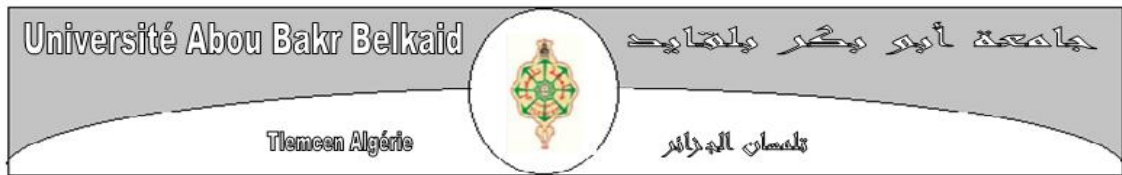


République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Faculté des Sciences Économiques et Commerciales et des Sciences  
de Gestion

THÈSE PRÉSENTÉE POUR L'OBTENTION D'UN DIPLÔME DE DOCTORAT EN SCIENCES  
OPTION: GESTION

Thème :

# La Décision Stratégique dans l'Entreprise: Impact sur l'Organisation de l'entreprise Economique

Présenté par :  
FILALI Abderrahmane

Sous la direction de :  
Mr le professeur Abdeslam BENDIABDELLAH

Soutenu par le jury composé de :

Président : Prof. Mustapha BELMOKADEM  
Encadreur: Prof. Abdeslam BENDI ABDELLAH  
Examineur : Prof. Allel BOURAHLA  
CO-Encadreur : Dr. Habib TABETI  
Examineur : Dr. Belkacem FEROUANI  
Examineur : Dr. Djilali BENABBOU

Université de Tlemcen  
Université de Tlemcen  
Université de Sidi Belabbès  
Université de Mascara  
Université de Tlemcen  
Université de Mascara

Année Universitaire 2013-2014

✦ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ✦

« وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ »

✦ صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ ✦

# DEDICACES

Je dédie ce travail à ma très chère et douce mère Hadja Daoudia, pour lui témoigner mon profond amour et toute ma gratitude.

Je le dédie aussi à mon très cher père Hadj Tahar qui a longuement veillé à moi et à mon éducation.

Sans oublier ma femme et mes enfants qui n'ont jamais cessé de m'encourager et de croire en moi.

Je n'oublie pas aussi mes frères et sœurs, Feu Hadj Abdelkader, et toute la famille.

Comme, je le dédie à mes professeurs, mes amis, et tous ceux qui m'ont aidé.

Je prie Dieu de leur donner à tous, Bonne santé et longue vie.

# REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus sincères remerciements à mon encadreur Monsieur le professeur BENDI Abdallah Abdeslam, qui m'a fait l'honneur d'encadrer mon travail.

Je remercie vivement mon Co-encadreur le Docteur TABETI Habib qui m'a beaucoup encouragé et m'a soutenu

Je remercie aussi vivement mes autres professeurs qui nous ont soutenus et nous ont orientés, par leur sagesse et leur savoir.

Comme je n'oublie pas aussi de remercier à l'avance les membres du jury.

Je remercie les responsables et les employés de la Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion, et particulièrement l'informaticien SAIDI Larbi, de l'université «Dr Moulay Tahar »-Saida-, pour leur compréhension, leur souplesse et leur aide.

Je n'oublie pas de remercier, les employés de la bibliothèque de la Faculté, pour leur patience; sans oublier ceux de l'université ABOU BAKR BELKAID de Tlemcen et de l'université de Mascara.

Je remercie aussi les cadres et travailleurs de l'entreprise Abras, et plus particulièrement : Mrs, le P.D.G, Bekaddour DRH, Chadli DAF, Khorsi, les membres du LABO, les membres du secrétariat et structure qualité, et tous les autres.

Je remercie Mr Belouati .B du GPE Azzouz, le DRH, le PDG et les gérants, Mr Otsmane Directeur, Med commercial, la secrétaire, les agents du Labo et les autres

Je dis aussi Merci beaucoup, à mes enfants : Tahar, Amine, Fouzia, Nabil et Yacine, mon frère Miloud, mon père et ma mère, mes frères et sœurs, pour m'avoir aidé et m'encouragé jusqu'à la fin.

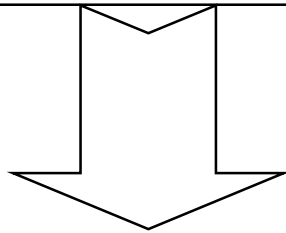
# SOMMAIRE

## **PREMIERE PARTIE :**

### **Définitions et Approches théoriques de la décision et de la décision stratégique dans l'entreprise**

- 1- Définitions et Modèles fondamentaux des processus de décision.
- 2- Démarche et Décision stratégiques dans l'entreprise

La Première Partie concerne les définitions et modèles fondamentaux qui ont enrichis la théorie de la décision avec la théorie d'IGOR ANSOFF sur la décision stratégique, ainsi que la démarche concourant à la prise de décision stratégique dans l'entreprise.



## **DEUXIEME PARTIE :**

### **Impact de la décision stratégique sur l'organisation de l'entreprise (économique)**

- 1- Les implications stratégiques sur l'organisation de l'entreprise.
- 2- Etude de cas n°1 : l'entreprise publique des abrasifs de SAIDA.
- 3- Etude de cas n°2 : la société des Eaux minérales et Boissons gazeuses SFID –SAIDA-

La Deuxième Partie concerne l'impact de la décision stratégique sur l'organisation de l'entreprise (économique), avec principalement des études de cas pratiques sur (02) entreprises économiques algériennes : L'entreprise publique économique des Abrasifs de SAIDA, et l'entreprise privée AEMBG SFID -SAIDA. A travers ces deux études de cas ; nous allons faire montrer la démarche stratégique adoptée par les deux entreprises et les implications induites (organisationnelles surtout) par la prise de décisions stratégiques.

**Introduction Générale  
&  
Problématique**

## **Introduction Générale**

Notre vie professionnelle et individuelle est soumise à d'innombrables problèmes plus ou moins complexes qui doivent être résolus. La résolution de ces problèmes demande de faire des choix entre plusieurs actions possibles ; ce qui nécessite la prise de décision pour y parvenir à l'action la plus préférable.

L'organisation ou plus particulièrement l'entreprise, quelque soit sa taille, est soumise en permanence à des situations problématiques plus ou moins complexes, qui méritent d'être résolues par la prise de décision.

Il apparaît donc que la décision est d'une grande importance, et sa complexité dépend du but recherché, qui peut être ordinaire et de gestion courante, ou global et engageant l'avenir de l'entreprise.

L'environnement économique a changé. L'entreprise ne se contente plus de vivre seulement dans le court terme, mais doit impérativement s'insérer dans un processus dynamique imposé par le temps, d'où la nécessité d'une vision de long terme. Dans ce contexte, le management des entreprises devient tributaire de l'influence de multiples phénomènes : économiques, sociaux, politiques, technoscientifiques, environnementaux, etc. Les facteurs qui influencent en ce début de siècle, la direction des entreprises, sont reliés et enchevêtrés. Toute fois certaines dimensions prennent le pas sur les autres causes. Il s'agit de la mondialisation accélérée des économies qui s'est traduite par la globalisation des marchés, de la techno science, et de l'intensification de la concurrence engendrée par l'une et l'autre, conduisant à l'hyper compétition

Dans ce cadre, les pratiques de management ont changé. Le management stratégique s'impose comme la meilleure voie qui s'offre à un manager, et surtout celui qui se trouve au niveau de la direction générale ou les grands choix stratégiques sont formulés entraînant la prise de décisions stratégiques.

Le management stratégique a pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir<sup>1</sup>.

Dans cette démarche, les décisions de grande ampleur et d'envergure stratégique, ne doivent être prises qu'en connaissance de l'environnement externe et des capacités internes de l'entreprise.

Les changements de l'économie mondiale ont induits des changements dans l'économie des pays. L'économie Algérienne est passée d'une économie dirigée et de monopole à une économie de marché régie par les règles de la concurrence et l'initiative privée. L'entreprise économique algérienne n'est pas à l'abri, et pour survivre et garantir sa pérennité, doit recourir aux pratiques de management moderne (plus précisément le management stratégique).

De ce qui précède, la problématique à poser est la suivante :

---

<sup>1</sup> J.P.Helfer, M.Kalika, P.Orsoni" Management-Stratégie et Organisation" Vuibert 2008, 7<sup>ème</sup> édition, P/12.

## **La Problématique de la recherche**

S'agissant de la complexité et de la particularité de la décision stratégique. Quels est l'impact de la prise de Décision stratégique sur l'organisation de L'entreprise (économique) ?

Cette problématique nous amène à poser d'autres questions.

### **Les questions sous jacentes à la problématique de recherche**

- Quel est le rôle et l'importance de la décision et surtout de la décision stratégique dans l'entreprise ?
- Quelle est la démarche à suivre dans le cadre de la prise de décision stratégique dans l'entreprise ?
- Quelles sont les implications induites par la prise de décision stratégique dans l'entreprise, au niveau global (Corporate Stratégie) et au niveau des activités (Business Stratégie) ?
- Comment et par quels moyens le manager de l'entreprise (économique) algérienne devrait prendre les décisions stratégiques qui lui permettent la réussite dans l'économie de marché et surtout dans un environnement changeant et imprévisible ?

### **Les hypothèses de la recherche**

Pour répondre à cette problématique nous évoquons les hypothèses suivantes :

- Que la prise de décision et surtout la prise de décision stratégique dans l'entreprise (économique) est un phénomène complexe et important.
- Que la décision stratégique dans l'entreprise ne doit être prise que par le suivi d'une démarche connu dans le domaine du management stratégique.
- Que les éléments de l'intelligence humaine comme : l'initiative, le savoir faire et la créativité, sont nécessaires à la prise de décision stratégique et surtout dans un environnement complexe et imprévisible et peuvent donner lieu à la réussite dans l'économie de marché.
- Qu'une bonne organisation interne et une surveillance de l'environnement externe sont le meilleur moyen menant à la réussite de l'entreprise.

### **L'importance et les buts de la recherche**

- De présenter aux gestionnaires des entreprises ce modeste travail de recherche, qui peut leur servir de support et de guide méthodologique à la résolution de leurs problèmes de gestion et surtout de gestion stratégique.
- Rappeler et sensibiliser les gestionnaires des entreprises algériennes que, décider est un acte qui aura des répercussions; alors que la décision afférente aux grands choix stratégiques de l'entreprise, aura des implications sur l'entreprise toute entière et plus particulièrement sur son organisation interne.
- Rappeler les gestionnaires que toute décision, quelque soit son importance et sa complexité, doit être préparée et mûrement réfléchi et se basant sur certaines sources. Que la décision stratégique qui traite de l'avenir de l'entreprise et de ses grands axes de développement doit suivre une démarche aboutissant à la formulation de la stratégie (ou choix stratégiques) composée des éléments suivants :



- Le diagnostic interne, afin d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- Le diagnostic externe, pour en percevoir les opportunités et les menaces de l'environnement externe.
- Les outils d'analyse et d'aide à la décision permettant d'élaborer les choix stratégiques.
- Développer ce qu'on appelle « une vision stratégique ».
- Animer la recherche dans ce domaine, car il s'agit d'une ère nouvelle pour l'entreprise algérienne et pour son manager qui n'a pas l'expérience des pays avancés.
- Doter la Bibliothèque universitaire de ce modeste travail.

### **Les raisons du choix du sujet**

Nous avons choisi ce sujet de recherche pour plusieurs raisons :

- L'expérience et le savoir acquis dans la gestion de l'entreprise de plus de 20 ans, m'ont donnés la motivation pour le choix de ce sujet.
- Le manquement constaté dans ce domaine, nous a poussé à donner un plus, qui peut servir les gestionnaires des entreprises, les étudiants...
- La reconversion de l'économie algérienne d'une économie centralisée régie par le plan vers une économie de marché régie par la concurrence et l'initiative individuelle. Cet état de fait demande des managers à faire plus de stratégie pour pouvoir affronter ce nouveau contexte qu'ils ne connaissaient pas, et que c'est de leurs décisions, que dépendra la réussite ou l'échec de leurs entreprises. Dans cet ordre, ils doivent mettre la meilleure stratégie possible, en développant leurs compétences distinctives et leurs modes d'organisation.

### **Méthode de la recherche**

La démarche employée dans notre recherche est descriptive et analytique moyennant les outils suivants :

- Questionnaires adressés aux deux entreprises par mes soins.
- Entretien direct avec les responsables et les personnes concernées.
- Demande de documentation dans le cadre du possible.
- Analyse et Synthèse des informations

Dans cet ordre, notre travail sera organisé autour de (02) deux parties :

\* La Première Partie, ayant trait aux définitions et approches théoriques de la décision et de la décision stratégique dans l'entreprise, est divisée en (02) deux chapitres :

- Le Premier Chapitre se rapportant aux définitions et modèles fondamentaux de la décision, est divisé en (02) sections : la première section concerne les différents modèles fondamentaux qui ont enrichis la théorie de la décision et ont contribué à son évolution. Ces modèles fondamentaux évoquent tous l'idée de rationalité ou d'irrationalité de la décision et le degré de complexité des processus décisionnels. La deuxième section concerne les définitions générales, les types et processus de décisions et leur complexité, ainsi que la centralisation et la décentralisation de la décision.

- Le Deuxième Chapitre se rapportant à la démarche concourant à la prise de décision stratégique, est divisé en (02) sections : La première section concerne les notions générales sur la stratégie (définitions et éléments de stratégie, management stratégique, planification et vision stratégiques). La deuxième section concerne la démarche stratégique à suivre par une entreprise pour la détermination de ses choix stratégiques. Cette démarche concerne le diagnostic stratégique (externe et interne), et les outils d'analyse et d'aide à la prise de décision.

\* La Deuxième Partie, ayant trait à l'impact de la décision stratégique sur l'organisation de l'entreprise économique, est divisée en (03) trois chapitres :

- Le Premier Chapitre, ayant trait à l'impact de la décision stratégique sur l'organisation de l'entreprise, est divisé en (02) sections : la première section concerne les définitions et les éléments déterminant l'organisation de l'entreprise (flux internes et facteurs de contingence, les différentes structures et tendances actuelles des organisations). La deuxième section concerne les implications sur les stratégies d'ensemble et les stratégies d'activités, L'évaluation et la mise en œuvre des stratégies.

- Le Deuxième Chapitre concerne l'étude de Cas sur l'entreprise des Abrasifs de Saida, est divisé en (03) sections : la première section concerne la présentation générale de l'entreprise. La deuxième section concerne la démarche stratégique, et la troisième section concerne les choix stratégiques et les implications organisationnelles.

- Le Troisième Chapitre concerne l'étude de Cas de la société des Eaux minérales et boissons gazeuses de SFID - Wilaya de Saida, est divisé en (03) sections : La première section concerne la présentation générale de l'entreprise. La deuxième section concerne la démarche stratégique, et la troisième section concerne les choix stratégiques et les implications organisationnelles avec l'application du modèle SWOT et de la matrice TOWS.

### **Les Cas Pratiques**

Etude de Cas pratiques réalisées sur (02) entreprises économiques Algériennes:

- Une entreprise publique économique de fabrication et commercialisation des Abrasifs (ABRAS)- SAIDA.

- Une entreprise privée de production et commercialisation des Eaux Minérales (AEMBG) SFID- SAIDA.

Nous avons essayés d'appliquer la démarche stratégique, de déterminer les choix stratégiques et les implications organisationnelles induites. D'Appliquer le Modèle SWOT, l'un des premiers outils d'analyse et d'aide à la prise de décision le plus connu, et d'utiliser la matrice TOWS qui peut servir à dégager des options stratégiques.

### **Conclusion Générale**

Synthèse aboutissant à des résultats et à des suggestions.

**Première Partie**  
**Définitions et approches théoriques de la décision**  
**et de la décision stratégique dans l'entreprise**

# **Première Partie**

## **Définitions et Approches théoriques de la décision et de la décision stratégique dans l'entreprise**

### **Introduction**

Cette partie ayant trait aux définitions et approches théoriques de la décision et de la décision stratégique dans l'entreprise, est divisé en deux(02) chapitres :

- Le premier chapitre concerne les définitions et modèles fondamentaux des processus de décision, est divisé en deux (02) sections. Nous aborderons, dans la première section les modèles fondamentaux des processus de décision avec la théorie d'IGOR ANSOFF sur la décision stratégique, et dans la deuxième section les définitions générales sur la prise de décision.
- Le deuxième chapitre est afférent à la démarche et à la décision stratégiques dans l'entreprise, est divisé en deux(02) sections. Nous aborderons dans la première section, les notions générales sur la stratégie et la stratégie d'entreprise, et dans la deuxième section, le processus d'élaboration de la stratégie (ou démarche stratégique).

**Premier Chapitre**  
**Définitions et Modèles fondamentaux**  
**des processus de décision**

# **Chapitre 1**

## **Définitions et Modèles fondamentaux des processus de décision**

### **Introduction**

Qu'il s'agisse de stratégie ou de gestion courante; dans toute organisation, différents problèmes peuvent se poser; ce qui nécessite constamment leur résolution par la prise de décisions.

Le choix d'une ou plusieurs décisions s'avère difficile en raison de l'insuffisance et de l'incapacité de l'être humain à posséder toutes les informations nécessaires et suffisantes et des conséquences qui peuvent en découler.

Les approches théoriques qui se sont développées dans ce domaine, sont venues montrer l'importance de la décision dans la gestion de toute organisation, la diversité et la complexité des processus décisionnels, sans oublier l'influence exercée par l'environnement externe.

Les innombrables controverses qui opposent les différents modèles de décision tournent autour d'un paradigme commun, «la rationalité du décideur».

Elles tentaient toutes de déterminer le degré de rationalité du comportement humain dans le mécanisme de prise de décision.

Certains auteurs parlent d'une décision parfaitement rationnelle; d'autres recherchent une décision simplement satisfaisante car les capacités de l'être humain sont plutôt limitées.

Actuellement, toutes les recherches confirment que la décision occupe une très grande place dans la gestion d'une organisation et contribue pleinement à sa réussite.

# **Section I**

## **Les Modèles Fondamentaux des processus de décision**

### **Introduction**

Différents auteurs ont contribué à l'enrichissement et à l'évolution de la théorie de la décision.

Les différents modèles théoriques qui se sont succédés sont venus montrer l'importance de la décision dans la gestion courante de l'organisation. Ils évoquent tous la rationalité ou l'irrationalité de la décision, et le degré de complexité des processus décisionnels.

Certaines décisions sont simples et relevant de routines quotidiennes; D'autres sont stratégiques car engageant l'avenir de l'entreprise et reposent sur des informations imparfaites.

La prise de décision est un phénomène complexe qui ne se réduit pas à un problème de traitement d'informations plus ou moins complètes et fiables. Dans les entreprises les décisions sont influencées par des règles et procédures internes, mais aussi par les jeux de pouvoirs entre acteurs de l'organisation.

Les modèles fondamentaux que nous présenterons; font intervenir à des degrés variables, des composantes rationnelles, organisationnelles, politiques, voire anarchiques.<sup>1</sup>

Pour chaque modèle, nous essaierons de situer le courant de pensée auquel il se rattache, de dégager ses apports et son utilité, et de discerner ses limites.

---

<sup>1</sup> P.Charpentier « organisation et gestion de l'entreprise » NATHAN 1997, P/128

## **I. Le Modèle Rationnel de la décision**

### **1. Caractéristiques**

Le modèle rationnel de la décision, repose sur les hypothèses de la théorie micro-économique classique qui a longtemps confondu l'entreprise avec un individu abstrait, qui tire du marché les informations nécessaires pour fixer rationnellement ses niveaux de prix et de production.<sup>1</sup>

Par hypothèse, le décideur a une connaissance parfaite du problème et des conséquences de toutes les actions possibles, et comme ses objectifs sont clairs et qu'il sait décider, la solution issue du processus est nécessairement optimale.

L'information est parfaite, exhaustive (tous les éléments de la décision et leurs implications sont connus) et accessible à tous les agents sur le marché. Ces derniers sont parfaitement rationnels et cherchent à maximiser leur utilité (profit pour le producteur, utilité pour le consommateur), de plus le comportement de l'entreprise est identifié à celui d'un décideur unique, et il ne peut y avoir de conflits sur les objectifs entre individus ou groupes au sein de l'organisation. Pour cette raison, le modèle rationnel est aussi appelé modèle « à acteur unique ».<sup>2</sup>

L'organisation est confondue donc avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables. La décision est assimilée au raisonnement de cet acteur unique, individuel ou collectif, réel ou fictif, dont la conduite est rationnelle en ce sens qu'il cherche à maximiser la réalisation de certaines fins, en utilisant les moyens dont il dispose. L'étendue de cette rationalité est variable selon les acteurs et les situations, mais il s'agit d'une monorationalité qui exclue tout conflit sur les objectifs et sur la façon de décider.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Stratégor « politique générale de l'entreprise », s/direction J.P.Détrie, Dunod 1997 p/406.

<sup>2</sup> P.Charpentier Op. Cit. P/114

<sup>3</sup> Stratégor Op.Cit. P/408



Dans ce modèle, le processus de décision se résume à une succession d'étapes logiquement enchaînées :<sup>1</sup>

- Formulation du problème;
- Repérage et explication de toutes les actions possibles;
- Evaluation de chaque action par des critères dérivés des objectifs ou des préférences;
- choix de la solution optimale.

La capacité de changement est entièrement subordonnée à la volonté de l'acteur, dans les limites des contraintes objectives que lui imposent son environnement et ses ressources. L'action étant la conséquence de choix cohérents avec les objectifs; la maîtrise du changement n'est pas problématique.

