENCE. (G) et al (2002), Élaboration et utilisations de l'information comptable, [Presses Univ. Franche-Comté](#).

Liste des annexes

Le guide d'entretien :

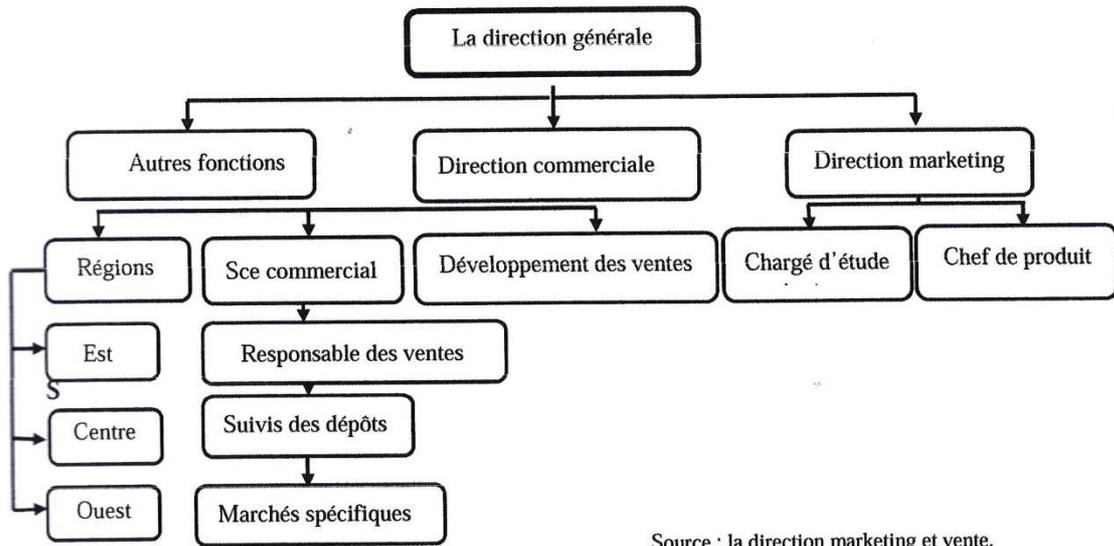
Axe 01 : Analyse de l'environnement de l'entreprise.

- Aujourd'hui Soummam est considérée comme leader dans le domaine laitier sur le marché national. Comment expliquer cette position ?
- Cette position était elle attendue ?
- Quelle était l'idée de base qui vous a permis de se lancer dans un nouveau segment à savoir celui de lait UHT ?
- Comment jugez-vous la concurrence dans ce segment ?
- Quels étaient les obstacles et les difficultés rencontrés ?
- Quelles sont les atouts et les points faibles de Soummam ?
- Quelle était votre analyse si on prend en considération l'outil PESTEL ?

Axe 02 : Choix stratégique et mise en œuvre.

- Se lancer dans un nouveau segment est il un choix planifié ?
- Quel était le processus suivi en interne pour prendre la décision finale de se lancer définitivement dans le segment lait UHT ?
- Quel est le système d'information instaurer en interne pour communiquer entre les différents services ?
- Suivez-vous une démarche participative pour mettre en exécution un nouveau procédé ou un nouveau choix stratégique ?
- Quels étaient les différents scénarios possibles établis avant le lancement de ce produit ? et quel était le scénario le plus proche qui représente la situation actuelle ?
- Quelle était la politique suivie pour un lancement optimal ?
- Quel est l'apport de marketing lors du lancement de produit ?
- Avez-vous un service R&D ? quel est son rôle majeur ? et quel est son apport ?

Annexe N°3 : L'organigramme du département marketing et vente



Source : la direction marketing et vente.

Annexe N°04 :



Annexe N°05 :



Table des matières

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale	1
Chapitre I :	4
processus d'analyse stratégique	4
Section 01 : généralités sur la stratégie	5
I.1.1. Genèse du concept « stratégie »	5
I.1.2. Définitions du concept « stratégie »	6
I.1.3. Pourquoi la planification stratégique ?	7
I.1.4. Planification et stratégie	8
I.1.5. Le management stratégique	8
I.1.6. la segmentation stratégique :	9
I.1.6.1. Le résultat de la segmentation stratégique	9
Section 02 : analyse externe	10
I.2.1. Analyse PESTEL	10
I.2.1.1. L'environnement économique	10
I.2.1.2. L'environnement politique	11
I.2.1.3. L'environnement socioculturel	11
I.2.1.4. L'environnement technologique	12
I.2.1.5. L'environnement naturel (environnemental)	12
I.2.1.6. L'environnement légal	13
I.2.2. La planification par scénario	14
I.2.3. Les 5 forces +1 de M. Porter	15
I.2.3.1. L'intensité concurrentielle	16
I.2.3.2. Menace des nouveaux entrants potentiels	17
I.2.3.3. Menace des produits ou services de substitutions	18
I.2.3.4. Le pouvoir de négocier des acheteurs	18
I.2.3.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	18