A la fin du 19<sup>e</sup> siècle; l'économiste américain F.W.TAYLOR, fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST), a concentré ses efforts sur les méthodes et les moyens d'atteindre l'objectif principal qui consiste à utiliser l'organisme humain de la meilleure manière possible dans le processus de production.

En voulant combattre la paresse des individus dans le travail; il proposa une étude scientifique du travail dans les ateliers fondée sur les observations et les études systématiques sur le temps au travail et les gestes, faite par une équipe de spécialistes qui définit la manière idéale de travailler « the one best way ».<sup>2</sup>

De ce fait; l'individu dans l'organisation n'était appelé à faire aucun effort résolutoire ou décisionnel, puisqu'il était assimilé à une machine programmable capable d'exécuter un nombre de tâches détaillées que lui proposait l'organisation selon F.W.TAYLOR, et la décision était formulée selon un référentiel total qui lui donne le caractère de rationalité complète et absolue.<sup>3</sup>

MAX WEBER, plus influant que son antécédent, est aussi défenseur de l'idée de rationalité des êtres humains et des organisations, et l'implication

---

<sup>1</sup> Stratégor Op. Cit. P/408.

<sup>2</sup> J.G.March et H.A.Simon « les organisations» Edition Dunod 1958, P/12.

<sup>3</sup> H.de la Bruslerie« la fonction financière et le comportement des organisations»Dunod 1986, P/84.

directe de ce caractère sur la prise de décision; avait observé une injustice en privant la classe ouvrière des postes dirigeants, et cela présentait un gaspillage ridicule des ressources humaines.<sup>1</sup>

Cette imperfection du jugement humain dans le choix des personnes nuisait à la qualité des décisions, et a amené WEBER à développer sa théorie «de bureaucratie idéale».

Selon le principe «de bureaucratie idéale» de MAX WEBER, les individus doivent être classés selon leurs compétences et leurs connaissances et non grâce à leurs relations, ce qui permet le renforcement de la structure de l'organisation et harmonise les relations entre les différents niveaux hiérarchiques, et que le décideur qui se trouve au sommet de la hiérarchie doit être aidé par des spécialistes qualifiés des niveaux hiérarchiques inférieurs. Et c'est cette contribution de tous les niveaux hiérarchiques dans la réalisation d'une décision qui peut lui donner le caractère de rationalité absolue.

En situation de concurrence imparfaite; **La théorie des jeux** vient enrichir le modèle rationnel; elle s'intéresse aux décisions et aux conséquences des décisions que prennent des individus en interaction. Elle s'applique à des joueurs dans un jeu classique, en mettant en évidence la supériorité de la solution non coopérative (équilibre de NASH) sur la solution coopérative, mais par extension, elle s'applique à d'autres situations comme celle d'entreprises dans un système de concurrence imparfaite; dans ce cas, les agents mettent en œuvre des stratégies à partir de choix rationnels.

Les hypothèses de base en théorie des jeux sont celles du modèle à acteur unique : la rationalité des acteurs est parfaite, les règles et les actions possibles sont connues.

---

<sup>1</sup> W.Jack Duncan ' les grandes idées du management' Mare Nostrum 1996 , P/163.

Elle s'applique pour une production, ou les producteurs s'entendent pour réduire leur production afin de redresser les cours, certains d'entre eux cherchent dans le même temps à écouler une production maximum, et qu'il fallait à une institution extérieure de venir imposer aux agents l'adoption d'une solution coopérative.<sup>1</sup>

## **2. Exemple de modèle de l'acteur unique**

### **- Le choix des investissements**

Le modèle mono rationnel est à la base de la théorie et du calcul économiques. Il inspire une grande partie des techniques de gestion. Ainsi, la procédure de choix des investissements telle qu'elle est connue par les spécialistes se découpe en quatre phases:<sup>2</sup>

- détermination des objectifs prioritaires de la politique d'investissement, en fonction de la stratégie de l'entreprise;
- génération des propositions d'investissements; chaque projet est caractérisé par l'investissement initial, les flux financiers générés, la durée de vie et la valeur résiduelle;
- évaluation des projets : à partir des caractéristiques précédentes; les projets sont évalués en fonction de critères financiers homogènes, par exemple le taux de rentabilité interne (TRI) ou la période de remboursement ;
- sélection des projets : selon certains critères; comme le TRI, ou celui qui présente la meilleure performance.

Cette démarche, présentée ici de manière simplifiée, peut montrer une grande sophistication technique, notamment dans la prise en compte du risque, mais la logique reste la même.

---

<sup>1</sup> P.Charpentier Op. Cit. P/115

<sup>2</sup> STRATEGOR OP.CIT, P/409.

## **- La stratégie selon le modèle de Harvard<sup>1</sup>**

Le modèle de Harvard de formulation de la stratégie d'entreprise élaboré par les professeurs : Learned, Christensen, Andrews et Guth (LCAG, 1969), repose sur cette conception de la prise de décision qui considère la firme comme un système qui agit comme un acteur parfaitement rationnel, qui par l'adéquation des opportunités et contraintes de l'environnement et des forces et des faiblesses internes à l'organisation permet de dégager les possibilités d'actions stratégiques, confrontées aux valeurs personnelles des dirigeants et à leur conception de leurs responsabilités sociales, permettront d'élaborer une stratégie d'entreprise à partir de laquelle sera élaboré un programme d'action à entreprendre. Cette approche de la stratégie se décompose en quatre phases : Diagnostic du problème, repérage et explicitation de toutes les actions possibles, évaluation de chaque éventualité par des critères dérivées des objectifs et des préférences, et choix de la solution qui maximise le résultat.

### **3. Limites et intérêts du modèle rationnel**

Par le caractère irréaliste de ses hypothèses, il restreint la portée explicative des phénomènes (au lieu de répondre à la question, comment ce choix a-t-il été fait ? il répond à la question, comment faire ?). De plus, le modèle rationnel nie la complexité du processus de prise de décision. Les objectifs de l'entreprise étant assimilés à ceux d'un décideur unique (un individu ou un groupe), les dimensions socio psychologiques (motivation, conditions de travail, sentiment d'appartenance...) de l'organisation sont évacuées.<sup>2</sup>

Malgré ces limites, il présente plusieurs avantages. Il est imprégné de pensée cartésienne, car sa logique séquentielle rationnelle est applicable à n'importe quel type de décision, choix d'un investissement, recrutement, etc. Il a d'ailleurs inspiré la plupart des modèles en sciences économiques et en sciences de gestion.

---

<sup>1</sup> J.M.Plane « Management des organisations »Dunod,Paris 2003,P/141.

<sup>2</sup> C.L.LEBOYER « LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE »ED ORGANISATIONS 2001, P/17 – 159.

## **II. Le Modèle Organisationnel de la décision**

### **Caractéristiques**

Dans ce modèle, on considère que l'organisation (l'entreprise) est un ensemble composée de sous unités (les fonctions, les divisions, etc.) : chaque sous unité est pourvue de règles et de procédures qui guident son comportement.

Ces sous unités entretiennent à leur tour des rapports qui sont régis par des règles et des procédures. L'ensemble des sous unités est coiffé par une direction.

Ces sous unités se voient attribuer des objectifs par la direction; qu'ils doivent traiter, sans renoncer à leurs propres objectifs et pratiques. Ainsi, ils ramènent des situations complexes et originales à des situations simples et proches des situations déjà rencontrées. Ces procédures habituelles guident la recherche de solutions, jusqu'à la première solution satisfaisante jugée acceptable par la direction ou l'environnement. Cette solution est adoptée, et la recherche d'autres solutions est alors arrêtée, d'où la démarche d'optimisation des choix caractérisant le modèle mono rationnel est écartée.

L'organisation reproduit donc les mêmes comportements, les décisions sont marquées par une certaine « routinisation », et ce qui entraîne un risque d'inertie pour l'organisation, qui tarde à s'adapter aux évolutions brutales de l'environnement.

Dans les années quarante; Le renouveau de la théorie de la décision fût marqué par les travaux de l'économiste américain HERBERT SIMON, à qui revient le grand mérite, avec sa théorie reposant sur l'hypothèse de la rationalité limitée, puis RICHARD CYERT et JAMES MARCH dans la théorie comportementale de l'entreprise. Ces auteurs ont réalisé, séparément ou en commun, des travaux sur l'analyse des processus de prise de décision dans les organisations. En partant du modèle classique « à acteur unique », ils ont reformulés les deux hypothèses fondamentales de celui-ci : la rationalité parfaite des acteurs et l'absence de conflits au sein de l'entreprise sur ses objectifs.

Dans organisations (1958), J.MARCH et H.SIMON, soulignent que toute théorie des organisations repose sur l'une des trois philosophies de l'être humain, suivantes:<sup>1</sup>

- Le Taylorisme considère les individus comme des exécutants passifs, aptes à exécuter sans faire preuve d'initiative, ce qui implique que les concepteurs soient capables de prévoir et formaliser l'ensemble des procédures et que les exécutants soient motivés par le seul gain pécuniaire puisque les tâches parcellisées sont dénuées de tout intérêt.

- l'école des relations humaines d'Elton Mayo considère que les salariés forment un groupe informel qui suit sa propre logique (jugée «irrationnelle») et non celle de la direction, ils doivent donc être stimulés par des satisfactions matérielles (salaire, sécurité), mais aussi sociales (relations) et symboliques (réalisation de soi).

- l'approche cognitive préconisée par ces auteurs considère les membres du groupe comme des individus confrontés à la nécessité de prendre des décisions et de résoudre des problèmes.

Pour ces auteurs, les situations réelles sont trop complexes pour la définition a priori de solutions à chaque problème. Les organisations ont recours à des « répertoires de programmes d'action » ou à des « routines » de traitement de situations variées, qui leur permettent de se concentrer sur des situations inattendues.

### **Exemples de modèles organisationnels :**

#### **- la théorie de la rationalité limitée :**

Le modèle organisationnel s'est inspiré principalement des travaux d'Herbert Simon dans sa contribution aux théories de la décision (théorie de la rationalité limitée), couronnée par le prix Nobel en 1978<sup>2</sup>.

HERBERT SIMON, l'auteur de la théorie de la rationalité limitée, montre

---

<sup>1</sup> J.P.DELAS « économie contemporaine » ellipses 2001 P/73-74

<sup>2</sup> J.J STRATEGOR " politique générale de l'entreprise " 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2005,P/633.

que l'hypothèse de rationalité parfaite est irréaliste pour au moins trois raisons:<sup>1</sup>

- L'information est imparfaite et incertaine;
- Les capacités de traitement de l'information par les individus sont limitées;
- Les agents sont en situation d'interdépendance : ils ne peuvent pas évaluer parfaitement les conséquences de leurs choix en raison de l'incertitude relative aux actions des autres agents.

De ce fait le comportement des individus repose sur l'hypothèse d'une rationalité limitée, plutôt que la maximisation de leurs profits. Les choix économiques étant ainsi contraints par l'environnement, ils obéissent à une logique de satisfaction (satisfecit) et non au principe d'optimisation.<sup>2</sup> Les procédures de prise de décision dans les organisations complexes ont alors pour vocation de réduire les limites de la rationalité humaine.

Pour H.SIMON, l'homme est rationnel, mais sa rationalité est limitée, car il manque de connaissances. Pour satisfaire ses objectifs à court terme, il procède par choix séquentiel, car il ne se souvient que partiellement des choix antérieurs, et il lui est difficile d'anticiper les événements futurs.

Face à un problème, le décideur cherche la première solution jugée satisfaisante (au lieu d'une solution optimale), car il n'a ni les capacités intellectuelles suffisantes, ni les informations nécessaires qui lui permettent d'envisager toutes les situations possibles. Plus généralement il ne cherche à choisir de solution nouvelle, que si la solution ancienne n'est pas adaptable à un problème nouveau.

L'organisation oriente le comportement de ses membres et stimule leurs actions dans le sens voulu par la direction. Ces stimuli et ses directives

---

<sup>1</sup> P.Charpentier Op. Cit. P/117

<sup>2</sup> A. Mayère « les organisations au risque de l'information », Revue Sc. N°33, PUM 1994 P/46.

permettent une certaine stabilité de comportement des membres de l'organisation.<sup>1</sup>

### **- La théorie comportementale de l'entreprise:**

Pour RICHARD CYERT et JAMES MARCH, qui ont développé les travaux de H.SIMON en les appliquant aux décisions de gestion; les décisions n'assurent pas automatiquement une parfaite adéquation avec les buts de l'entreprise, en raison de la rationalité limitée des décideurs; de même qu'ils remettent en question l'hypothèse du modèle rationnel selon laquelle le comportement de l'entreprise est assimilé à celui de son décideur.

Ils considèrent dans leur théorie comportementale que la firme est une organisation complexe composée de groupes ayant des intérêts propres, et que toute prise de décision résulte alors de compromis, de médiations et de négociations entre les différents groupes. Les procédures de prise de décisions sont donc soumises à l'influence des groupes d'individus, mais aussi de la structure organisationnelle.<sup>2</sup>

Dans la théorie du comportement de l'entreprise, le processus de décision peut donc se résumer ainsi:<sup>3</sup>

- il est déclenché par un problème né de la comparaison entre l'information en provenance de l'environnement et les objectifs;
- le problème est fractionné en sous problèmes traités par des sous parties de l'organisation en fonction des objectifs dont elles ont la charge;
- chaque sous partie tend à traiter le problème selon les procédures habituelles et n'engage de recherche que si la première solution se révèle inadaptée;
- cette recherche s'arrête dès qu'une solution satisfaisante (par rapport à un objectif donné) est trouvée ;
- la solution globale du problème est constituée par l'ensemble des solutions apportées par les sous parties aux sous problèmes, compte tenu des compromis

---

<sup>1</sup> J.J Stratégor Op.Cit.P/414-415

<sup>2</sup> P.Charpentier Op.Cit. P/117

<sup>3</sup> J.J Stratégor Op. Cit. P/417



de fait obtenus à travers le traitement séquentiel des problèmes et l'acceptation de solutions satisfaisantes.

### **Portée et limites du modèle organisationnel**

L'intérêt de ce modèle, c'est d'avoir mis en évidence l'importance du processus organisationnel dans la détermination des choix de décisions qui sont affectés par la manière dont ils sont effectués.

Il permet aussi de comprendre, en montrant l'influence des rationalités limitées et locales (des sous unités), pourquoi des décisions ne correspondent pas toujours aux solutions a priori optimales pour l'entreprise : parce que d'une part, les objectifs généraux de celle-ci sont considérés par les sous unités comme des contraintes par rapport à leurs buts propres; d'autre part, des oppositions peuvent exister entre les sous unités ( par exemple, le bureau d'études et le service marketing, ou celui-ci et le service production...).

Le modèle souffre de certaines lacunes: <sup>1</sup>

- il explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal, puisqu'il repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont largement conditionnés par les structures et les procédures déjà existantes. Les sous unités ramènent les problèmes posés à des schémas familiers, correspondant à leur perception de la réalité et des solutions qu'elles ont déjà expérimentées; et de ce fait les décisions prises seront marquées par une certaine « routinisation » des procédures de résolution de problèmes; ce qui entraîne un risque d'inertie pour l'organisation.

- il est imprécis sur la manière dont les sous unités entretiennent des relations, sur leur intégration et le rôle de la direction, sur la façon dont sont définis les structures et les procédures; ce qui entraîne une mal définition des jeux de pouvoir.

---

<sup>1</sup> J.J .Stratégor Op.Cit. P/418

- cette routinisation des règles et procédures ne prend pas suffisamment en compte les jeux et les stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures et outils de gestion.

### **III. Le Modèle Politique de la décision.**

#### **Caractéristiques<sup>1</sup>**

Dans le modèle politique, l'organisation est conçue comme un ensemble de joueurs (individus ou groupes), placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise (ligne hiérarchique, processus budgétaire, division du travail), et cherchant à atteindre leurs intérêts propres par le contrôle de différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations).

Les buts de l'organisation ne sont pas clairs à priori, et seront discutés et construits petit à petit par « incrémentation », à partir de l'interprétation qu'en font les acteurs; compte tenu de leur situation de pouvoir.

Les diverses stratégies de contrôle des ressources, que mènent les individus ou entités, seront régulées par la structure de l'organisation à travers les jeux de pouvoirs; lesquels les acteurs utilisent : influence, coalition, conflit et ruse; qui sont des éléments entrant dans le processus politique.

Le changement est lent et progressif, et sa probabilité dépend de la structure des jeux de pouvoirs, et des stratégies particulières des acteurs et de l'environnement.

#### **Exemples de modèles politiques<sup>2</sup>**

- **L'incrémentalisme disjoint** : c'est un mode de décision décrit par le politologue C.Lindholm. Il est plus employé par les hommes politiques, car il est plus réaliste et efficace que le modèle mono rationnel dans les situations complexes.

---

<sup>1</sup> J.J .Stratégor Op.Cit. P/419

<sup>2</sup> J.J .Stratégor Op.Cit. P/419-420

Le choix d'une action se fait, sans spécifier au préalable les objectifs à atteindre ou les valeurs évoquées, car de manière générale les parties prenantes sont en désaccord sur ceux-ci.

On discute directement des actions concrètes, et chacun attribue aux actions les fins et valeurs qu'il perçoit ou qu'il désire. Ainsi, une mesure concrète d'aide fiscale à l'investissement pourra recevoir l'approbation des patrons de l'entreprise (parce qu'elle améliore la rentabilité de l'investissement) et des syndicats (parce qu'elle favorise l'emploi), sans nécessiter pour autant un accord entre eux sur la politique générale du gouvernement.

Le critère de choix d'une action n'est pas sa contribution à la satisfaction d'objectifs préexistants, mais le degré d'accord qu'elle suscite. Le décideur se limite à ce qu'il perçoit et ce qu'il conçoit facilement; et néglige certains aspects du problème. Il n'envisage qu'un petit nombre d'actions parmi celles qui sont possibles, et n'en étudie pas toutes les conséquences. On retrouve le principe de rationalité limitée.

L'application de cette méthode produit une succession d'ajustements marginaux, par lesquels les décideurs recherchent un résultat satisfaisant plutôt qu'optimal, et cherchent à améliorer les situations existantes plus qu'à atteindre les situations idéales; corrigent sans cesse leurs actions, et évitent les problèmes et les changements radicaux.

Les décisions se succèdent ainsi sans cohérence véritable (elles sont donc « disjointes »), mais leur faible ampleur limite les effets contradictoires.

### **- Les jeux politiques internes**

Les décisions stratégiques présentent souvent des luttes internes dans l'entreprise. A travers les problèmes stratégiques, les acteurs construisent leur influence et leur autonomie. Ainsi; H.Mintzberg, propose une liste des principaux jeux politiques qu'on peut rencontrer dans une organisation, citons quelques-uns :

- les jeux de construction d'empires : pratique courante des cadres supérieurs, qui tout en voulant augmenter leur base de pouvoir, ils agrandissent la taille du service qu'il dirige, maximisent son budget de fonctionnement et d'investissement, et leur attribue des missions et des compétences réservées. Ces jeux nécessitent souvent des alliances, ou pour les moins puissants le parrainage de supérieurs.
- les jeux de l'insoumission : pratiqués par des acteurs a priori peu puissants, pour contester une décision ou plus globalement l'autorité en place. Ces acteurs se nourrissent des accès privilégiés aux savoirs et aux informations pratiques, et dénoncent certains comportements jugés illégitimes, auprès de la direction ou même à l'extérieur de l'organisation (presse, consommateurs, pouvoirs publics).
- les jeux du changement au sommet : cherchent à modifier les équilibres de pouvoir dans l'entreprise. Le moyen le plus privilégié pour forcer l'accès au pouvoir, c'est de se porter candidat à des postes stratégiques, ou de soutenir ses proches collaborateurs.

Ces jeux politiques ont bien souvent leurs règles implicites, propres à l'identité de l'organisation. Toutefois, ces règles peuvent être transgressées des acteurs qui souhaitent un changement radical. L'entreprise peut alors se transformer en arène politique; situation d'affrontement généralisé qui constitue une crise grave pour l'organisation.

### **Portée et limites du modèle politique**

Le modèle politique est hérité principalement de la science politique. Il a été développé à partir de l'observation des organisations ou des institutions publiques.

Il complète le modèle organisationnel en suggérant, ce que ce dernier n'envisage pas, que les individus peuvent transgresser les règles et les procédures internes pour satisfaire leurs objectifs propres. Les décisions de l'organisation sont la résultante de stratégies d'influence, de rapports de forces

politiques, de jeux de pouvoirs informels non reflétés par la structure et l'organigramme.<sup>1</sup>

Les critiques à ce modèle; c'est qu'il tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles ces stratégies s'exercent, sont aussi des instruments de pouvoir. Ainsi, une large partie des ressources dont disposent les acteurs pour influencer les décisions (autorité, budget, personnel d'étude) dépendent de décisions d'organisation. Il néglige également l'existence d'éléments communs pouvant orienter l'action plus sûrement; à savoir : valeurs communes, projets, identité, qui transcendent les stratégies particulières.<sup>2</sup>

#### **IV. Le Modèle « Anarchique » de la décision**

##### **1. Caractéristiques**

Le modèle « anarchique » de la décision dit modèle de la "poubelle", formulé par J.March, M. Cohen, et J.Olsen; considère une décision comme le produit de la rencontre fortuite, lors d'une circonstance particulière (opportunité de choix), de problèmes (en suspens), de solutions (toutes prêtes) et de décideurs plus ou moins concernés (participants).<sup>3</sup>

Les opportunités de choix sont les occasions par lesquelles une organisation est censée prendre des décisions (signature de contrats, embauche ou licenciement, réunions budgétaires, etc.).

Les problèmes sont tout ce qui implique les membres de l'organisation dans et hors de l'organisation à un moment donné.

Les solutions sont les réponses en quête de problèmes.

Les participants sont les acteurs présents lors d'une opportunité de choix.

Opportunités, problèmes, solutions et participants constituent autant de flux, relativement indépendants, qui parcourent l'organisation et parfois se rencontrent.

---

<sup>1</sup> P.Charpentier Op. Cit. P/119

<sup>2</sup>J.J. Stratégor Op.Cit. P/421

<sup>3</sup> J.J.Stratégor Op. Cit. P/422

La circulation des flux; d'où leur croisement, est cependant partiellement déterminé, dans l'espace et dans le temps, par la structure organisationnelle (hiérarchie, spécialisation), les systèmes et procédures de gestion, ainsi que les idéologies et traditions internes à l'organisation.

Ainsi, tous ces éléments influent sur la structure et la qualité de la décision.

## **2. Portée et limites du modèle" anarchique" de la décision**

Ce modèle présente plusieurs traits remarquables:<sup>1</sup>

- le paradigme de la décision comme résolution d'un problème par le choix d'une solution adéquate, est écarté. En cela, il diffère totalement du modèle rationnel, mais aussi du modèle organisationnel qui repose sur les procédures internes pour la résolution de problèmes, et du modèle politique qui repose sur la négociation.
- la persistance de problèmes non résolus et l'incapacité d'attribuer une décision pour l'adoption de solutions, et surtout dans les grandes organisations devenues complexes (trop de problèmes) pour être pilotées de manière cohérente, fait que les situations réapparaissent.
- il remet en cause l'idée même faite de la décision comme phénomène important, dans la vie des organisations.

Dans ce modèle une décision donnée ne s'explique que si l'on envisage l'ensemble des problèmes, solutions et participants qui ont ou n'ont pas un rapport objectif (logique, rationnel) avec elle. Par exemple, telle décision s'explique en partie par l'absence de tel participant absorbé par un problème qu'il a jugé plus important. Ainsi, une décision donnée est prise, en fait, dans un flux de décisions interconnectées. Ce modèle souligne lui aussi, mais indirectement le rôle capital des éléments de structures, formelles et informelles, qui régulent les flux.

---

<sup>1</sup> J.J.Stratégor Op. Cit. P/423

Cette vision anarchique des organisations, due à la disparition de l'idée même de la décision; a nourri des approches qui mettent l'accent sur l'action plus que sur la décision, et considère les organisations comme des générateurs d'actions. Les décisions sont rares ou représentent des rationalisations a posteriori d'actions déjà engagées, que les managers élaborent afin de se justifier aux yeux de leurs pairs, de leurs supérieurs ou des parties prenantes externes.

## **V. La théorie d'IGOR ANSOFF et la décision stratégique**

### **1. Présentation**

Sur son étude de la décision, IGOR ANSOFF a présenté un modèle fondé sur (03) hypothèses principales: <sup>1</sup>

- Les décisions stratégiques ont des caractéristiques particulières qu'il convient de prendre en compte, et qui permettent de les différencier des autres types de décisions.
- Les théories économiques et financières (Choix des investissements) traditionnelles sont inappropriées pour prendre de telles décisions.
- La possibilité de mise en œuvre d'un processus relativement rationnel, de décision stratégique, en prenant en considération les réalités et les capacités des entreprises.

Le processus d'IGOR ANSOFF, a été conçu pour renforcer l'importance de la décision stratégique, et repose sur une démarche heuristique très proche de la théorie de H.Simon, écartant l'approche classique rationaliste.

Elle prend en compte les éléments de l'intelligence, la conception, l'évaluation et enfin le choix. Son processus est soumis aux normes de rationalité limitée qui admet et se base sur la recherche d'un résultat satisfaisant plutôt qu'un résultat optimal.

Ce processus est constitué selon lui, de quatre (04) éléments essentiels :

- L'élément principal représente le Système d'objectifs de la firme.

---

<sup>1</sup> A.Martinet « Stratégie » Vuibert 1983, P/13.

Pour lui les entreprises tirent leurs objectifs d'un même système constitué d'objectifs centraux et à long terme, avec un but essentiel pour chacune, qui est celui de la réalisation d'un niveau de seuil de rentabilité des capitaux investis, défini selon les objectifs économiques (de l'entreprise) et non économiques (des individus) et les contraintes de l'environnement.

- le deuxième élément est représenté par la définition d'un profil d'aptitudes de l'entreprise (forces /faiblesses), et l'évaluation des possibilités de développement externes. Pour cela ; il s'agit de faire :

**Le diagnostic interne** de toutes les structures et les moyens internes de l'entreprise, afin de cibler ses forces et ses faiblesses, et de déterminer son profil de compétences et ses capacités compétitives, pour l'atteinte de ses objectifs.

**Le diagnostic externe** qui concerne le choix de la position de l'entreprise dans son milieu environnant, et l'exploration de cet environnement avec toutes ses variables pour en saisir toutes les opportunités de développement susceptibles.

La synergie du profil interne et externe de l'entreprise permet d'avoir une évaluation sur les chances de succès, et amène l'entreprise à décider de ces choix stratégiques.

- Le choix de la stratégie : ce choix permet de tracer l'ensemble des règles et repères à suivre lors de la formulation des diverses décisions durant le long processus de l'entreprise.

- le choix d'une structure d'organisation : La décision de choisir une structure organisationnelle présente un caractère stratégique, et I.Ansoff parle même de stratégie organisationnelle: <sup>1</sup>

Le choix d'une structure efficace est lié à la stabilité, au volume et à la nature des activités, et à la capacité de transformation de l'organisation.

---

<sup>1</sup> A.Beaufils, J.M.Guiot « gestion stratégique et politique de l'organisation»G.Morrin 1987, P/104



## **2. La typologie d'IGOR ANSOFF**

IGOR ANSOFF a distingué (03) trois niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance: <sup>1</sup>

### **a)- Les décisions stratégiques**

Ce sont des décisions centralisées et relevant de la Direction générale. Elles engagent l'avenir de l'entreprise en définissant les modalités d'allocations de ses ressources : choix des objectifs, de politique générale, des activités, des marchés, et de stratégie d'entreprise, et elles se caractérisent par :

- Un horizon temporel à long terme.
- Elles sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique.
- Elles sont quasi-irréversibles, et donc très risquées; revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique, revient à l'impossible, du moins excessivement coûteux.
- Elles sont complexes et relèvent de l'incertitude, face à l'instabilité de l'environnement et à la non maîtrise de l'information malgré la sophistication des techniques de prévision.

### **b)- Les décisions administratives**

En cohérence avec les décisions stratégiques, elles servent essentiellement dans la gestion du capital de l'entreprise. Elles concernent le type de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Elles ont des implications fortes pour l'entreprise, mais comportent un risque moindre que les décisions stratégiques.

---

<sup>1</sup> P.Charpentier Op. Cit. P/110

### c)- Les décisions opérationnelles

Elles opérationnalisent les décisions stratégiques et les choix d'organisation : détermination des plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement. Elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives.

**Tableau n°01** : Synthèse des différents niveaux de décisions

<b>Caractéristiques des décisions</b>	<b>Décisions stratégiques</b>	<b>Décisions administratives</b>	<b>Décisions opérationnelles</b>
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible décisions peu répétitives.	Décisions très nombreuses et répétitives.
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi-nul	Faible	Élevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles.	Décisions décentralisées (Fonction, service)

**Source:** P.Charpentier .Op. Cit. P/111

## **Section II**

### **Définitions Générales de la prise de décision**

#### **Introduction**

La vie professionnelle et personnelle de tout individus est sillonnée par des difficultés ou des situations de problèmes plus ou moins complexes, qui doivent être résolus.

La résolution de ces problèmes; mérite de faire un ou plusieurs choix parmi plusieurs actions possibles. Ce choix représente la prise d'une décision dont le but est de parvenir à l'action la plus préférable.

L'organisation, quelque soit sa taille, est aussi soumise en permanence à des situations problématiques qui nécessitent une prise de décision.

Cette problématique; nous amène à conclure que la décision est d'une importance primordiale et capitale, et surtout dans la gestion d'une organisation, et le premier responsable de cette action est souvent le manager. AKIO MORITA, président Directeur général, de Sony Corporation (1986), affirme cela en disant que : « La prise de décision est la première fonction du management ».<sup>1</sup>

HERBERT SIMON, qualifie la décision, comme « le cœur de la fonction exécutive ».

Nous définirons la décision, avec les différentes fonctions pouvant être accomplies par un décideur, en faire la distinction entre les différents types de décisions, les étapes identifiant la prise d'une décision, le degré de complexité qui dépend du niveau de la décision, et les questions de centralisation ou de décentralisation de la décision.

---

<sup>1</sup> W.J. DUNCAN, Op Cit P/61

## **I. Définition de la Décision**

Décider, c'est choisir une action parmi plusieurs actions possibles, et donc, il faut trouver la solution la plus adaptée et la plus optimale.<sup>1</sup>

La décision permet la résolution d'un problème, en choisissant entre plusieurs alternatives, suivant certains critères, et en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs.

La décision est l'acte volontaire par lequel après examen de questions douteuses ou litigieuses, on tranche, on prend parti. Diriger une entreprise est par conséquent toujours décider.

Décider est donc imposer une volonté, dans l'espoir d'influer sur le cours des choses, et imprimer sa marque aux événements; et l'on risque d'assister à un choc entre les acteurs, car la volonté des uns s'oppose à celle des autres. Pour réduire ce risque, on s'efforce de faire converger toutes les volontés. Ainsi, l'organisation devrait être un foyer où se concentrent les valeurs et les buts partagés par les différentes parties prenantes, et où chaque personne dans l'entreprise quelque soit son rang, puisse s'automotiver, en prenant part de façon active aux choix.<sup>2</sup>

Il ne faut pas ignorer qu'une prise de décision doit être préparée et mûrement réfléchie, et sa complexité dépend du but recherché, qui peut être banal et ordinaire, ou global et engageant l'avenir de l'entreprise.

De ces définitions, on peut se poser les questions suivantes :

Qui décide ? Quelles sont les différentes manières de décider ? Et quelles sont les sources sur lesquelles se base le décideur ?

### **1. Qui décide ?**

Cette question nous renvoie à voir, si la décision est prise individuellement (sans le consentement de personne) ou si elle est collégiale.

---

<sup>1</sup> Helffert, Kalika, orsoni Op.Cit.P/319

<sup>2</sup> Henri Duhamel « stratégie et direction de l'entreprise » ed.clet 1986 p/158-159.

Si l'on compare les méthodes de décisions américaines au management japonais; on remarque :

- Que les américains considèrent la démarche stratégique (formulation des objectifs, choix des moyens), dans le cas des grandes décisions, ne peut provenir essentiellement que des gestionnaires de haut niveau « le Top Management ». Ceux-ci sont incités à élaborer les politiques à long terme (dix ans). A mesure que l'on descend l'échelle de la hiérarchie, l'horizon des plans diminue, pour se limiter à quelques jours à l'intérieur des « centres opérationnels » (atelier, équipe de vente...). Il résulte de cette pratique un manque d'engagement, personnel ou collectif, des différents membres composant la firme.
- Dans le cas de l'entreprise japonaise, l'élaboration d'une décision est une affaire collective qui concerne non seulement les personnels d'encadrement à tous les niveaux, mais aussi les employés et les ouvriers, qui sont de ce fait intéressés par le devenir de l'organisation que les gestionnaires de rang supérieurs. Dans cette interface, le pilier nécessaire à la réflexion stratégique, se situe au plan des cadres moyens, qui font circuler les informations vers le haut et vers le bas, dans la mesure où cette catégorie de responsables risque d'avoir le plus rapidement conscience des révisions et remises en cause de projets.

De cette pratique; il en résulte que toute personne a la possibilité de faire circuler une proposition écrite (Ringi-Sceido) qui, si elle recueille l'assentiment du plus grand nombre, parvient à la direction générale, qui doit en tenir compte, et l'a mettre en pratique par la prise d'une décision. Cette formule est lourde et ne peut s'appliquer à toutes les formes de décisions. <sup>1</sup>

Ceci est valable dans l'entreprise japonaise où l'on pratique l'emploi à vie, la formation et la promotion interne garantissant la fidélité et l'engagement du personnel.

---

<sup>1</sup> Helffert, Kalika, orsoni Op.Cit.P/319

## 2. les différentes manières de décider

Elles sont au nombre de quatre, aussi bien pour les petites décisions que pour les grandes:<sup>1</sup>

- par le constat d'un accord : il s'agit d'un consensus autour d'une proposition, et tous y adhèrent.
- par l'arbitrage : l'un propose blanc, l'autre noir. Il faut trancher, ou trouver un compromis.
- par le refus : une décision négative en est l'exemple. Le refus conduit au manque de motivation du personnel.
- par l'initiative : l'idée personnelle, l'impulsion, la suggestion sont des attitudes fécondes à l'encouragement de l'initiative, et surtout quand l'idée en question recueille un large accord et devient une décision de premier type.

## 3. les différentes sources de décision <sup>2</sup>

- L'expérience : son rôle est capital dans la qualité de la prise de décision; et grâce à elle, les décisions deviennent simples et routinières. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décisions et à évaluer leur importance.
- Les standards : les entreprises bâtissent des politiques et des règles standard à partir de leurs expériences passées. Elles fournissent un cadre de référence; mais ne doivent pas empêcher la créativité ou la recherche de solutions originales.
- Les données et les faits : la complexité des problèmes de gestion incite les managers à collecter le maximum de données conduisant à leur résolution. Cependant les recommandations d'actions ou de plans d'actions sont toujours justifiées par les faits qui reposent sur l'expérience du décideur.
- Les modèles : les modèles d'aide à la décision sont d'utilisation plus fréquente dans le domaine du management, car ils servent à simplifier la résolution de problèmes et surtout complexes.

---

<sup>1</sup> Henri Duhamel, OP CIT, P/158-159.

<sup>2</sup> D.MERUNKA « La prise de décision en management » Vuibert 1987 P/19,20.

- Les systèmes informatiques : développés dès les années 70. Ce sont des systèmes experts, qui servent d'intermédiaires entre les experts humains qui transmettent leurs connaissances au système, et que les utilisateurs s'en servent pour la résolution de leurs problèmes décisionnels. L'utilisation de ces systèmes experts est très demandée dans le domaine du management, et leur développement demande des efforts et des investissements considérables.

#### **4. Les Fonctions du Décideur <sup>1</sup>**

Le manager pour prendre une décision, fait appel à sa culture, et à sa politique pour résoudre un problème, et innover par la même occasion.

On peut distinguer quatre fonctions :

- Le décideur résout un problème –F1 : C'est la fonction la plus évidente du décideur; car l'existence d'un problème exige la prise d'une décision qui doit aboutir à une solution satisfaisante.

- Le décideur est un innovateur - F2 : la prise d'une décision provoque une rupture, et introduit un changement. Cet acte représente une innovation qui nécessite une gestion appropriée.

En rejoignant, Joseph Schumpeter, qui définit : « l'entrepreneur comme un innovateur »; l'innovation est devenu un objet de management.<sup>2</sup>

- Le décideur est un agent culturel –F3 : le décideur, en privilégiant sa propre solution parmi d'autres; fait prévaloir sa rationalité et sa propre façon d'appréhender les problèmes et de les résoudre; et donc il impose sa culture.

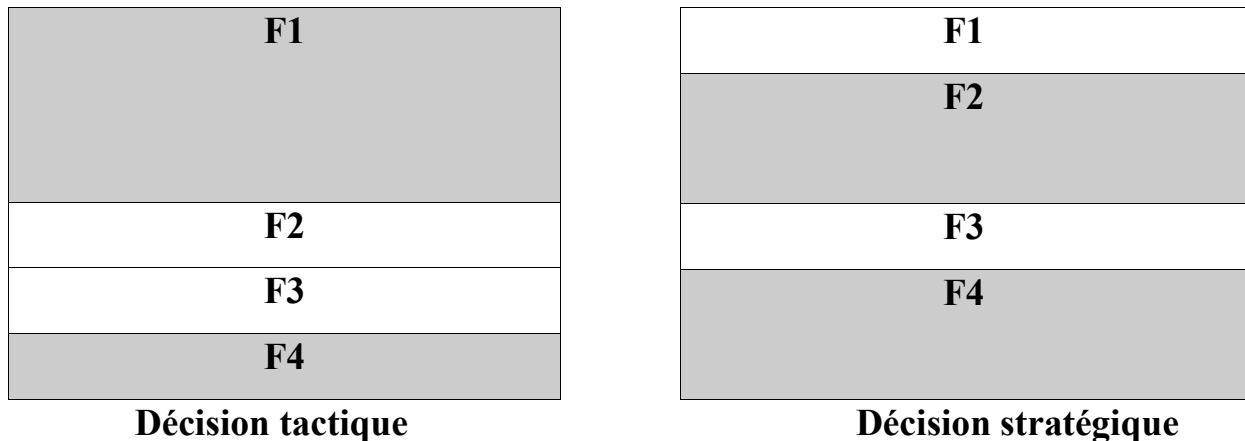
- Le décideur est un agent politique- F4 : le décideur affronte des risques inhérents à sa fonction; mais en contrepartie, il jouit d'une certaine liberté d'action, qui lui donne autorité et pouvoir.

---

<sup>1</sup> P.TABATONI et P.JARNIOU « les systèmes de gestion, politiques et structures » PUF 1975,P/233

<sup>2</sup> J.C.TARONDEAU « recherche et développement », Vuibert gestion, Mars 1994, P/35.

## **Figures n°01 : Poids relatif des fonctions**



**Source : J.P. Helfert – M.Kalika – J.Orsoni , Op.cit, P/314**

## **II. Typologie des décisions dans l'entreprise**

Sachant que la gestion d'une entreprise impose un grand nombre de décisions avec des caractéristiques particulières; la nécessité d'établir une typologie des décisions s'impose.

Les décisions les plus courantes en gestion sont classées :

- En terme de complexité (niveau hiérarchique).
- En terme d'échéance (Court, Moyen et long terme).
- Selon la nature des variables de décision (Programmable ou non).
- Selon l'importance de la décision (collective, individuelle).
- En terme d'incidence de la décision (réduites, globales).

Les plus importantes sont celles classées en terme de complexité, et que nous empruntons à IGOR ANSOFF.<sup>1</sup>

### **1. Typologie en termes de complexité**

Ayant été conscient que les différents niveaux hiérarchiques d'une entreprise contribuent à la réalisation des objectifs de celle-ci; les actions entreprises sous forme de décisions de résolution de problèmes présentent chacune des particularités propres à chaque niveau hiérarchique. Ainsi, Igor

<sup>1</sup> Auriac, Cavagnol, Hoffbeck... « Economie d'entreprise », Techniplus, T1, ED 1995, p/71-72



Ansoff a établi un classement devenu célèbre : les décisions stratégiques concernent les niveaux supérieurs, les décisions administratives sont d'ordre intermédiaire, et les décisions opérationnelles sont à la base de la pyramide hiérarchique.

### **a)-Les décisions stratégiques**

Pour IGOR ANSOFF, les décisions stratégiques portent essentiellement sur les affaires, non plus intérieures, mais extérieures de la firme, c'est-à-dire celles concernant les relations de l'entreprise avec son milieu environnant.<sup>1</sup> Elles portent essentiellement sur le choix des produits qu'elle fera et des marchés où elle vendra.

Les questions spécifiques qui peuvent être posées en matière de stratégie sont les suivantes :

- Quels sont les objectifs finaux de la firme ?

En d'autres termes; la réalisation d'un certain taux de croissance, lui permet d'acquérir plus d'autonomie, vendre à l'étranger....

- Quels sont les moyens qui lui permettront de financer la croissance ?

On se réfère là au choix des moyens de financement et d'investissement : crédit, autofinancement, etc.

- cherche t-elle à diversifier ses activités, dans quels domaines, ou tout simplement développer son activité actuelle ?

Il s'agit là pour l'entreprise de choisir, si elle pourra diversifier ses activités, et de déterminer les produits quelle aura à développer, ou tout simplement de se spécialiser de plus en plus dans son activité actuelle pour ne pas perdre sa position actuelle sur le marché.

- vise t-elle à acquérir de nouveaux marchés, et par quels produits ?

Pour assurer leur croissance et leur pérennité, les entreprises cherchent à activer sur de nouveaux marchés, et développer de nouveaux produits.

---

<sup>1</sup> P. LEMAITRE « la Décision » Editions Organisation 1981, P/16.

Pour répondre à toutes ses questions, l'idéal pour l'entreprise est de répartir ses ressources de la manière qui lui permette le mieux d'atteindre ses buts, et cela par le choix de décisions assez difficiles se caractérisant par un fort degré d'incertitude en raison de la complexité de l'environnement et de l'imperfection de l'information. Ces décisions engageant l'avenir de l'entreprise; s'inscrivent dans le long terme, sont très risquées et non répétitives.

### **b)-Les décisions administratives (Tactiques)**

L'objet des décisions administratives est de gérer ses ressources en vue d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Les problèmes administratifs consistent, d'une part, à organiser les structures de l'entreprise (rapports d'autorité et de responsabilité, « flux » du travail et de l'information, canaux de communication, attributions) et, d'autre part, à assurer l'acquisition et le développement de ses ressources (approvisionnements, formation du personnel, financement, acquisition d'équipements).

### **c)-Les décisions opérationnelles**

Sont celles qui préoccupent le plus les dirigeants, car elles concernent l'exploitation courante. Leur objectif est de rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible.