Table des matières

I.2.3.6. Le rôle des pouvoirs publics	19
Section 03 : L'analyse interne :	20
I.3.1. La chaine de valeur.....	20
I.3.1.1. Les activités principales.....	21
I.3.1.2. Les activités de soutien	21
I.3.2. Domaine d'activité stratégique (DAS).....	22
I.3.3. Les modèles d'analyse de portefeuilles d'activités	23
I.3.3.1. LA matrice du Boston Consulting Group	23
I.3.3.2. La matrice McKinsey	26
I.3.4. Synthèse de l'analyse externe et interne : La matrice SWOT (forces et faiblesses, opportunités et menaces).....	27
I.3.4.2. L'analyse interne	28
I.3.4.3. Les limites de la SWOT :	28
Chapitre II :	30
Choix stratégiques et mise en œuvre.....	30
Chapitre II : choix stratégiques et mise en œuvre	31
Section 01 : types de stratégies	31
II.1.1. la stratégie de diversification	31
II.1.1.1. Les différents types de diversification	32
II.1.2. La stratégie de recentrage.....	34
II.1.2.1. Les forme de recentrage : il existe trois formes de recentrage	34
II.1.3. La stratégie de spécialisation	35
II.1.4. les stratégies génériques.....	36
II.1.4.1. La stratégie de domination par les couts	37
II.1.4.2. La stratégie de différenciation	37
II.1.5. La stratégie de focalisation.....	38
II.1.6. La stratégie d'internationalisation	39
II.1.6.1. Les facteurs d'internationalisation.....	39
II.1.6.2. Les objectifs d'internationalisation	40
II.1.6.3. Les modalités d'internationalisation.....	41
II.1.7. La stratégie de l'océan bleu	42
II.1.7.1. La formulation d'une stratégie océan bleu	43
Section 02 : les modalités de croissances	47

Table des matières

II.2.1. La croissance interne.....	47
II.2.1.1. Les motivations de la croissance interne	47
II.2.1.2. Les limites de la croissance interne.....	48
II.2.2. Fusions-acquisitions	49
II.2.2.1. Les différents types de fusions-acquisitions	50
II.2.2.3. Mettre en œuvre les fusions-acquisitions.....	52
II.2.2.4. Les difficultés des fusions-acquisitions	53
II.2.3. Les Alliances stratégiques	54
II.2.3.1. Les motivations pour nouer une alliance	54
II.2.3.2. Création d'une option stratégique pour l'avenir :	55
II.2.3.3. Avantages et limites des alliances :.....	55
II.2.3.4. Les cause d'échecs des alliances	56
Section 03 : Mise en œuvre de la stratégie.....	57
II.3.1. Les étapes de la mise en œuvre d'une bonne stratégie	58
II.3.1.1. Assurer que les enjeux et les objectifs sont connus	58
II.3.1.2. Connaître les contraintes et les risques	58
II.3.1.3. Assurer une cohérence et parler à tous les acteurs de l'entreprise de la stratégie : .	58
II.3.1.4. Impliquer le personnel dans la mise en œuvre :.....	59
II.3.2. L'influence de l'environnement sur la structure.....	59
II.3.3. L'influence de la stratégie sur la structure :.....	60
II.3.4. Le Rôle de la motivation et de la culture d'entreprise.....	60
II.3.4.1. Définition de la motivation :	61
II.3.4.2. Les approches théoriques de la motivation :.....	61
II.3.5. La culture d'entreprise :	62
II.3.5.1 Les enjeux de la culture d'entreprise :	62
II.3.6. Le choix d'un style de direction.....	62
Chapitre III : élaboration est mise en œuvre d'un plan stratégique : cas de laiterie Soummam lait (UHT)	66
Section01 : Méthodologie de la recherche	66
III.1.1.1. Choix du cas d'étude	66
III.1.1.2. Présentation sommaire de la laiterie Soummam.....	66
III.1.1.3. Outils d'investigation	68
Section02 : Diagnostique stratégique de la laiterie Soummam.....	68