Les décisions opérationnelles concernent :

- La répartition des ressources (dotations budgétaires entre les départements et les lignes de produits).
- La planification des opérations.
- La direction des activités de la firme et les contrôles à exercer.
- la fixation des tarifs et la promotion des ventes.
- la prévision du programme de production et du niveau des stocks.

Elles concernent donc toutes les opérations de supervision et de contrôle des activités routinières de l'entreprise.

Elles sont fréquentes, moins risquées et de caractère décentralisé. Elles visent la mise en œuvre des autres types de décisions.

**Tableau N° 02 : Les Différents Niveaux de Décisions dans l'entreprise.**

NATURE DES DECISIONS	STRATEGIQUES	ADMINISTRATIVES	OPERATIONNELLES
Domaine de décision	Stratégie	Gestion	Exploitation
Horizon des temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Actions correctives	impossibles	difficiles	Faciles
Degré de centralisation	centralisées	Conflit entre stratégie et exploitation	décentralisées
Problème	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital
Nature du problème	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés	Organisation, acquisition et développement des ressources	Dotations budgétaires aux départements - planning d'allocation des ressources - direction et contrôle des opérations.
Décisions clés	-Définition des objectifs stratégiques. Mesure de diversification - Mesure d'expansion - Stratégie administrative - Stratégie financière. Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.	Organisation – Structure de l'autorité, des responsabilités et des communications – Structure de la conversion des ressources : Répartition du travail et des attributions – Acquisition et développement des ressources : Financement, équipement, personnel, matières premières.	Objectifs opérationnels – Fixation des prix et des niveaux de production – Planning de production et gestion des stocks – politique de marketing – politique de recherche et de développement – contrôles.

Source : IGOR ANSOFF " Stratégie de développement " les éditions d'organisation, PARIS 1984. P/23

## 2- Typologie en termes d'échéance

Le classement des décisions dans l'organisation en termes d'échéance revient à les classer en termes d'importance du court terme au long terme.

- les décisions à court terme : elles se caractérisent par la rapidité de leurs résultats et de leurs effets. Elles sont répétitives et peuvent être modifiées, et de ce fait toute défaillance ne constitue pas un danger pour la survie de l'entreprise.

Gérer ses stocks ou ses ventes selon telle ou telle méthode, revient à prendre une décision à court terme.

- les décisions à moyen et long terme : sont des décisions irréversibles et non répétitives. Les résultats de pareilles décisions ne se font sentir qu'à l'avenir.

La décision d'implantation d'une unité de montage, dépendante d'une entreprise, dans telle ou telle région du pays, revient au long terme.

## 3. Typologie selon la nature des variables de décision <sup>1</sup>

S'agissant de situations répétitives ou non .le degré de connaissance des variables de décision permet de distinguer entre les décisions non programmées et les décisions programmées.

- les décisions non programmées : elles correspondent à des situations non répétitives. Elles sont toujours nouvelles et non structurées.

Les décisions stratégiques sont considérées comme des décisions complexes, non programmées et fortement influencées par les motivations et les valeurs du groupe directeur.

- les décisions programmées : correspondent à des choix répétitifs et routiniers pour lesquels on dispose d'une procédure appropriée.

Une décision est dite programmable, lorsqu'elle peut être formalisée sous la forme d'une procédure de résolution standard qui peut être confiée à un ordinateur.

---

<sup>1</sup> M. DARBELET et J.P.MARTIN « Economie de l'entreprise » Editions FOUCHER, 1985, P/176.

#### 4. Décisions collectives/décisions individuelles <sup>1</sup>

La complexité croissante des problèmes organisationnels nécessite l'intervention et la participation de plusieurs personnes dans le processus de prise de décision. Le degré de participation et d'adhésion des éléments du groupe varie d'une décision collective à une autre; allant du choix minoritaire où quelques individus parviennent à décider à la place des autres, jusqu'à la décision unanime qui est conçue et acceptée par tout le monde.

Les principaux types de décisions de groupes sont :

- La décision minoritaire: une minorité d'individus parvient avec suffisamment de tactique et de diplomatie à convaincre les autres et décider à leur place.
- la décision majoritaire: d'un ensemble d'individus, l'opinion majoritaire fait l'objet du choix.
- la décision par consensus: là aussi, c'est l'ensemble du groupe qui s'exprime, et ce n'est que par une discussion approfondie de tous les participants, y compris les opposants, que tout le monde arrive à adhérer à l'opinion générale et accepter d'en supporter l'exécution.
- la décision unanime: le choix est totalement accepté par l'ensemble des participants sans exception.

Le choix d'un type de décision plutôt qu'un autre dépend de la situation dans laquelle elle se présente (urgente, importante...).

Un système de décision a un caractère collectif, car il est conçu d'un ensemble de décisions intégrées à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Une étroite dépendance existe entre une décision de niveau supérieur et l'ensemble des sous-décisions du niveau inférieur.

On peut distinguer :

---

<sup>1</sup> Helffert, Kalika, orsoni Op.Cit. P/314

- La décision collective formelle : plusieurs individus participent à la sélection d'un choix en coordonnant l'ensemble de leurs préférences individuelles dans une structure stable qui peut être plus ou moins institutionnalisée.
- La décision collective informelle : c'est une décision basée sur une fonction de préférence individuelle principale, à laquelle viennent s'interférer d'autres fonctions de préférences, mais la décision finale revient toujours au dirigeant principal.
- La décision collective ou s'affrontent les buts des participants :

Dans une décision collectives deux situations peuvent se présenter :

Dans La première, les participants poursuivent un but commun; et par l'effet de synergie, ils arrivent à une solution commune, plus meilleure que les décisions individuelles.

Dans la seconde, les intérêts des participants sont opposés, et il s'agit de décider entre adversaires. Exemple : syndicat/patronat.

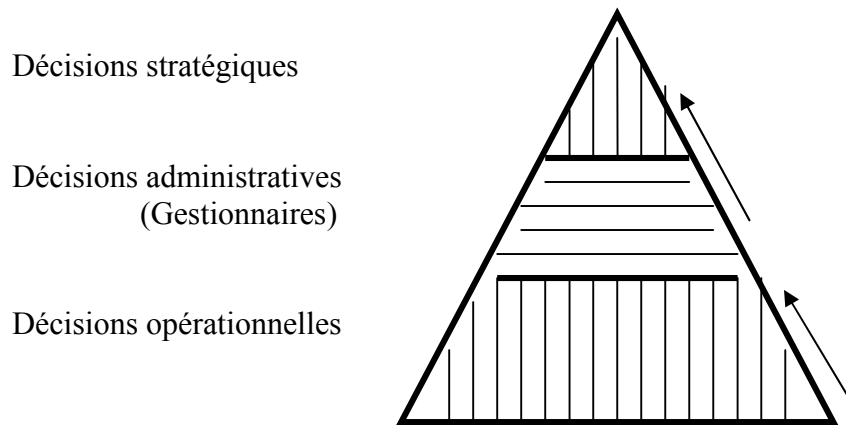
L'intervention d'un individu unique est à conseiller, dans une situation simple et nécessitant une rapidité d'action, où même lorsque l'enjeu est trop grand, et la responsabilité du choix revient au plus haut responsable.

### **5. Typologie en termes d'incidence de la décision :**

C'est une classification fonctionnelle. Certaines décisions n'ont d'influence directe que sur le service dans lequel elles sont prises. Ce sont des décisions à incidence réduite. D'autres, sont d'ordre général, car elles atteignent plusieurs niveaux de l'organisation. Ce sont des décisions à incidence globale.

Cependant, le degré d'incidence de la décision augmente en montant la pyramide hiérarchique.

**Figure n°02:** Classifications des décisions dans l'entreprise (Portée, échéance, complexité...)



**Source :** MARCEL LAFLAMME « le management : Approche systémique »  
Edition GAETAN MORIN, P/78.

Dans la pratique, les deux catégories essentielles sont: Les décisions stratégiques, et les décisions de gestion courante: <sup>1</sup>

**Tableau N° 03 : Caractéristiques de la décision stratégique et de Gestion courante**

Caractéristiques	Décision stratégique	Décision courante
IMPACT	Globale	Locale
DUREE	Longue	Courte
REVERSIBILITE	Faible	Forte
DIMENSION	Plusieurs (Financière, technique, commerciale)	Une
ENVIRONNEMENT	Variable	Donné
TEMPS	Variable	Contrainte
OBJECTIFS	Plusieurs/englobant	Une / claire
INFORMATION	Partielle, agrégée	Large, fine
STRUCTURATION	Faible	Forte
MODELES	Heuristique	Algorithmique
NIVEAU	Élevé	Variable
NATURE	Entrepreneuriale (création)	Exploitation (gestion)

**المصدر:** الدكتور عبد الرزاق بن حبيب " اقتصاد و تسيير المؤسسة" ط2002 ص 140

<sup>1</sup> الدكتور عبد الرزاق بن حبيب " اقتصاد و تسيير المؤسسة" ط2002 ص 140



### III. Le processus de résolution d'un problème décisionnel

Qu'elle soit importante ou non, la décision s'apparente à un processus de résolution de problème, long et complexe, structuré, et comprenant plusieurs étapes.

Pour MARCEL LAFLAMME : « une prise de décision est un choix entre plusieurs alternatives, suivant certains critères et en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs ».

Pour H.SIMON, c'est une démarche rationnelle qui met en jeu un nombre important de facultés, affectives et cognitives de l'être humain, afin d'aboutir à une résolution satisfaisante du problème

Plusieurs auteurs empruntent la démarche suivie en cinq étapes: <sup>1</sup>

- Définir les objectifs visés par l'entreprise.
- Recensement des actions possibles pour la résolution du problème.
- Identification de l'ensemble des états prévisibles de la nature.
- Evaluation de la combinaison des alternatives et des états de la nature.
- Choix de la solution optimale (la mieux satisfaisante pour l'entreprise).

D'autres comme E.H.SCHEIN, identifient sept étapes: <sup>2</sup>

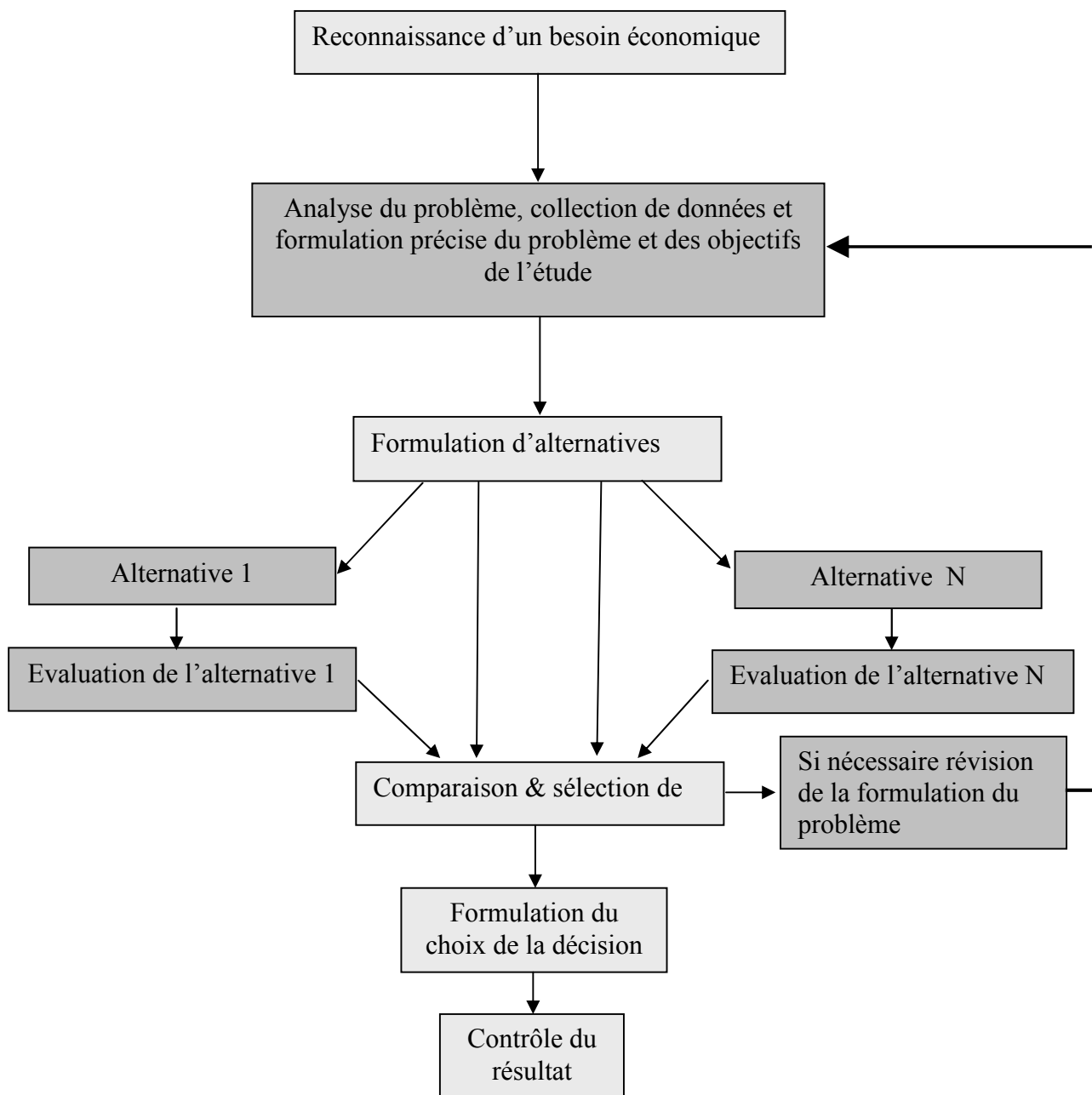
- La formulation du problème.
- La proposition des éléments de solutions.
- La Comparaison et l'évaluation de solutions.
- La prise de décision.
- La planification de l'action.
- L'exécution de l'action.
- L'évaluation des résultats.

Cette répartition se déroule en deux étapes : la première concerne l'aboutissement à la prise de décision, la seconde est post décisionnelle et concerne la réalisation et l'évaluation des résultats de l'action décidée.

---

<sup>1,2</sup> Marcel Laflamme " le Management- Approche Systémique" Gaetan Morin 1981, P/81-82.

**Schéma N° 03: Les étapes de la prise de décision**



**Source :** M. A. Créner et J. Dontriaux « Principes d'économie managériale »  
édition GAETAN MORIN 1980, P/34

## **1. Les étapes de la prise de décision**

### **a)- définition des objectifs**

Toutes les recherches indiquent que la définition exacte des objectifs et la reconnaissance d'un besoin économique, permettent la prise de conscience et la détection des vrais problèmes.

Le manager doit donc faire un diagnostic, lui permettant l'identification précise des vrais problèmes qui s'opposent à la réalisation des objectifs.

### **b)- Définition des alternatives**

L'identification précise étant faite; le décideur doit choisir entre plusieurs solutions possibles (alternatives) lui permettant de résoudre le problème. C'est par son vouloir faire et son imagination que le décideur aura à formuler des hypothèses de résolution du problème.

Par exemple, dans le cas d'acquisition d'un nouvel investissement pour une entreprise, le choix se fera entre plusieurs formes de financement; à savoir : financement interne, financement mixte ou financement extérieur.

### **c)- Définition des états de la nature**

Pour la résolution d'un problème, la décision doit tenir compte des variables contrôlables et des variables incontrôlables qui sont « les états de la nature ». Ce sont des événements futurs dépendant de la conjoncture économique, des changements climatiques, des changements sociaux, etc.

### **d)-Définition des résultats**

Tout en connaissant la liste du choix d'alternatives et des événements futurs, le décideur aura à définir un ensemble de résultats relativement à toutes les combinaisons événement-alternative.

### **e)-Le critère de choix**

Le choix du meilleur résultat ne peut être qu'en fonction du critère de performance de chaque alternative déterminée en corrélation avec les objectifs centraux de l'entreprise et des motivations personnelles.

C'est par la somme pondérée de tous les critères, qu'on peut définir la meilleure combinaison possible guidant le meilleur choix.

### **f)- La prise de décision**

La décision représente le point d'aboutissement des étapes précédentes. Elle se concrétise par le choix de la solution la plus rationnelle et la plus acceptable.

Malgré tous les efforts consentis à sa préparation, une décision ne manquait pas de risque et d'incertitude.

### **g)- Les étapes post-décisionnelles**

Elles consistent à la réalisation de l'action décidée et du contrôle de son résultat. Il s'agit là de planifier toutes les activités nécessaires à son accomplissement en définissant les individus, les modalités pratiques, la durée, l'endroit, et les moyens de mise en œuvre.

Après la réalisation; s'impose le contrôle des résultats de la décision, et la vérification de la résolution ou de la persistance des problèmes posés. Sinon, la formulation d'une nouvelle prise de décision est nécessaire pour enrayer définitivement le problème posé.

Les travaux de IGOR ANSOFF, dans la prise de décision en série et la prise de décision en parallèle, viennent enrichir le processus décisionnel.

## **2. Prise de décision en parallèle et prise de décision en série**

Pour I.ANSOFF, il y a deux façons d'appréhender les problèmes dans l'organisation : la première est appelée prise de décision en série, la seconde est appelée prise de décision en parallèle.

### **a)- la prise de décision en parallèle**

La prise de décision en parallèle est utilisée dans le cas d'une entreprise jouissant d'un bon système d'information aidant à détecter rapidement les problèmes.

### **b)- la prise de décision en série**

Si, au contraire les problèmes recherchés ne peuvent être détectés qu'une fois que leurs effets apparaissent visiblement sur le système physique de l'entreprise, et la recherche de la solution se trouve dans les décisions courantes ou encore dans les décisions administratives ou stratégiques, c'est la prise de décision en série qui est utilisée.

Pour l'optimisation de ses choix; le décideur aura à choisir un système de décision en parallèle, mais cet objectif est impossible à atteindre en raison des problèmes de communication, d'organisation, de relations de pouvoir, de réglementation..., et c'est la prise de décision en série qui est la plus utilisée.

## **IV. La complexité des processus de prise de décision**

Le processus de résolution d'un problème peut être influencé par les facteurs suivants: <sup>1</sup> Qualité de l'information disponible, personnalité des décideurs, et le fonctionnement de l'organisation.

### **1. Les problèmes d'information**

Pour la qualité et la fiabilité de l'information, l'exemple de l'investissement, dépense immédiate dont on attend un flux de liquidités dans le futur, illustre bien les problèmes d'information.

En effet, l'entreprise engage des ressources à long terme sur la base de prévisions affectées d'un haut degré d'incertitude; à savoir, l'évolution de l'activité économique, les prévisions de flux de trésorerie générées, l'évaluation de la valeur résiduelle de l'équipement qui dépend des implications économiques, sociales et financières du projet. Ce sont les priorités stratégiques qui guident les choix.

---

<sup>1</sup> P.Charpentier Op.Cit. P/112-113.

## **2. les biais cognitifs**

La manière dont les décideurs perçoivent l'environnement de la décision, analysent les informations, et interprètent les problèmes à résoudre, sont influencés par les caractéristiques psychologiques (biais cognitifs) entrant dans la prise de décision.

Certains auteurs comme FREUD, MASLOW, K.LEWIN, confirment que certains facteurs comme le flair, l'intuition, l'affectivité, les désirs inconscients, l'attitude à l'égard du risque et du devoir, l'échelle des valeurs et des préférences, les émotions...entrant dans l'aspect psychologique du décideur; s'interfèrent dans la réalisation d'un processus décisionnel.

Ces facteurs psychologiques donnent lieux à des dérives subjectives qui entrent dans les différentes phases du processus décisionnel, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N°04: Biais cognitifs**

Phase du processus	Biais cognitifs	Effets
Identification et analyse du problème	-Ancrage: le décideur est attaché à son jugement initial. -Engagement et escalade : il poursuit l'action d'autant plus qu'elle ne produit pas les résultats attendus. -Raisonnements par analogie : il transpose des cas simples à des situations complexes.	- Non perception d'écarts -Maximisation des écarts -Simplification excessive du problème.
Evocation de solutions	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que des avantages à la solution qu'il préfère.	-Mauvaise évaluation des solutions. -Rejet prématuré de solutions.
Choix d'une solution	-Fausse représentativité : généralisation abusive de la situation présente à partir d'expériences passées. -illusion de contrôle: le décideur surestime son contrôle sur le cours des choses.	-Mauvaise appréciation des implications de la solution retenue. - Mauvaise appréciation des risques.

Source : P. Charpentier Op. Cit. P/113

### 3. La dimension sociale de la décision

Dans toute décision; il est à souligner l'influence des interactions sociales caractérisant toute organisation. L'existence de règles et procédures internes de prise de décision, la constitution éventuelle de groupes de pression, interdisent de considérer la décision comme un processus relevant d'un seul individu. Les décisions, notamment celles qui engagent l'avenir de l'entreprise, supposent un relatif consensus et donc la construction de compromis satisfaisants pour les membres de l'organisation.

## **V. La centralisation et la décentralisation (stratégique) de la décision**

### **1. La centralisation**

C'est la concentration des pouvoirs en un seul centre de décision (Le sommet hiérarchique).

Elle favorise le maintien des actions autour d'une ligne initiale, les dirigeants sont proches des activités, et évite l'emploi de procédures et de pratiques de contrôle complexes.

Pour H.MINTZBERG, la centralisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation.<sup>1</sup>

Ces inconvénients sont visibles dans les grandes entreprises, et se résument par la lenteur dans le retour de l'information, l'éloignement entre le décideur et celui qui exécute, et ce qui entraîne la démotivation des travailleurs

### **2. La décentralisation**

Elle se définit comme : « Une action consistant à déléguer l'autorité formelle et informelle de la prise de décision à des échelons inférieurs dans la structure hiérarchique de l'organisation »<sup>2</sup>.

Pourquoi, une organisation devrait-elle décentraliser ?

Pour H.MINTZBERG, Il y'a trois raisons:<sup>3</sup>

- parcequ'un seul centre, un seul cerveau, ne peut comprendre toutes les décisions.
- permettre à l'organisation de répondre rapidement aux conditions locales dans la transmission de l'information.
- c'est un moyen de motivation, et surtout pour les postes d'encadrement et de créativité.

Parmi ces avantages, la facilité et la brièveté de la décision, la connaissance parfaite des données du problème, et la motivation du personnel dans la participation de la vie de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> H.Mintzberg « structure et dynamique des organisations» Ed.organisation1995, P/174

<sup>2</sup> M.Darbelet et J.P.Martin OP/CIT P/186.

<sup>3</sup> H.Mintzberg Op. Cit. P/174-175-176



Parmi ses inconvénients c'est de respecter les limites et éviter les dépassements par la limitation des objectifs, et le contrôle des résultats pour l'unité de l'entreprise, et l'intégration des unités autour des objectifs communs, et la coordination.

Face au nouvel environnement de l'entreprise, caractérisé par la mondialisation et les changements fréquents, les retards que peuvent impliquer les décisions centralisées, ne sont plus tolérés. La fréquence et la vitesse des décisions ne peuvent s'accomplir que grâce à la décentralisation de la décision et la délégation des pouvoirs.

### **3. La décentralisation stratégique**

Est définie comme<sup>1</sup> : « la participation d'acteurs non décideurs à l'élaboration de la stratégie ». ce qui veut dire que des niveaux hiérarchiques traditionnellement non associés à la démarche stratégique participent à l'élaboration des choix stratégiques (cadres opérationnels, cadres intermédiaires, responsables commerciaux, ingénieurs en recherche et développement,...).

Trois principaux enjeux de la décentralisation de la réflexion stratégique peuvent être envisagés :

-la recherche d'une meilleure pertinence stratégique, c'est-à-dire de mettre en œuvre les actions stratégiques les mieux adaptées à la nature et à la structure de l'environnement et des ressources de l'entreprise.

-la recherche d'une meilleure efficacité stratégique par la maximisation des résultats de l'action stratégique (performance) sous contrainte des ressources organisationnelles.

-La recherche d'une meilleure efficacité organisationnelle, c'est-à-dire la maximisation des effets de l'utilisation des ressources organisationnelles (compétences, aptitudes,...)

---

<sup>1</sup> www.strategie.aims.com "C.Torset "la décentralisation des processus stratégiques" Tunis 2003,P/2 à 14

## **Limites de la décentralisation de la réflexion stratégique**

Les risques liés à la décentralisation de la réflexion stratégique relèvent du contenu ou du processus de la stratégie.

a) les risques associés au contenu sont de (02) ordres : le risque de dérive stratégique et le problème de confidentialité de l'action stratégique.

- le risque de dérive stratégique prend la forme de comportements autonomes et déviants, et la non cohérence avec les activités de l'entreprise (vers des secteurs d'activités dont l'entreprise ne maîtrise pas les compétences).

- le problème de confidentialité se pose lorsque les dirigeants font une consultation plus large des salariés de l'entreprise, ou lorsqu'ils invitent les cadres opérationnels et intermédiaires à des comités de direction.

b) les risques liés au processus de décentralisation stratégique sont de (02) sortes :

- la décentralisation favorise le consensus et l'implication des travailleurs, mais elle entraîne un risque de paralysie temporaire de l'action stratégique (retards sur l'évolution du système concurrentiel).

- la démobilisation des salariés (opinions multiples, démotivation de ceux qui sont opposés).

## **Conclusion au Chapitre I**

Dans ce chapitre; nous avons tenté de mettre la lumière sur l'évolution de la théorie de la décision à travers les différents modèles théoriques, en les situant dans leur courant de pensée, tout en essayant de dégager leurs intérêts et leurs limites.

Le modèle à acteur unique caractérisant la pensée classique, était basé sur l'hypothèse de rationalité parfaite et absolue, considérant l'individu comme un simple instrument de production, capable d'exécuter les ordres de son supérieur (décideur unique). Ce modèle niant la complexité du processus de prise de décision, et écartant toute dimension psychologique, sociale et organisationnelle du décideur; a servi de base pour les théories venues après.

Le modèle organisationnel s'est inspiré de la théorie de la rationalité limitée de H.Simon, qui a marqué un grand tournant dans la théorie de la décision, car elle a pu montrer que l'être humain est rationnel, mais sa rationalité est limitée, car il manque de connaissances et d'informations suffisantes qui lui permettront d'optimiser ses choix; et de ce fait la solution issue du problème est plutôt satisfaisante qu'optimale.

Le modèle organisationnel s'est inspiré aussi de la théorie comportementale de l'entreprise de R.CYERT et J.MARCH, qui s'inscrit dans le prolongement des travaux de H.SIMON, en les appliquant aux décisions de gestion de l'entreprise.

Le modèle politique, s'est inspiré du mode de décision décrit par C.LINDHOM, qui est employé généralement par les hommes politiques, et où les parties prenantes cherchent des résultats satisfaisants plutôt que des situations idéales; ainsi pour les décisions stratégiques dans l'entreprise, les individus construisent leur influence et leur autorité par différents jeux politiques.

Le modèle anarchique, remet en cause l'idée même faite de la décision, comme phénomène important dans la vie des organisations, et surtout celles qui sont complexes et pilotées de manière anarchique, par abondance de problèmes non résolus et cumulés.

La théorie d'IGOR ANSOFF sur la décision stratégique ; se basant sur la théorie d'HERBERT SIMON, repose sur une vision heuristique prenant en compte les éléments comme : l'intelligence, la conception, l'évaluation et le choix, entrant dans le processus de décision stratégique.

Nous avons aussi présenté différentes définitions sur la décision, et avons montré son importance dans l'organisation, avec le poids relatif des différentes fonctions d'un décideur, les sources de la décision, les différents types de décisions courantes dans le domaine de la gestion en mettant l'accent sur la typologie donnée par IGOR ANSOFF, les étapes et la complexité du processus décisionnel dû à la qualité de l'information, à la dimension psychologique et sociale du décideur, et aux changements de l'environnement auxquels les entreprises doivent s'adapter en initiant une décentralisation par la délégation des pouvoirs, plutôt qu'une centralisation qui étouffe toute initiative, et de là permettre la brièveté dans la prise de décision.

**Chapitre II**  
**Démarche et Décision**  
**Stratégiques dans l'entreprise**

## **Chapitre II**

### **Démarche et Décision**

### **Stratégiques dans l'entreprise**

#### **Introduction**

La réflexion stratégique n'est plus du seul apanage des managers, de leur bon sens et de leur expérience; mais relève aussi et surtout d'une démarche rationnelle à suivre en la matière, avant la prise de toute décision de grande ampleur et d'envergure stratégique.

Dans ce chapitre, nous avons distingué (02) sections :

- Dans la première section, nous présenterons différentes définitions de la notion de stratégie, son utilité, son champ d'action, les éléments concourant à son élaboration, et l'évolution du champ d'action de la stratégie d'entreprise devenu management stratégique, la planification stratégique avec ses limites face aux turbulences de l'environnement.
- Dans la deuxième section, nous présenterons la démarche stratégique avec le diagnostic stratégique (interne, externe) et les outils d'analyse et d'élaboration de la stratégie, et sa mise en œuvre.

## **Section I**

### **Notions générales sur la stratégie**

#### **Introduction**

Il s'agit de définir le concept de stratégie, qui depuis l'antiquité, était connu comme un art militaire, ou le fait d'un chef militaire de conduire une guerre pour arriver à la victoire.

C'est après la deuxième guerre mondiale, qu'il a été introduit dans la terminologie du management, avec l'émergence de problèmes économiques qu'a connu le monde; avec la rareté des ressources et le choix des politiques de croissance des entreprises.

A ce sujet, nous définissons ainsi, un ensemble d'éléments concourant à son élaboration.

Dans cette logique; nous aborderons la planification et la planification stratégique, ses limites face à la complexité de l'environnement externe de l'entreprise, et qu'il faut combler en laissant la place à l'initiative, le savoir faire et la créativité des décideurs; considérée comme un investissement de long et court terme qui constitue pour une entreprise la seule chance de se maintenir dans une économie mondialisée. <sup>1</sup>

#### **I. Définitions de la notion de Stratégie**

##### **Qu'est-ce que la stratégie ?**

Le concept de stratégie est issu de l'art militaire, et vient du grec « stratégos » (c'est-à-dire général) et désigne l'art de commander l'armée en présence de l'ennemi<sup>2</sup>.

Il vient de l'art de guerre ou il signifie:<sup>3</sup> la planification et l'exécution des politiques, nationale ou d'union des blocs, par l'utilisation de toutes les ressources disponibles.

---

<sup>1</sup> J. Kao « organiser la créativité », village mondial, 1998.

<sup>2</sup> A.Descreumaux,X.Lecocq,V.Varnier « Stratégie»,Pearson 2006,P/2.

<sup>3</sup> BENGTE Karloff « La stratégie des affaires » OPU 1994 ,P/142

Le dictionnaire LAROUSSE 1997, définissait la stratégie comme : " l'art de coordonner l'action et de manœuvrer pour atteindre un but".

De toutes ces définitions, nous retenons que la stratégie est liée à la mise en œuvre des politiques ou plans d'actions et techniques employées avec le talent personnel (qui est l'art).

Par analogie on utilise le terme au sens général d'une approche des choses de grande ampleur et à long terme.

Il fût appliqué dans la terminologie du management, où longtemps le management des ressources été pris comme concept étalon de la stratégie.

Après la deuxième guerre mondiale, il y eut une pénurie mondiale de biens et on pouvait considérait la demande comme certaine. Dans cette situation le principal problème était le management des ressources, et la stratégie semblait consister à choisir entre les moyens possibles de croissance.

C'est dans les années 60, que la stratégie est née, est s'est imposée comme l'une des disciplines les plus nobles du management, celle qui rend compte des perspectives d'évolution des activités des entreprises (face à leur environnement) et reconnaît le niveau hiérarchique élevé de celui qui l'a définit<sup>1</sup>.

Dans l'univers de l'entreprise, les définitions sont aussi nombreuses, citons que :

-la stratégie se détermine à partir des notions de temps et d'espace: <sup>2</sup>

La définition par le temps, c'est la démarche interprétée par H.FAYOL, se rapportant à la planification à long terme, en opposition à la décision tactique à court terme.

La définition par l'espace ou l'environnement, le mérite revient à IGOR ANSOFF, qui a vu que l'entreprise est soumise aux effets et variations de son environnement externe (au sens large et varié)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> P. Conso, F.Hemici "l'entreprise en 20 leçons" 3ème édition, Dunod 2003. P/266.

<sup>2</sup> ع. بن حبيب " اقتصاد وتسيير المؤسسة " - OPU 2002- ص 129 - 130

<sup>3</sup> B.H.Abtey, A.Vinay"contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise" éditions techniques 1984, P/73.



Les deux notions se complètent (ne sont pas antinomiques), car les décisions de l'entreprise sont motivées par son environnement externe et son organisation interne<sup>1</sup>.

- CHANDLER définit la stratégie comme:<sup>2</sup> La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ».

- Pour A.BENHABIB:<sup>3</sup> « la stratégie est l'ensemble des actions et décisions se rapportant aux choix des moyens et des ressources pour l'atteinte des objectifs ».

- Pour BENGT KARLOFF:<sup>4</sup> « la stratégie consiste en une trame intégrée d'actions destinées à l'atteindre les buts fixés en coordonnant et en canalisant les ressources d'une société ».

- Pour M.PORTER:<sup>5</sup> « la stratégie est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables ».

- Pour F.J.GOUILLART (Grand prix AFPLANE 1989):<sup>6</sup> « la stratégie est l'ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, à l'obtention de positions fortes, défendables et génératrices de résultats d'exploitation et de liquidités ».

- THOMAS (1989) définit la stratégie comme:<sup>7</sup> « des plans et actions mises en place par l'organisation, de manière à créer une concordance entre la mission et les buts de l'organisation, et entre cette mission et l'environnement dans lequel elle travaille de façon efficace et compétitive ».

- plus précisément, pour T.ATAMER et R.CALORI (1998), par stratégie d'entreprise, on entend:<sup>8</sup> « des décisions ou orientations concernant les objectifs (croissance, rentabilité, plus value sociale), les activités ou les régions géographiques envisagées pour le développement, les investissements majeurs à

---

<sup>1</sup> M.Marchesnay "la Stratégie, du diagnostic à la décision industrielle", chotard & associés éditeurs 1986, P/15.

<sup>2</sup> P.Charpentier Op. Cit. P/58

<sup>3</sup> ع. بن حبيب - مرجع سابق - ص/130

<sup>4</sup> BENGT Karloff Op. Cit. P/143

<sup>5,7</sup> AFPLANE, D.S.KAHN « Management stratégique des PME/PMI »Economica 1991, P/11

<sup>6</sup> اسماعيل محمد السيد "إدارة الإستراتيجية" -- المكتب العربي الحديث. ط/1999- ص2

<sup>8</sup> T.Atamer-R.Calori « Diagnostic et Décisions Stratégiques »,Dunod,Paris1998,P/1.

entreprendre (en recherche et développement, en marketing, en capacité de production, etc.), les positions vis-à-vis des autres acteurs dans le système concurrentiel (conflits, neutralité, alliances, acquisitions, cessions, etc.), en bref, un ensemble de choix importants pour le succès de l'entreprise, pour son adaptation à l'évolution de l'environnement et son influence sur lui.

Plus encore, le terme de stratégie désigne "un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation".<sup>1</sup>

Les stratégies sont anticipées ou émergentes, et peuvent être offensives ou défensives.<sup>2</sup>

La réflexion stratégique anticipe l'action. La stratégie se forme aussi pendant et après l'action. Sur ce point H.MINTZBERG, parle de stratégie délibérée (réfléchie a priori) et de stratégie émergente (reconstruite a posteriori). Les stratégies peuvent être : « proactives » c'est-à-dire celles qui façonnent l'environnement de l'entreprise; c'est le cas d'une jeune PME qui a mis sur le marché un procédé de cytofiltration d'algues, d'abord appliqué à la fertilisation en agriculture : ce procédé pourrait être utilisé dans les domaines des cosmétiques, des boissons, de l'alimentation, de la pharmacie. Les stratégies « réactives » adaptent l'entreprise à son environnement. Une grande entreprise du secteur de l'emballage s'aperçoit que ses clients (industrie agro-alimentaire) et certains de ses concurrents deviennent européens. Croyant à cette dynamique, les dirigeants envisagent un développement international, mais : dans quels pays ? Par quels moyens ?

### **A Quoi sert la stratégie?**<sup>3</sup>

- elle permet de renforcer la conscience des buts et la cohérence des comportements des acteurs qui constituent une organisation. Cela, par un discours commun sur l'environnement concurrentiel, autour d'un projet, et pour affronter un avenir.

---

<sup>1</sup> Dupuy, Marmuse, Kalika, Trahand « les Systèmes de gestion » Vuibert 1989, P/30.

<sup>2, 3</sup> T.Atamer, R.Calori "Diagnostic et Décisions Stratégiques », 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2003, P/1 à 9.

- elle permet de mettre au jour comment l'organisation crée de la valeur, par l'orientation des savoirs faire ou des décisions vers un objectif commun.
- elle permet de définir comment une organisation peut créer plus de valeur que ses concurrents (par un avantage concurrentiel).
- elle permet de choisir des cibles de clientèle pour lesquelles l'entreprise entend choisir de la valeur (choix de priorités).

De ce qui précède, nous pouvons dire que : la démarche stratégique donne de la cohérence à une organisation pour créer de la valeur dans un environnement concurrentiel qui la contraint de sélectionner ses priorités.

## II. Les éléments de la stratégie d'entreprise

L'élaboration de la stratégie se détermine par le cheminement des sept éléments suivants:<sup>1</sup>

- la mission de l'entreprise : ce qu'elle va faire, ou devrait faire ?

C'est la raison d'être de l'organisation. Elle représente l'orientation et la spécificité de l'organisation, et ce qu'elle devrait fournir à la société comme produits et services. Elle devrait être claire et compréhensible.<sup>2</sup>

- le portefeuille d'activités : il délimite les activités ou les produits et les marchés de l'entreprise. C'est la corrélation produit/marché selon la matrice ANSOFF.

- la synergie : signifie que l'impact serait grand en prenant les ressources, les activités et les opérations ensemble, que s'ils sont pris individuellement. La relation est sous la forme  $2+2 = 5$ .

- les moyens d'action : pour accomplir sa mission, l'entreprise aura besoin de moyens matériels, humains et financiers, suivant le modèle de croissance voulu.

- les priorités : elles sont déterminées suivant les choix stratégiques de l'entreprise.

- les plans de contingence : c'est la stratégie de réserve ou de contingence que l'entreprise devrait employer en cas de changement des données de l'environnement.

<sup>1</sup> ع. بن حبيب – مرجع سابق - ص/133

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد "إدارة الإستراتيجية" - المكتب العربي الحديث ط/2002 - ص1

- les choix d'alliances : lors de la formulation de la stratégie, la prise en compte des autres acteurs politiques n'est pas à écarter : cadres, représentants des travailleurs..., etc. cela y va de l'avenir de l'entreprise, et de la stratégie à mettre en œuvre; car toute défaillance ou négligence, entraîne la déchéance de la portée stratégique.

### **III. Décision, Planification et vision stratégiques**

#### **1. La planification, pourquoi ?**

La planification est l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur. Pour PETER DRUCKER : « planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir ».<sup>1</sup>

La planification est : « une procédure formalisée (traduite sous forme de tableaux, de déclarations, de schémas...), qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions ».<sup>2</sup> Partant de là, MINTZBERG, insiste sur l'idée que : planifier c'est décider; plus précisément, un plan est un ensemble intégré de décisions interdépendantes. Elle s'appuie sur la formalisation qui correspond à une volonté de rationalisation du processus de décisions. Enfin, il suggère quelques raisons essentielles qui poussent les entreprises à planifier :

- pour coordonner leurs activités.
- pour s'assurer que le futur est pris en considération et définir les objectifs à long terme.
- pour agir sur ce futur et le contrôler.

Considérée comme un instrument rationnel permettant de maîtriser l'avenir et d'organiser le changement, la planification n'élimine pas le risque. Les turbulences de l'environnement économique et politique ont accentué le sentiment d'une inadéquation des procédures formelles de prise de décision.

---

<sup>1</sup> J.P.Helffert, M.Kalika, J.Orsoni " Management, stratégie et organisation"6ème édition, Vuibert 2006, P/26.

<sup>2</sup> P.Charpentier Op. Cit. P/124à127

## **2. De la planification à long terme à la planification stratégique**

Mise en œuvre dans les années 50, la planification à long terme avait pour objectif d'améliorer la gestion de l'entreprise dans un contexte marqué par la forte demande, et d'assurer une croissance au moins équivalente à celle du marché, et pour cela l'entreprise doit élaborer un plan de (03) à (05) ans, sur la base de prévisions commerciales construites par extrapolation des tendances antérieures. Elle fixait ses objectifs et ses programmes d'action, pour en fin de compte élaborer les budgets annuels.

Ce processus quelque peu mécaniste avait l'inconvénient de focaliser l'attention sur les seuls marchés où la firme était présente. Il ne permettait donc pas de conduire une véritable réflexion stratégique.

La planification stratégique, est venue dans les années 60, et ce, suite à l'accroissement de la concurrence et du progrès technique, et c'est ce qui a poussé certaines grandes firmes à mettre en place ce système (Général electric, Xérox...).

La planification stratégique, consiste en une définition prospective des grands axes et objectifs de développement, y compris en dehors de l'activité d'origine; ces axes sont ensuite déclinés en plans opérationnels dans chaque division et fonction de l'entreprise. Les plans comportent des programmes pluriannuels, les actions et les moyens à mettre en œuvre.

Le processus de planification stratégique peut s'opérer par aller- retours entre le niveau de la formulation stratégique et le niveau opérationnel, permettant ainsi la participation de l'encadrement à la définition stratégique des orientations de l'entreprise.

## **3. Limites et tendances actuelles (vision stratégique).**

Les limites sont apparues dans les années 80, avec la fréquence accentuée des changements imprévisibles de l'environnement et des nouvelles données de la mondialisation(innovations technologiques,...), et son incapacité à maîtriser le changement ; On reproche à la planification stratégique d'accentuer le caractère centralisé de la prise de la décision , et de renforcer la séparation entre les différents

niveaux de l'entreprise (définition de la politique générale, exécution, contrôle), et d'introduire des informations de nature quantitative et trop peu fiables dans un contexte incertain et mouvant pour servir de support à l'élaboration de la stratégie.

Suite à cela, les entreprises (surtout les grandes entreprises) développeront ce qu'on appelle « **une vision stratégique** » ou « **une intention stratégique** »<sup>1</sup>, qui sert au mieux à l'élaboration de la stratégie ; sur le plan externe de l'entreprise en ayant une vue synthétique sur l'environnement (concurrents, marchés de demain,...etc.), et sur le plan interne, en connaissance des capacités et compétences de l'entreprise, à partir desquelles, elle construira son réseau d'activités. La vision stratégique développe l'intuition et la créativité créatrice de progrès, et ce, face au rétrécissement du rôle des procédures formelles<sup>2</sup>.