Table des matières

III.2.1. Analyse PESTEL.....	68
III.2.1.1. Environnement politique	69
III.2.1.2. Environnement économique.....	69
III.2.1.3. Environnement socioculturel	69
III.2.1.4. Environnement technologique.....	70
III.2.1.5. Environnement naturel	70
III.2.1.6. L'environnement légal.....	70
III.2.2. Les 5 +1 forces de M. Porter	71
III.2.2.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	71
III.2.2.2. Le pouvoir de négociation des clients.....	71
III.2.2.3. Menaces de produits de substitution	72
III.2.2.4. Menaces de nouveaux entrants.....	72
III.2.2.5. L'intensité concurrentielle	72
III.2.2.5. Les pouvoirs publics	73
III.2.3. La chaine de valeur de Soummam	73
III.2.3.1. Les approvisionnements	73
III.2.3.2. La production	74
III.2.3.3. La logistique interne et externe	74
III.2.3.4. La fonction commerciale et marketing	75
III.2.3.5. Infrastructure de l'entreprise :.....	75
III.2.3.6. Le développement technologique et la recherche et développement	76
III.2.3.7. Les ressources humaines :.....	77
III.2.4. Analyse SWOT	77
III.2.4.1. Les opportunités.....	77
III.2.4.2. Les Menaces	77
III.2.4.3. Les force	78
III.2.4.4. Les faiblesses.....	79
III.2.5. Importance du service marketing	79
III.2.5.1. Le chargé d'étude.....	79
III.2.5.2. Pour le chef produit, son rôle est :.....	79
III.2.6. Les étapes à suivre pour se lancer dans un nouveau segment :.....	80
III.2.7. La communication au sein de la laiterie Soummam	81
III.2.8. La segmentation du marché laitier	82

Table des matières

III.2.9. Pourquoi choisir le segment lait UHT ?	83
Section 03 : choix stratégiques et plan d'exécution.....	84
III.3.1. Les différentes stratégies de Soummam.....	85
III.3.1.1 Stratégie de leader	85
III.3.1.2. La diversification liée.....	85
III.3.1.3. L'Intégration verticale	86
III.3.2. Le plan opérationnel ou marketing.....	87
III.3.2.1. Le produit	87
III.3.2.2. Prix.....	89
III.3.2.3. La promotion ou la communication.....	90
III.3.2.4. Place	95
Conclusion générale	97
Bibliographie	102
Table des matières	105

Résumé :

L'objet de ce travail est d'analyser le processus de la planification stratégique au sein d'une entreprise algérienne, pour tenter de comprendre son comportement sur le marché. A cet effet, une étude de cas a été réalisée auprès de la Laiterie Soummam, où il a été question d'étudier ses options stratégiques en matière de lancement d'un nouveau produit, sur un segment concurrentiel. Les résultats de la recherche indiquent que Soummam a opté pour une stratégie de prix en proposant une offre inférieure à celle de la concurrence, en s'appuyant sur une forte image de marque et une communication efficace.

Mots clés :

Planification stratégique, analyse stratégique, choix stratégique, segment, secteur, diagnostic interne et externe, forces et faiblesse, opportunités et menace, domaine d'activité stratégique, leader, innovation, la concurrence, chaîne de valeur, laiterie soummam, tchin lait Candia.

Abstract :

The aim of this work is to analyze the strategic planning process within an Algerian company, in order to try to understand its behavior on the market. To this end, a case study was carried out at the Soummam, where it was discussed to study its strategic options for launching a new product in a competitive segment. The results of the research indicate that Soummam has opted for a pricing strategy by offering a lower offer than the competition, based on strong branding and effective communication.

Keywords:

Strategic Planning, Strategic Analysis, Strategic Choice, Segment, Sector, Internal and External Diagnosis, Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats, Strategic Area of Activity, Leader, Innovation, Competition, Value Chain, Soummam, Candia.

ملخص

الغرض من هذا العمل هو تحليل عملية التخطيط الاستراتيجي في شركة جزائرية. في محاولة لفهم سلوكها في السوق، ولهذه الغاية، أجريت دراسة في شركة صومام، حيث بدراسة قمتا الخيارات الإستراتيجية لإطلاق منتج جديد في ظروف تنافسية. وتشير نتائج البحوث صومام أن اختاروا استراتيجية التسعير من خلال اقتراح عرضا أدنى من المنافسة، والاعتماد على علامة تجارية قوية والتواصل الفعال.

الكلمات الرئيسية

التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، خيار استراتيجي، الجزء، صناعة، تحليل داخلي وخارجي، نقاط القوة والضعف، الاستراتيجية، الابتكار، المنافسة، سلسلة القيمة، صومام، كانديا.