Malgré ses limites, plusieurs entreprises conservent le système de planification stratégique, mais tout en développant des systèmes plus souples de planification, car c'est un instrument de pouvoir, et constitue un contrepoids aux éventuels conflits par son caractère rationnel et d'allocation des ressources entre les différentes divisions, et par le même, c'est un outil d'apprentissage organisationnel par l'implication du personnel à l'avenir de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> J.P.Helfer ,M.Kalika,J.Orsoni « le Management-stratégie et organisation ->, vuibert 2008, 7<sup>ème</sup> edition,P/29.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة " مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي " رسالة دكتوراه – باتنة 2007 - ص/5

#### **IV. De la Stratégie au Management stratégique**

Une définition restreinte qui a dominé la discipline dans les années 70, voyait la stratégie d'entreprise, comme l'expression de son projet et son histoire en relation avec son environnement technique, économique, social et politique.

Progressivement, le champ d'action de la stratégie s'est élargi, et d'autres dimensions sont venues s'ajouter, et deviennent indissociables de la stratégie :<sup>1</sup>

- les ressources de l'entreprise.
- son organisation.
- les normes de comportement de ses membres.

Les ressources de l'entreprise englobent les ressources technologiques, les ressources humaines et les ressources financières, et déterminent la marge de manœuvre stratégique et le potentiel de réalisation de la stratégie.

Une entreprise se caractérise aussi, par son organisation, son système de pouvoir et son système d'information et les processus managériaux, qui coordonnent les ressources et permettent le fonctionnement de l'ensemble.

Et enfin, les normes de comportement des membres de l'organisation, qui mobilisent et canalisent l'énergie nécessaire à l'action.

Ainsi, « la stratégie d'entreprise » est devenu « management stratégique », et comprend les quatre(04) dimensions liées de l'entreprise : sa stratégie, ses ressources, son organisation et ses normes de comportement ; en relation avec son environnement.

---

<sup>1</sup> T. Atamer, R. Calori 2<sup>e</sup> édition, OP CIT, P/28-29.

## **Section II**

### **Le processus d'élaboration (Démarche) stratégique**

#### **I. Présentation de la démarche stratégique**

La démarche stratégique n'est pas seulement un contenu qui définit les actions à mener dans le futur, mais c'est d'abord et essentiellement un processus qui engage des acteurs dans l'entreprise et se construit comme un projet commun.

Pour mieux comprendre la démarche stratégique ; il est plus commode de donner les réponses aux questions suivantes : qui participent à la formulation de la stratégie, quand et comment ? Qui sont étroitement liés.

**\*Qui participent à la formulation de la stratégie ?**

La réflexion stratégique est-elle réservée aux stratèges(les dirigeants), qui ensuite communiquent leurs décisions au groupe, ou bien est-elle le fruit d'un travail de groupe auquel participent plusieurs échelons hiérarchiques ?

Est-ce les informations détenus par les dirigeants qui servent de support pour la réflexion stratégique, ou c'est les informations collectées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (études de marchés, consultations d'experts...etc.) ?

Dans le cas où la réflexion stratégique est préparée par le dirigeant ; la confidentialité est garantie, mais le risque de biais cognitifs et donc d'erreurs de jugements sont considérables, et c'est l'une des raisons qui rendent plus efficaces un processus participatif d'élaboration de la stratégie.

Si le processus d'élaboration de la stratégie est soumis à une participation élargie (cadres supérieurs, cadres moyens, consultants...etc.), la motivation des personnes qui participent à la réflexion, serait grande, et le travail est enrichi avec une participation progressive à la mise en œuvre de la stratégie.

Dans les années récentes, le développement de ce qui est appelé « le gouvernement d'entreprise » (ou Corporate Governance) : « ensemble d'institutions qui donnent de la légitimité aux pouvoirs des dirigeants » (conseils d'administration, assemblée générale des actionnaires, conseil de



surveillance...etc.), permet aux dirigeants de prendre des décisions reconnus comme légitimes; ce qui donne à leur stratégie plus de transparence et de démocratie.

\* Quand la stratégie peut être formulée ?

- la réflexion stratégique spontanée, qui consiste au travail journalier des cadres dirigeants, qui font tous les jours un peu de stratégie, sans le savoir.

- dans la plupart des grandes entreprises, le processus de planification est régulier (plans à 5ans, révisés annuellement).

- la plupart des entreprises (notamment les PME) mènent une analyse et formulent une stratégie lorsque surgit un problème majeur : entrée sur le marché de nouveaux concurrents, innovations technologiques...etc., qui bouleversent les positions.

\* comment mener une démarche stratégique ?

C'est l'objet principal de notre étude. Elle correspond à un processus de résolution de problème composé de (04) quatre phases principales : analyse du problème stratégique, évaluation de solutions et décisions, mise en œuvre, évaluation (contrôle) stratégique.

Dans la démarche stratégique, l'entreprise doit :

- Tout d'abord, annoncer sa politique générale de développement identifiant l'entreprise (identité, métier, missions) et fixant les objectifs économiques et non économiques (sociaux, individuels...).

- faire la segmentation stratégique, c'est-à-dire identifier les domaines d'activités stratégiques sur lesquels l'entreprise va agir (un seul domaine ou plusieurs).

- faire le diagnostic stratégique : diagnostic externe de l'environnement (opportunités et menaces), et diagnostic interne (forces et faiblesses) ou de la capacité stratégique (ressources et compétences), tout en les confrontant aux objectifs.

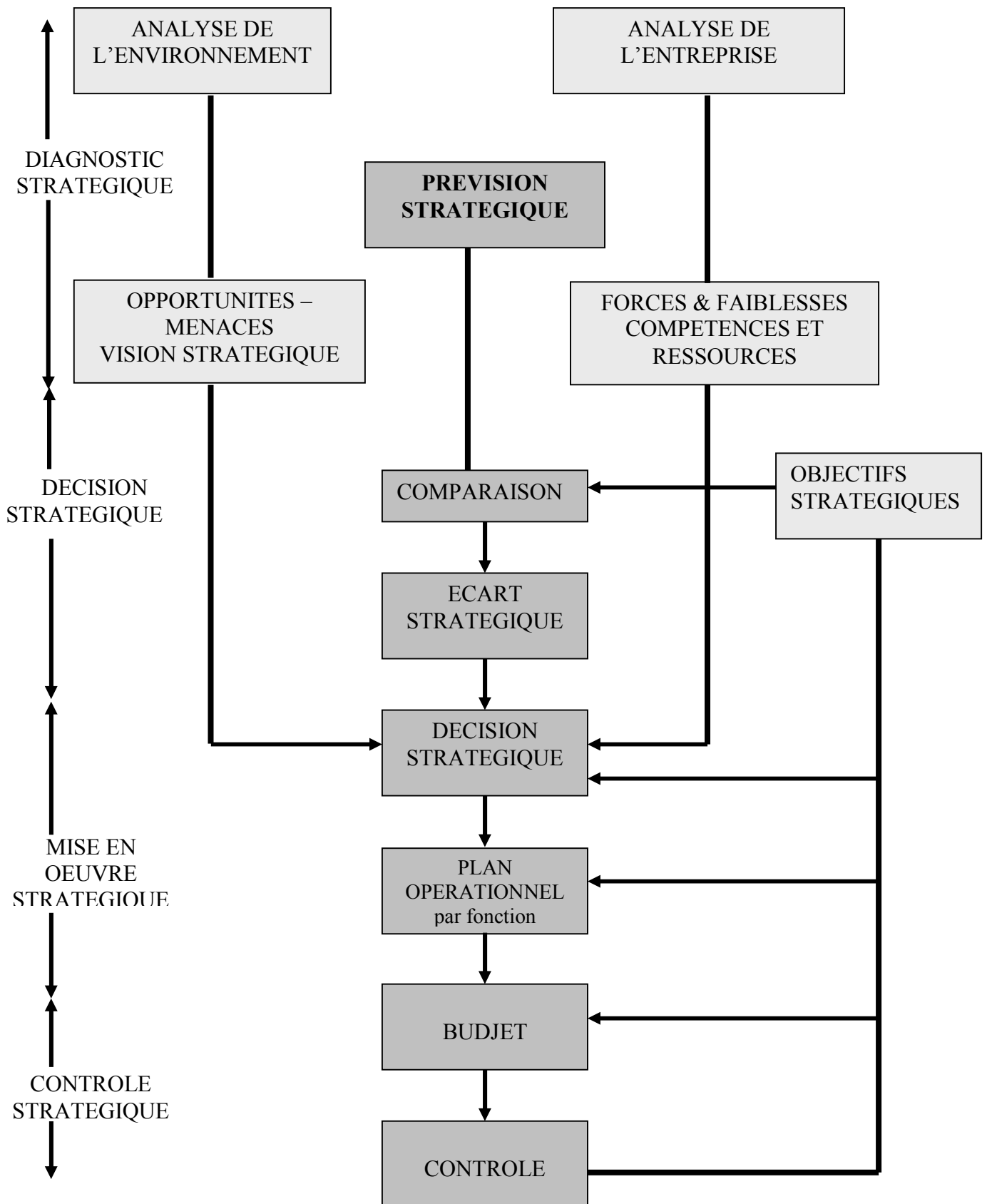
- Puis faire la comparaison entre le objectifs ciblés et les prévisions, d'où un écart stratégique à combler et auquel il faut prendre les décisions en fonction de l'avenir.

Face à cela, le décideur doit se servir des différents outils d'aide à la décision stratégique qui fournissent une base à partir de laquelle peut s'élaborer la décision stratégique.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Site Internet Google « la décision stratégique dans l'entreprise », Wikipédia, Avril 2006.

### Schéma N°04 : La Démarche Stratégique



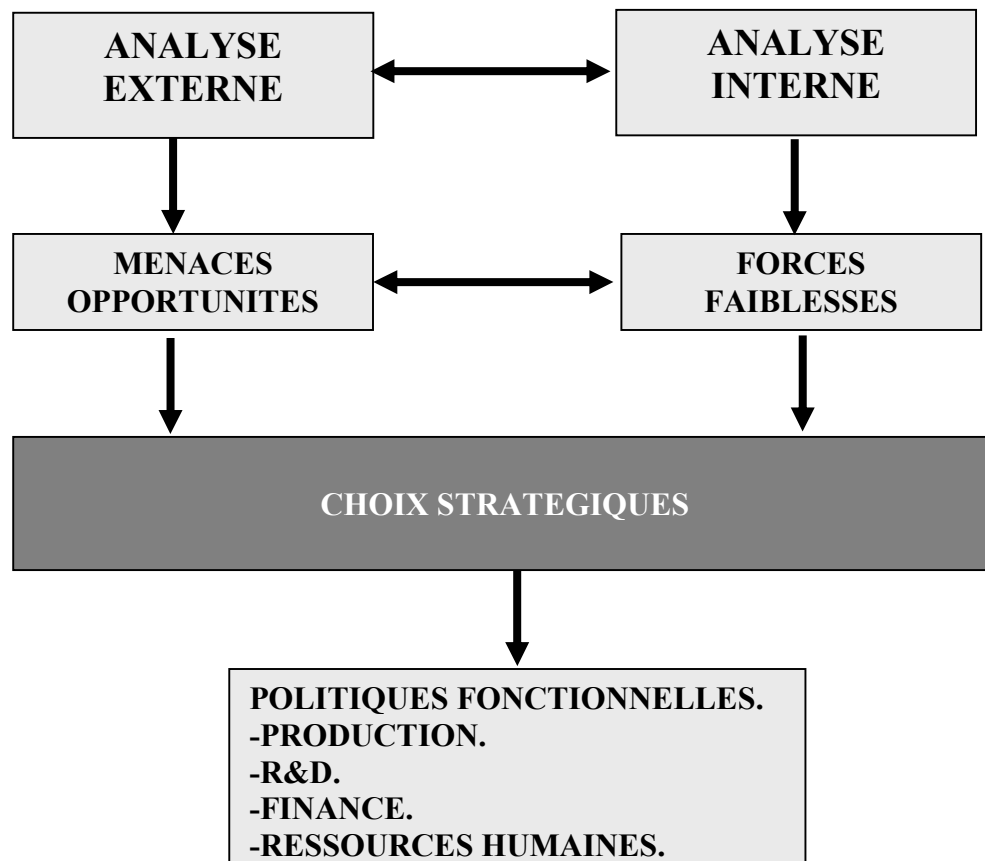
Source : J.P. Helfert, M.Kalika, J.Orsoni.6è éd, Op.cit.P/34

## II. L'analyse (diagnostic) stratégique

Les premiers modèles d'analyse stratégique sont apparus dans les années 60, avec la montée des difficultés économiques et l'exacerbation de la concurrence. Le plus connu est le modèle LCAG<sup>1</sup>, élaboré par les quatre professeurs de Harvard business school (Learned, Christensen, Andrews et Guth).

- Le modèle LCAG est connu sous l'acronyme de « SWOT », et repose sur la confrontation des menaces et opportunités de l'environnement, d'une part, et des forces et faiblesses de l'entreprise, d'autre part (voir schéma).

**Schéma n°05 : Le Modèle LCAG**



Source: P. Charpentier Op. CIT. P/60-61.

<sup>1</sup> P. Charpentier Op. CIT. P/60-61.

- Les matrices MOFF (Menaces/opportunités, forces/faiblesses) ou modèle SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), directement dérivées du modèle précédent, employées par les grandes entreprises jusqu'au années 70; Elles avaient le mérite de ne négliger aucune composante du diagnostic stratégique, car elles permettent une analyse globale de l'entreprise, en mettant en relation, d'une part, les forces et faiblesses de l'entreprise, et d'autre part, les opportunités et menaces éventuelles. Cela permet de déceler la spécificité concurrentielle de l'entreprise au regard de la disponibilité de ses ressources.<sup>1</sup>

**Tableau n°05:** La matrice MOFF

<b>Diagnostic EXTERNE et INTERNE</b>	<b>FORCES Internes</b>	<b>FAIBLESSES internes</b>
<b>OPPORTUNITES EXTERNES</b>	Exploiter les forces pour s'emparer des opportunités.	Réduire des faiblesses ou acquérir des compétences pour s'emparer des opportunités.
<b>MENACES EXTERNES</b>	Exploiter les forces pour limiter les menaces	Réduire les faiblesses pour diminuer les menaces

**Source :** P. Charpentier Op. Cit. P/65

Le modèle SWOT consiste donc, à distinguer quatre types de facteurs stratégiques :

- Au niveau interne : les forces et faiblesses
- Au niveau externe : les opportunités et menaces.

Les forces et les opportunités sont des leviers de performance de l'organisation, par contre les faiblesses et les menaces sont susceptibles de la remettre en cause<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. سعد غالب ياسين " الإدارة الإستراتيجية " داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع – ص 98 - الطبعة 1998.

<sup>2</sup> A.Desreumaux, X.Lecoq, V.Varnier"Stratégie" Pearson Education 2006, P/58.

**Tableau N° 06 : Approche simplifiée du modèle SWOT**

<b>Facteur stratégique</b>	<b>Interne</b>	<b>Externe</b>
<b>Bon</b>	Force	Opportunité
<b>Mauvais</b>	Faiblesse	Menace

**Source :** A.Desreumaux, X.Lecoq, V.Varnier, OP CIT, P/58

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement (externe) et de l'analyse interne de l'organisation(ou de la capacité stratégique)<sup>1</sup>.

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation peut faire face aux évolutions de l'environnement. Comme, elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien de se réorienter vers d'autres marchés. En d'autres termes, on cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement.

L'analyse SWOT peut également être utilisée pour identifier des choix de développement stratégique et dans quelle mesure l'organisation est capable de les déployer. Pour cela, on peut utiliser la matrice TOWS.

**Tableau N° 07: La matrice TOWS**

<b>Facteurs Externes et Internes</b>	<b>Forces(S)</b>	<b>Faiblesses(W)</b>
<b>Opportunités(O)</b>	<b>Options stratégiques(SO)</b> Utilisent les forces pour saisir les opportunités	<b>Options stratégiques(WO)</b> Minimisent les faiblesses pour saisir les opportunités
<b>Menaces(T)</b>	<b>Options stratégiques(ST)</b> Utilisent les forces pour éviter les menaces	<b>Options stratégiques(WT)</b> Minimisent les faiblesses pour éviter les menaces

**Source :** G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry , 9è édition, OP CIT, P/133.

<sup>1</sup> G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry"Stratégie" 9è édition, Pearson 2011, P/128.

Ces deux modèles présentent l'avantage d'être simples, clairs et didactiques, mais aussi mécanistes et peu nuancés. La réalité est souvent plus nuancée, car un même phénomène peut avoir plusieurs dimensions; certaines attrayantes, d'autres menaçantes; on considère à court terme comme une opportunité, et à long terme comme une menace potentielle.

Le modèle SWOT est utilisable dans de nombreuses circonstances, donnant le lien entre les spécificités de l'environnement et les caractéristiques internes de l'organisation, mais il n'expliquait pas les luttes et les divergences entre les acteurs de l'organisation<sup>1</sup>.

Le domaine de la stratégie s'est enrichi de nombreux modèles, méthodes et concepts ; que nous évoquerons tout au long de notre recherche, et qui permettent de mieux appréhender les problèmes stratégiques dans les environnements changeants et imprévisibles, avec les changements des règles du jeu de la concurrence et des nouvelles pratiques des entreprises.

L'analyse stratégique a pour but de rassembler les différents éléments qui permettent la prise de décision stratégique.

Dans la réalité, l'analyse stratégique n'est pas une simple démarche (étapes successives) à suivre, mais c'est une opération lourde et complexe qui suppose une actualisation permanente.

Conceptuellement, le diagnostic stratégique de l'entreprise repose sur :

- \* L'identité et la finalité de l'entreprise.
- \* La segmentation stratégique.
- \* Le diagnostic externe.
- \* Le diagnostic interne.

## **1. Identité et finalité de l'entreprise**

L'identité se définit comme : « l'image collective de ce qu'est l'entreprise pour tous ceux qui y travaillent ».

---

<sup>1</sup> [www.pug.fr/extrait\\_ouvrage/Estrategie.pdf](http://www.pug.fr/extrait_ouvrage/Estrategie.pdf)

La notion d'identité associe différentes composantes tels que :<sup>1</sup>

- la politique générale de l'entreprise ;
  - la vocation et le métier ;
  - le système de management ;
  - la culture d'entreprise.
- La politique générale : elle indique les orientations majeures de développement. C'est le profil de l'entreprise, qui s'analyse en termes de choix économiques et sociaux (objectifs économiques et non économiques). La présentation annuelle des résultats ou une opération stratégique d'envergure sont des occasions d'affichage par les dirigeants de la politique générale de leur entreprise. On trouve ainsi les énoncés tels que « devenir leader grâce à une stratégie de croissance agressive en réduisant les investissements directs et en développant l'emploi ».
- La vocation et le métier : la vocation correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part. Elle dépend des possibilités de l'entreprise et des souhaits des clients. Quant au métier, il se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise<sup>2</sup>.
- le système de management : on entend les routines organisationnelles, aussi bien les normes de comportement que les processus de décision et de contrôle.

La démarche stratégique est un processus qui conduit à gérer de l'information, à la traiter et à en déduire des actions stratégiques. En conséquence, le système de management de l'entreprise n'est pas sans influence sur la manière de conduire la stratégie et, finalement, de la définir.

- La culture de l'entreprise : Pour E.H.SCHEIN, la culture organisationnelle se définit, comme:<sup>3</sup> « ensemble des postulats de base que le groupe a inventés, découverts ou développés, en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui se sont avérés efficaces et donc peuvent être enseignés

---

<sup>1</sup> T.Atamer, R.Calori Op. Cit. P/48à60.

<sup>2</sup> J.Orsoni,J.P.Helfer "Management Stratégique" , 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert 1994. P/110.

<sup>3</sup> C.Bussenault, M.Pétet « organisation et gestion de l'entreprise » Vuibert 1991, P/48.



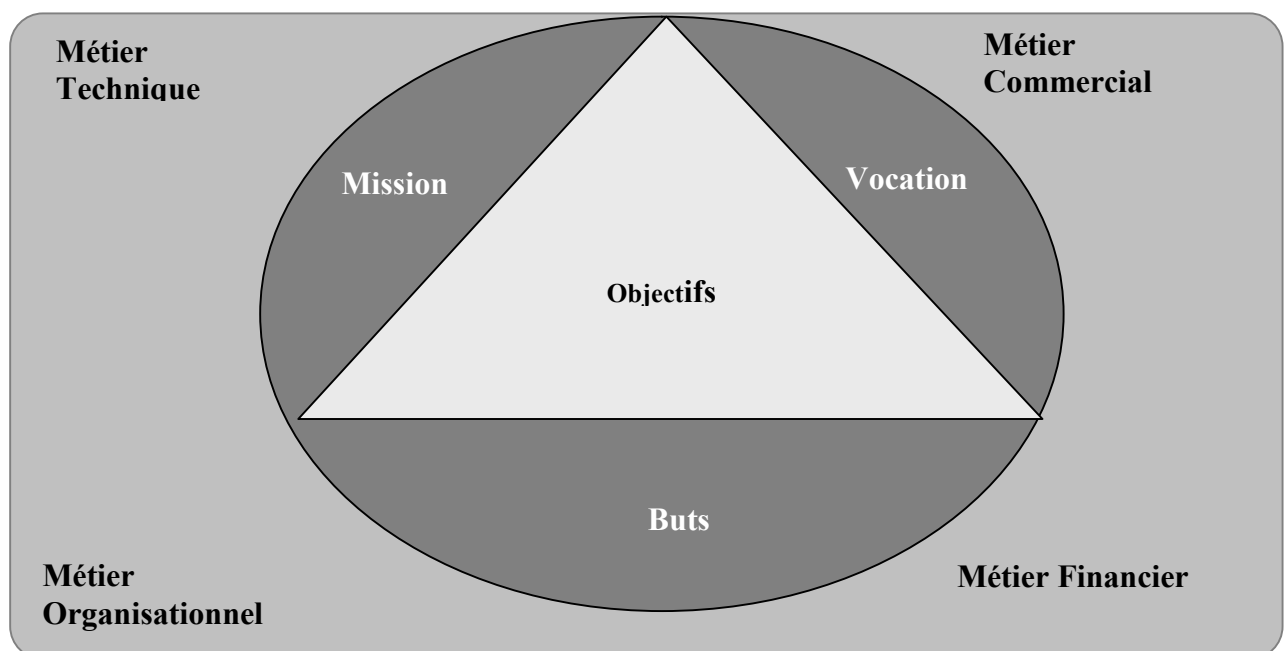
aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, penser et ressentir en relation avec ces problèmes ».

Elle est donc la façon de vivre, de penser, d'agir et d'être de l'organisation. Elle est influencée par la culture externe (nationale...), et est en interaction étroite.

La culture d'entreprise trouve son utilisation dans trois domaines : la communication, la gestion du personnel, le management. L'intérêt est énormément accru durant ces dernières années, car on a pris plus de conscience que les phénomènes culturels ont été pour une large part dans la réussite et l'efficacité des organisations.<sup>1</sup>

Enfin, **la finalité** s'exprime par la raison d'être de l'organisation. Elle est définie de multiples manières plus ou moins explicites, et qui orientent les actions de l'entreprise.

**Figure n°06 : La Finalité de l'entreprise**



**Source : J.P. Helfert – M.Kalika – J.Orsoni, Op Cit, P/35**

Dans le souci de préserver l'environnement et la survie des générations futures (développement durable), **la finalité** de l'entreprise est de créer **durablement** de la valeur non seulement pour l'actionnaire, mais également pour les autres parties

<sup>1</sup> BENG T Karloff Op. Cit. P/70.

prenantes (Stakeholder Model) directement sous son influence : les salariés, les clients et l'ensemble de la société<sup>1</sup>.

## **2. La Segmentation stratégique**

La segmentation stratégique consiste à partitionner une organisation en sous ensembles ou domaines d'activités stratégiques (DAS) homogènes et différents sur les critères utilisés.

La segmentation stratégique est une phase préliminaire et importante de la démarche stratégique, car elle conditionne le niveau d'analyse tant interne qu'externe du diagnostic, ce qui induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises.

### **a)- objectifs et critères de la segmentation stratégique**

Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc. l'organisation de l'entreprise peut regrouper artificiellement plusieurs domaines d'activités différents, comme elle peut, inversement, scinder un même domaine d'activité en plusieurs centres de décisions autonomes. Face à cette diversité, la segmentation stratégique se révèle indispensable.

La segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activité stratégiques et se poursuit par l'identification des bases. Le résultat définit le portefeuille d'activités de l'entreprise dans son ensemble. La segmentation stratégique de l'ensemble des activités d'une entreprise aboutit à un découpage souvent représenté par un arbre renversé en « bases stratégique » et en « domaines d'activités stratégiques »<sup>2</sup>

Ainsi, aux quatre niveaux de segmentation correspond un niveau de formulation de la stratégie :

- base stratégique : stratégie horizontale
- domaine d'activité stratégique : stratégie d'activité

---

<sup>1</sup> J.BRILMAN" les meilleures pratiques du management" 4<sup>ème</sup> édition d'organisation 2003, P/34.

<sup>2</sup> T.Atamer, R.Calori, OP CIT,Paris 1998,P/65-66.

- segment de marché : stratégie marketing
- micro segment. : stratégie client

Un domaine d'activité stratégique est un sous ensemble d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire.

Un DAS est un ensemble de couples marché/produit qui relèvent d'une même combinaison de facteurs clés de succès(FCS)<sup>1</sup>.

Le domaine d'activité est l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique : la segmentation des activités de l'entreprise a pour objet de définir cette unité de la façon la plus pertinente possible par rapport aux choix stratégiques à effectuer.

Un facteur clé de succès dans une activité est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients et/ou un savoir-faire et/ou un avantage de coût dans la chaîne de conception-production-distribution du produit(ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.

Une base stratégique est un ensemble de domaines d'activités stratégiques entre lesquels existent des partages de ressources, ou des partages de savoir-faire, ou des effets d'image, ou des complémentarités de gamme, ou des cessions internes(réelles ou potentielles).

La segmentation stratégique se caractérise par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoirs faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience. Il y'a autant de segments stratégiques que de telles combinaisons, chacune étant homogène et différente des autres. Un segment stratégique représente donc un champ de lutte concurrentiel spécifique. Ainsi le marketing segmente les marchés, en trouvant les sous ensembles de consommateurs qui ont des comportements d'achat semblables.

---

<sup>1</sup> J.Castelnaud, L.Daniel, B.Mettling" le pilotage stratégique" E.d'organisation 2è édition 2001, P/58.

## **b) Méthodologie de la segmentation stratégique**

Il n'existe pas de méthodologie admise et efficace, et l'on se contente souvent d'affirmer qu'une bonne segmentation stratégique se reconnaît à la pertinence des décisions stratégiques prises à partir d'elle. Il existe deux approches complémentaires<sup>1</sup> : l'une théorique, l'autre plutôt empirique.

\* l'approche théorique se base sur les critères de définition du segment :

- la technologie employée pour servir les clients (aspect fabrication). Pour un fabricant d'appareils photos, le critère de la technologie permet de distinguer deux sous-ensembles : les appareils numériques et les appareils argentiques.
- le type de clients à servir, en considérant l'origine géographique et les caractéristiques sociodémographiques et économiques.
- les besoins satisfaits chez les clients (aspect produit). Le matériel informatique peut être destiné à (03) types de clients : certains l'utilisent pour les jeux, d'autres l'utilisent pour l'internet, et d'autres pour le travail en utilisant simplement des logiciels de traitement de texte.

D'autres critères de segmentation existent et peuvent s'avérer pertinents pour distinguer les DAS d'une entreprise : les éléments de valeur pour les acheteurs et les partages des ressources entre activités ; mais les trois premiers critères ont été à l'origine de la plupart des segmentations stratégiques opérées par les entreprises<sup>2</sup>.

\*l'approche empirique : consiste à définir par tâtonnement, à partir de la structure actuelle de l'entreprise et de ses découpages d'activités, les domaines d'activités stratégiques aux contours les plus homogènes.

## **c)- Segmentation stratégique et Segmentation marketing**

La segmentation marketing, est fondée sur des critères de comportement d'achat, d'évolution de la demande et de la concurrence. Elle s'intéresse donc au comportement du client qui influe sur le comportement interne de la firme. Un

---

<sup>1</sup> J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni - 7<sup>e</sup> édit- OP CIT, P/73à75

<sup>2</sup> A.Desreumaux, X.Lecocq, V.Warnier, OP /CIT , P/34-35

segment marketing(ou de marché) est un sous ensemble d'acheteurs qui ont des comportements d'achat semblables, ou un sous ensemble de produits dont les acheteurs ont des comportements semblables. On peut ainsi, affiner les découpages pour se trouver au plus près du fonctionnement de la relation client fournisseur.

La segmentation stratégique, est fondée pour sa part sur deux formes de critères : les critères externes, comprenant les éléments qui ont une valeur pour les acheteurs, et les critères internes, qui sont les sources d'avantages concurrentiels dans la chaîne verticale de conception, production, distribution et coordination.

Dans la segmentation marketing on recherche le découpage le plus fin possible, par contre dans la segmentation stratégique, on recherche le découpage suffisant pour créer des sous ensembles d'activités aboutissant à la création de valeur. Le rôle du marketing c'est d'affiner la segmentation stratégique. Mais fonder la réflexion stratégique sur la segmentation marketing, conduirait à raisonner sur le court terme, et nier les autres facteurs clés de succès (technologiques surtout) dont l'origine n'est pas commerciale. En raisonnant produit-marché, on ignore une partie des concurrents, et ne considèrerait que ceux qui fabriquent le même produit.

#### **d)- Limites de la segmentation stratégique**

Présentée comme une phase préliminaire à l'analyse des portefeuilles d'activités; elle présente des limites :

Elle associe des activités qui ont peu de points communs .le découpage conditionne en partie les implications stratégiques, car isoler une activité subissant des pertes, c'est de la condamner, alors que l'insérer dans un ensemble plus vaste, peut la sauver.

La segmentation stratégique peut aussi être remise en cause, par des changements de technologie ou de l'évolution des marchés.

Le découpage stratégique, ne coïncide pas nécessairement avec l'organigramme de l'entreprise, et donc soumis a des insuffisances.

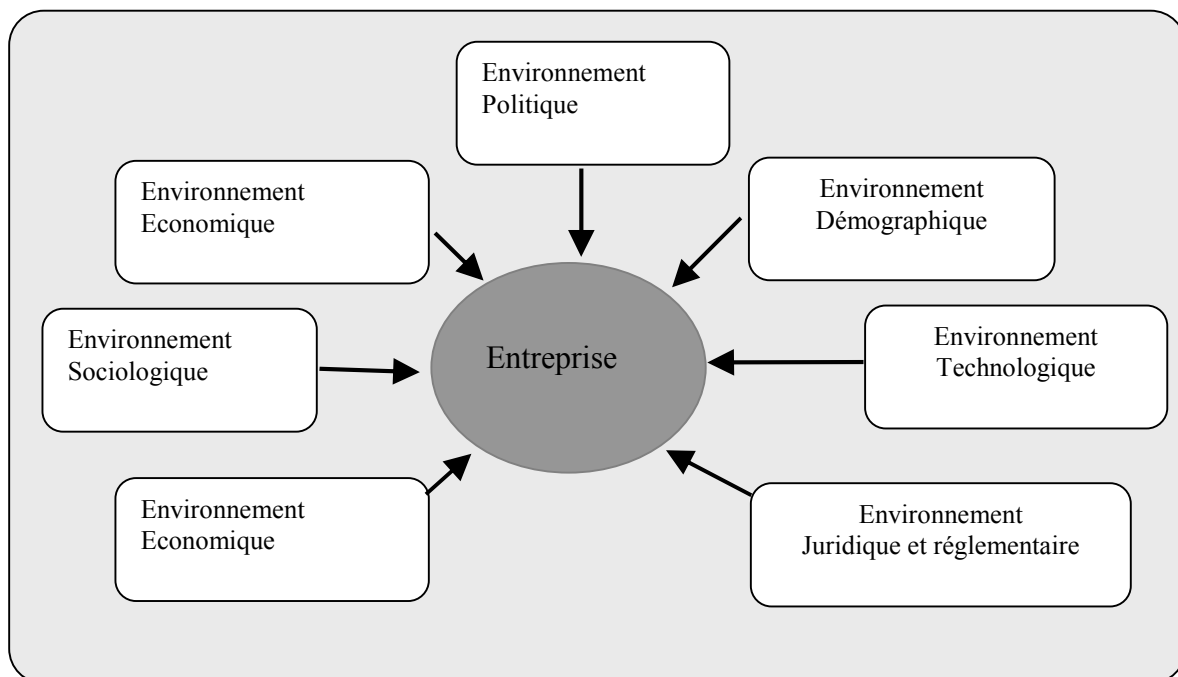
### 3. Le Diagnostic stratégique externe de l'entreprise

L'entreprise est un système ouvert, qui devrait vivre en accord avec son environnement. De ce fait elle est soumise à ses influences, comme elle peut agir sur lui en adoptant des choix stratégiques appropriés.

A ce sujet; l'objectif du diagnostic externe est de déceler dans l'environnement de l'entreprise, d'une part les opportunités de développement et d'autre part les menaces éventuelles, afin de savoir dans quel secteur l'entreprise doit investir ou désinvestir.

L'analyse peut porter sur : l'environnement proche, immédiat, lointain ou les plus éloignés. Comme elle peut porter sur ses multiples facettes de l'environnement : économique, politique, technologique,...etc.

**Figure n°07 :** Les multiples facettes de l'environnement



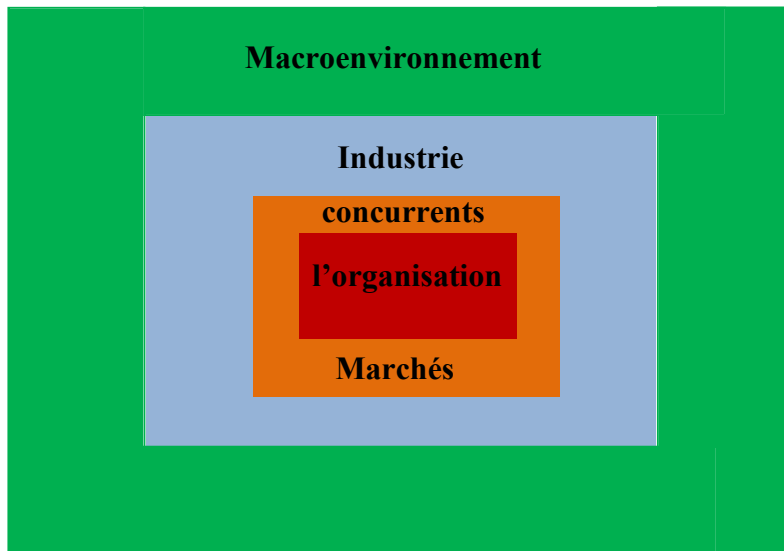
**Source:** Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/ 60.

- Sur un plan pratique, le diagnostic externe peut être mené sur les plans suivants :<sup>1</sup>
- L'environnement global(ou macro environnement).
  - L'industrie(ou le secteur).

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry, OP CIT, 9è édition,Pearson 2011,P/55-56.

- Les concurrents et les marchés.
- Les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès.

**Figure N° 08 : les strates de l'environnement**



**Source:** G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>è</sup> édit - OP Cit P/56.

### - L'environnement global (macro environnement) :

Le macro environnement constitue la strate environnementale la plus générale.il s'agit de facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations.

Le modèle PESTEL<sup>1</sup>, peut donner une vue d'ensemble, par l'identification de variables pivot, permettant la construction de différents scénarios d'évolution du macro environnement (évolution de la stratégie en fonction des évolutions possibles de l'environnement). Il répartit les influences environnementales pouvant affecter les organisations en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Les influences politiques soulignent le rôle des pouvoirs publics. Les influences économiques correspondent à des facteurs macroéconomiques (taux de change, taux de croissance économique, etc.).Les influences sociologiques incluent les évolutions culturelles et démographiques

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry 9<sup>è</sup> édition, OP CIT, P/56-57

(vieillesse de la population, mode de vie, etc.). Les influences technologiques correspondent aux innovations ou aux nouvelles technologies (internet, nanotechnologies, utilisation de nouveaux matériaux, etc.). Les influences environnementales incluent aussi les préoccupations écologiques : pollution, réchauffement climatique, recyclage, etc.). Les influences légales se résument aux contraintes juridiques, aux évolutions réglementaires et aux normes de sécurité.

Il est à noter que les variables pivot, sont les facteurs significatifs influençant la structure d'une industrie ou d'un marché ; alors qu'un scénario est une représentation plausible de futurs envisageables à partir de variables pivots incertaines. La construction de scénarios s'avère nécessaire dans des environnements complexes et à turbulence élevée. Pour cela; il est demandé de définir le périmètre d'analyse (industrie entière ou zone géographique particulière), et l'horizon temporel. Identifier les variables pivot et choisir celles qui sont les plus incertaines et qui ont un impact majeur, et identifier l'impact de ses scénarios. Pour ne pas réduire l'intérêt de la démarche; les experts préfèrent de retenir deux ou quatre scénarios, afin d'éviter le choix d'une voix médiane entre un scénario (optimiste) et un scénario (pessimiste).

Par exemple : dans l'industrie pétrolière, les variables pivot sont les innovations technologiques, le niveau de réserves d'hydrocarbures, la croissance économique et la stabilité politique internationale. Si l'innovation technologique et le niveau de réserves sont des variables relativement prévisibles, ce n'est pas le cas certainement pour la croissance économique et la stabilité politique internationale. On peut donc construire des scénarios à partir de ces deux variables pivot, qui sont interdépendantes : l'instabilité politique et la récession économique, qui vont généralement de pair. Ici, deux scénarios peuvent être construits : le premier correspond à une croissance faible et à une forte instabilité, le second, à une croissance forte et à une instabilité faible.

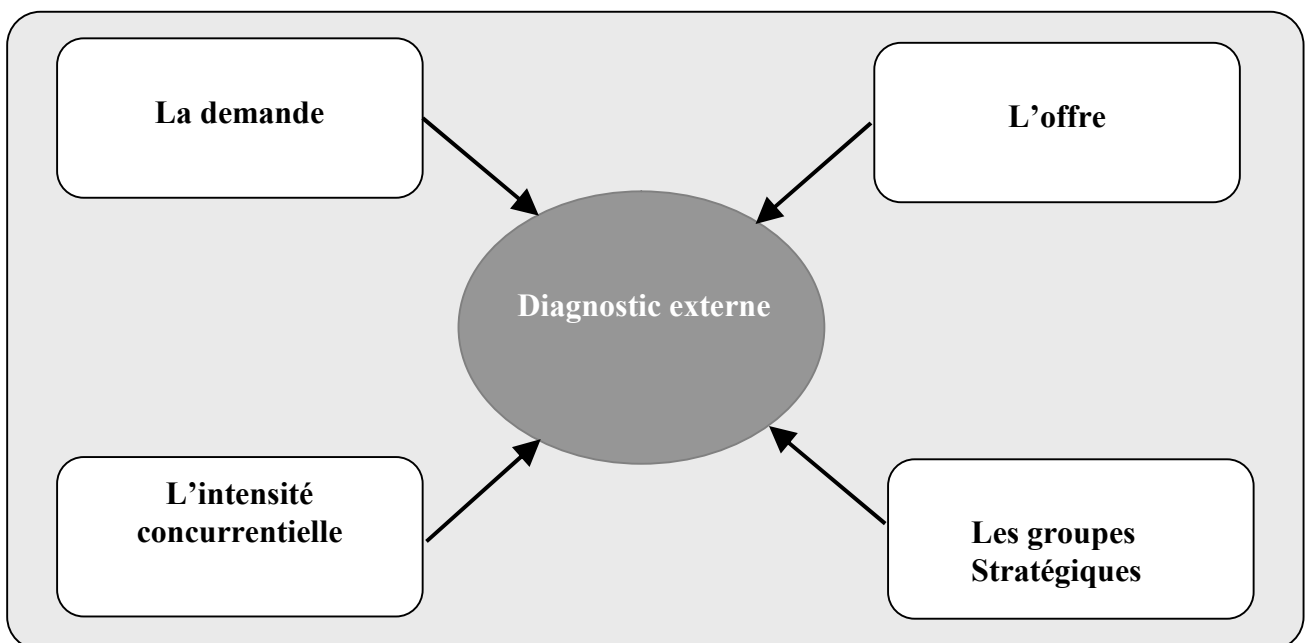


## - L'industrie(le secteur) :

Une industrie est appelée aussi secteur d'activité, et peut être définie comme<sup>1</sup> " un groupe d'entreprises proposant la même offre de biens et de services", ou " un ensemble de firmes fabricant des produits étroitement substituables"<sup>2</sup>

Sur un plan pratique, le diagnostic externe du secteur sera organisé autour des quatre rubriques suivantes : la demande, l'offre, les groupes stratégiques, l'intensité concurrentielle.

**Figure N° 09** : Les quatre rubriques du diagnostic externe



**Source:** Helfert, kalika, orsoni - 7<sup>e</sup> édition- Op. Cit. P/ 84.

### a)- La demande

L'analyse de la demande permet de visualiser les caractéristiques actuelles et son évolution, et par là, de forger une opinion sur les perspectives des marchés en terme d'opportunités ou de risque.

L'étude de la demande permet d'identifier le marché actuel et futur des entreprises présentes dans le secteur.

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry"Stratégique" 7<sup>e</sup> édition,Pearson 2005,P/88.

<sup>2</sup> Porter M.E "Choix stratégiques et concurrence" Paris, Economica 1982, P/5.

## **b)- L'offre**

Le diagnostic doit porter sur l'offre de produits ou de services des entreprises présentes dans le secteur et des évolutions possibles.

## **c)- les groupes stratégiques**

Un groupe rassemble des entreprises dont les caractéristiques stratégiques sont voisines. Les facteurs concurrentiels qui permettent de savoir si l'on se trouve dans le même groupe stratégique qu'un adversaire peuvent être la politique de prix, la recherche d'une vente à forte valeur ajoutée ou non, l'étendue de la gamme offerte, le recours à une vente directe ou indirecte, etc.

L'analyse de la concurrence suppose un système efficace de collecte de l'information. 95% des informations nécessaires à l'intelligence économique sont disponibles sur le Net et dans la presse. De nombreuses informations figurent dans l'entreprise de façon latente, mais ne parviennent pas aux personnes concernées pour un défaut d'organisation interne.

Les entreprises mettent en place ce qu'on appelle « un système de veille stratégique », qui consiste à collecter les informations auprès de toutes les sources, et de les analyser, ainsi que de se protéger de toute tentative d'intrusion en faisant valoir à tout le personnel le caractère vital de l'information stratégique. Les sources d'information de veille sont :

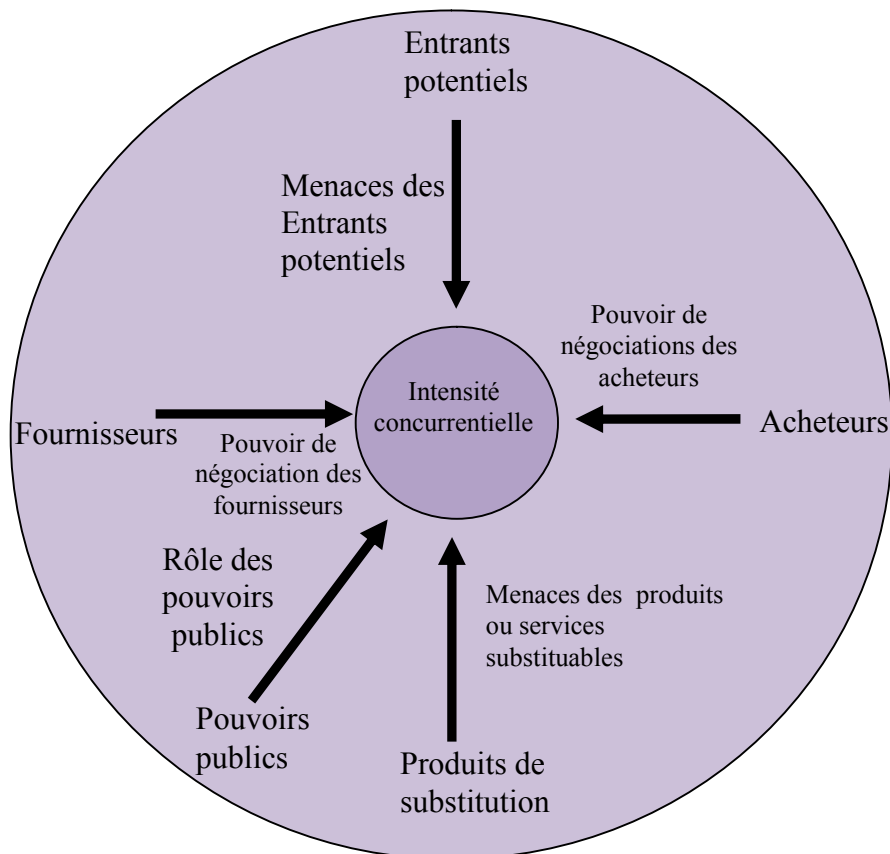
- Banques de données internet et centres de documentation.
- Presse écrite et orale : quotidiens, magazines, revues professionnelles, télévision et radio.
- Organismes privés et publics : chambres de commerce et d'industrie, services administratifs...
- Partenaires de l'entreprise : syndicats professionnels, réunions et salons, banques, fournisseurs et clients.
- Concurrents : annonces de recrutements, catalogues, rapports annuels.
- Contacts divers : clubs d'affaires et services, colloques et séminaires...

#### **d)- L'intensité concurrentielle**

L'intensité concurrentielle qui prévaut dans un secteur influence les stratégies d'entreprises, et dépend de Six(06) forces de la concurrence, dont les cinq premières sont empruntées à PORTER :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : le pouvoir des fournisseurs est important, puisqu'ils approvisionnent l'organisation avec ce dont elle a besoin pour produire ses propres biens et services ; d'où leur capacité à exercer une pression sur les clients est plus ou moins importante.
- Le pouvoir de négociation des clients : les clients sont bien entendu indispensables à la vie toute entreprise. Leur pouvoir à exercer une pression sur leurs fournisseurs, dépend de leur situation dans les échanges.
- La menace de nouveaux concurrents (entrants) : les entreprises n'appartenant pas à un secteur sont-elles susceptibles, avec leur acquis, d'envahir le secteur ?
- La menace des produits substituables : les produits fabriqués actuellement ou les services proposés aujourd'hui, soient un jour concurrencés par d'autres produits ou services ?
- La rivalité entre les firmes existantes. Cette rivalité dépend du nombre de concurrents, de la croissance du secteur, des coûts, de la qualité des produits...
- Le rôle des pouvoirs publics : l'état, ou les autorités publiques, à le pouvoir d'intervenir dans le jeu concurrentiel. Son rôle est sous divers aspects : régulation, protectionnisme, rassembleur, financeur, politique...

## Schéma N° 10 : Le Modèle des 5(+1) forces de la Concurrence <sup>1</sup>



**Source :** G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry"Stratégique" 8è édition,Pearson 2008,P/68.

Quatre(04) principaux types d'industries sont constatés :

- 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 de concurrence.
- Les industries oligopolistiques. Un oligopole est une industrie où n'interviennent que très peu de concurrents. L'intensité concurrentielle y est généralement faible. On parle de Duopole, lorsqu'il n'existe que deux(02) concurrents, comme c'est le cas d'Airbus et de Boeing pour les gros avions de ligne.

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry"Stratégique" 8è édition,Pearson 2008,P/68.

- Les industries hyper compétitives : l'hyper compétition caractérise un environnement complexe, où les concurrents ont tendance à déployer des innovations radicales, à investir dans de coûteuses démarches marketing ou à déclencher des guerres de 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 sont en compétition et lorsque l'information sur les concurrents est librement accessible.

Face à la mondialisation et aux changements fréquents et rapides de l'environnement, deux critiques sont adressées à PORTER dans son analyse de la concurrence<sup>1</sup> :

- la première est qu'elle intègre mal la dynamique concurrentielle, car dans le monde réel les choses évoluent.

- la seconde concerne les notions de secteur, de marché et d'activité ; qui sont beaucoup plus floues qu'elles ne l'étaient dans le passé. Un secteur n'est plus un ensemble bien délimité avec des concurrents, des clients, des fournisseurs, des entrants potentiels (un concurrent peut être en même temps un fournisseur). Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme ; d'où l'idée de « barrières » dans l'analyse de PORTER est dépassée, du fait d'un monde ouvert et évolutif. Dans les environnements hypercompétitifs, la présente analyse n'a plus sa place.

#### **- Les concurrents et les marchés :**

L'une des difficultés de l'analyse de la concurrence est la pertinence parfois limitée de la notion d'industrie (les frontières d'une industrie sont parfois floues), ce qui empêche de délimiter la concurrence avec précision. Dans une même industrie de biens ou de services, il peut y avoir que de nombreuses entreprises présentent des intérêts différents et des approches stratégiques distinctes ; ce qui rend nécessaire de définir un niveau d'analyse concurrentielle intermédiaire entre l'entreprise et l'industrie. C'est le rôle du concept de groupes stratégiques, qui aide à comprendre les similarités et les différences entre les concurrents ; ainsi, que pour les attentes

---

<sup>1</sup> J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, OP CIT, 7<sup>e</sup> édition, Vuibert 2008, P/98-99.

des clients qui peuvent varier au sein d'une même industrie, il serait utile d'identifier les segments de marché, de repérer les clients stratégiques et les espaces d'océans bleus.

La détermination des groupes stratégiques est intéressante, car elle permet de se focaliser sur les concurrents directs plutôt que de se mesurer à l'industrie toute entière, et d'identifier des opportunités en repérant des espaces stratégiques encore vierges ou inexploités.

Un segment de marché est un groupe de clients ou d'utilisateurs dont les besoins spécifiques diffèrent de ceux des autres clients ou utilisateurs présents sur le marché.

Le client stratégique est celui qui constitue la cible primordiale de la stratégie, car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée. Les clients stratégiques des laboratoires pharmaceutiques sont les médecins, pas les patients. Dans le secteur public, le client stratégique est très souvent l'autorité de tutelle qui contrôle l'utilisation des fonds, et non pas les usagers.

Les Océans bleus, sont de nouveaux espaces de marchés où la concurrence est minimale. Ce sont des opportunités de marchés insuffisamment exploitées par les concurrents (manque de performance dans certains critères).

#### **- Les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès :**

La compréhension des menaces et opportunités existant sur un marché permet d'identifier les facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel ; c'est ce qu'on appelle les facteurs clés de succès de l'environnement. Ce sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. Ils constituent la conclusion logique de toute analyse de l'environnement.

Les approches et concepts examinés permettent de mieux comprendre les éléments du macro environnement, de l'industrie et du marché, qui sont susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation.

- l'analyse PESTEL du macro environnement permet de voir les opportunités et menaces (changement de technologie, nouvelle réglementation, etc).

- l'identification des variables pivot permet d'élaborer des scénarios, qui soient favorables ou défavorables.
- le modèle des 5(+1) forces de la concurrence de PORTER peut aider à repérer les menaces (l'exemple d'effondrement des barrières financières ou commerciales à l'entrée) ou des opportunités (le cas de rachat d'un concurrent, qui se traduirait par une diminution de l'intensité concurrentielle).
- l'approche océan bleu permet de montrer comment les entreprises peuvent créer de nouveaux espaces stratégiques, mais elle permet aussi aux concurrents de transformer les océans bleus (espaces vierges ou la compétition est minime) en océans rouges (espaces compétitifs).

#### **4. Le Diagnostic Stratégique Interne de l'entreprise**

L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. Plusieurs méthodes complémentaires sont utilisées, et parmi lesquelles, il convient de choisir :

##### **a)- Le Diagnostic Fonctionnel**

Il peut concerner les différentes fonctions relatives à un domaine d'activité stratégique particulier ou à l'entreprise dans son ensemble.

A côté des fonctions habituelles (commercial, production, finance, etc.), Il convient de ne pas négliger les activités transversales, à savoir le processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle et d'information, dont l'impact sur les performances est grandissant.

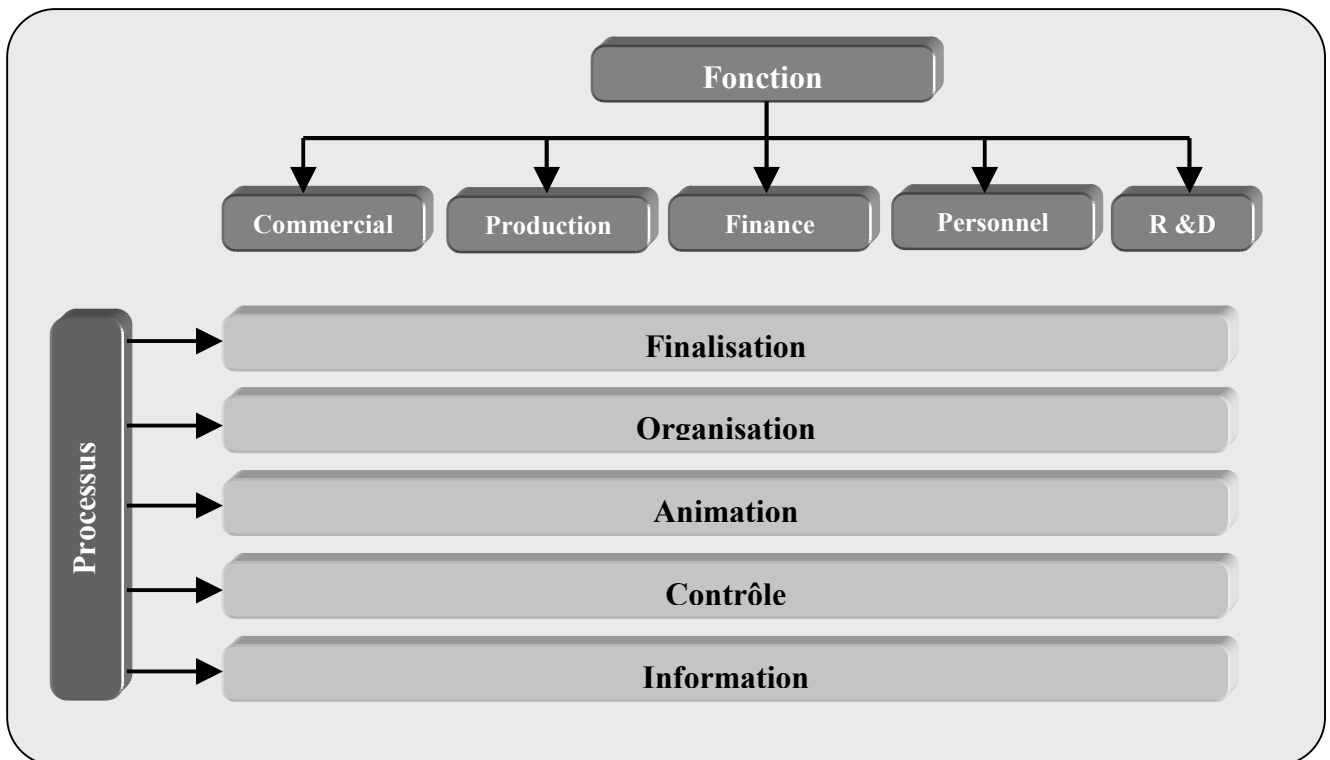
Les fonctions à retenir dépendent à la fois de l'organisation de l'entreprise, de son organigramme, mais aussi de son activité.

Lorsqu'on procède au diagnostic des fonctions ou processus de l'entreprise, trois approches sont possibles:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Helfert ,kalika,orsoni Op. Cit. P/.77..

**Figure n°11** : Les fonctions et processus à diagnostiquer



**Source** : Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/ 73

- la première consiste à procéder à une évaluation de l'entreprise, dans l'absolu, sans tenir compte des concurrents ou de l'environnement . C'est un audit classique par fonction, visualisé sous la forme d'un profil de compétence.
- la deuxième, plus stratégique et qui consiste à évaluer l'entreprise ou le domaine d'activité stratégique, en se référant aux concurrents.
- la troisième, consiste à comparer le profil de l'entreprise à celui d'un profil « idéal » attendu par l'environnement ou les marchés.

Dans le diagnostic par fonction; les dirigeants de l'entreprise sont amenés à déceler les propres forces et faiblesses de l'entreprise en termes de moyens (Financiers, humains, commercial et technique) et d'organisation.<sup>1</sup> Nous mettons l'accent sur les composantes essentielles.

<sup>1</sup> P.Lassègue « identités de la gestion », Vuibert gestion, Mars 1991, P/23.



## **- Le diagnostic financier <sup>1</sup>**

L'objectif est d'évaluer la capacité de l'entreprise à dégager ou mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Il s'agit pour cela, d'analyser et d'interpréter les documents de synthèse financiers dont dispose toute entreprise : son bilan, son compte de résultat et annexes. Pour y parvenir, l'analyse en termes de grandeurs caractéristiques et de ratios significatifs est nécessaire, avec bien sûr une simulation avec d'autres entreprises comparables (en termes de secteur et taille).

D'autres dimensions sont également utilisées : les relations avec les banques, la composition du capital (actionnaires...) ...etc.

Cette analyse ramène à voir les variables ; comme la rentabilité, la solvabilité, et l'endettement financier.

## **- le diagnostic des ressources humaines**

Il s'agit d'analyser quantitativement (nombre de personnes, structure des effectifs) et qualitativement (évaluation des compétences et des politiques de Personnel) le potentiel humain. Il convient de même de prendre en compte le climat social, les modes d'organisation du travail et de rémunération, qui peuvent constituer des atouts mais aussi des handicaps en termes de positionnement concurrentiel de l'entreprise.

## **- Le diagnostic des ressources commerciales et techniques**

L'évaluation de la fonction commerciale donne des indications sur la composition du portefeuille de produits, sur le degré de vulnérabilité commerciale, sur l'efficacité de la force de vente, la nature et la performance des circuits de distribution, ...etc. la difficulté ici est de fournir une information suffisamment synthétique pour être exploitable dans une optique stratégique. L'affinement de la réflexion pour chaque ligne de produits relève de la mise en œuvre de la stratégie et donc des politiques de marketing.

---

<sup>1</sup> P.charpentier Op. Cit. P/80-81.

L'entreprise doit aussi se poser la question de ses capacités de production (potentiel technique, localisation) et de ses ressources en recherche et développement qui constituent une source privilégiée d'avantages concurrentiels. Elle doit également se demander sur les atouts en matière de maîtrise technologique, et ce, au regard de ses concurrents.

#### **- Le diagnostic de l'organisation**

Il s'agit de s'assurer de l'existence d'une structure organisationnelle (organigramme type), de son adaptation à la stratégie et à l'évolution de l'environnement (surveillance), de la cohérence du système d'information avec la structure, etc.

#### **- Le diagnostic de la fonction recherche et développement**

Il s'agit de voir l'intégration de la recherche et développement dans la structure, les moyens affectés, les innovations technologiques, etc.

#### **- le diagnostic de la culture**

Il s'agit de s'interroger sur l'existence de valeurs communes, de la spécificité de la culture, de l'adaptation de la culture à la stratégie et au secteur d'activité, etc.

#### **- Le diagnostic de la direction**

Il s'agit de s'interroger sur la compétence de l'équipe de direction et de sa cohésion, des objectifs des dirigeants, des tâches de chaque dirigeant, de la performance du conseil d'administration, etc.

Les démarches du diagnostic par fonction, sont longues, détaillées et morcellent la réalité de l'entreprise (par fonction), et de ce fait, ne rendent pas compte de la réalité systémique de l'entreprise. Elles risquent d'orienter le diagnostic vers des aspects opérationnels qui sont éloignés des préoccupations stratégiques. C'est pourquoi, des méthodes synthétiques viennent compléter la démarche.

#### **b)- Le Diagnostic par les Facteurs Clés de Succès**

C'est Le diagnostic sur Les seuls facteurs déterminants du Succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné. C'est la perspective stratégique qui

porte sur les compétences requises dans le secteur. Les facteurs clés de succès sont définis comme:<sup>1</sup> « les caractéristiques de toutes nature requises par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés». Exemple : dans la restauration, les critères de succès sont : la localisation, le rapport qualité/prix, l'accueil, la rapidité dans le service..., etc. Les facteurs clés de succès diffèrent selon les secteurs industriels.

### **c)-Le Diagnostic de la capacité stratégique (ressources et compétences)**

Pourquoi, dans le même secteur d'activité, dans des conditions concurrentielles identiques et avec des stratégies comparables ; certaines entreprises réussissent mieux que d'autres ? La réponse à cette question peut être concrétisée à travers le deuxième volet de l'analyse stratégique, soit le diagnostic interne ou de la capacité stratégique (ressources et compétences).

L'analyse de la capacité stratégique permet de déterminer si l'organisation est capable de s'adapter à l'environnement dans lequel elle évolue.

#### **c<sub>1</sub>) - Les fondements de la capacité stratégique**

La capacité stratégique d'une organisation se définit comme : « l'ensemble des ressources et compétences dont elle a besoin pour survivre et prospérer »<sup>2</sup> .

Les différents constituants de la capacité stratégique sont : les ressources et compétences, les capacités dynamiques, les capacités seuil et distinctives ou fondamentales.

#### **\* Les ressources et compétences**

•**les ressources** sont les actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser.

•**les compétences** sont les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources.

Certains auteurs classent les ressources, en ressources tangibles et intangibles.

---

<sup>1</sup> Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/81.

<sup>2</sup> G.johnson,R.wittington,K.Scholes ,F.fréry-9è édit-Op Cit, P/105.

•**Les ressources tangibles** sont les actifs physiques d'une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements.

•**les ressources intangibles** sont les actifs immatériels comme l'information, la réputation et les connaissances. Ces derniers temps, l'importance est donnée aux ressources intangibles (immatérielles), et ce suite aux développements scientifiques et des TIC. Ce qui a poussé les managers et hommes d'affaires à faire intégrer et développer des compétences qui serviront au développement de l'entreprise<sup>1</sup>.

**Tableau N° 08 : les composantes de la capacité stratégique**

<b>Ressources : ce que nous avons</b>		<b>Compétences : ce que nous faisons bien</b>
Machines, bâtiments, matières premières, produits, brevets, bases de données, systèmes d'information.	<b>physiques</b>	Compétences industrielles, efficacité, productivité, flexibilité, marketing.
Actifs, trésorerie, investisseurs	<b>financières</b>	Capacité à lever des fonds et à gérer des flux de trésorerie, des créanciers, des débiteurs, etc.
Managers, employés, partenaires, fournisseurs, clients	<b>humaines</b>	Comment les individus acquièrent de l'expérience, des connaissances, des savoir-faire, construisent des relations, motivent et innover.

**Source** : G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>e</sup> édit - OP Cit P/105.

<sup>1</sup> ثابتي حبيب " تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل" - مدخل الكفاءات- رسالة دكتوراه تلمسان 2006- ص/40-46 .

### **\* les capacités dynamiques**

Une capacité stratégique doit évoluer avec le temps pour procurer un avantage concurrentiel durable. DAVID Teece a introduit le concept de **capacités dynamiques**, qui désigne l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer sa capacité stratégique afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant.

Il suggère trois(03) grands types de capacités dynamiques : celles qui permettent de donner du sens aux opportunités et aux menaces, celles qui permettent de saisir les opportunités, et celles qui permettent de reconfigurer la capacité stratégique de l'organisation.

Les capacités dynamiques peuvent prendre la forme de systèmes organisationnels relativement formalisés, tels que les processus de recrutement ou de formation. Elles peuvent être aussi sous la forme de manœuvres stratégiques majeures, comme les acquisitions ou les alliances, grâce auxquelles l'organisation obtient de nouveaux savoir-faire. Selon D.Teece, les capacités dynamiques correspondent également à des aspects peu formalisés, comme la manière spécifique de prendre des décisions, la nature des relations interpersonnelles, l'existence d'un esprit entrepreneurial, voire la place laissée aux intuitions.

### **\* les capacités seuil et les capacités distinctives**

- **les capacités seuil** : sont celles qui sont nécessaires pour pouvoir intervenir sur un marché donné, à parité avec les concurrents établis. En leur absence l'organisation ne peut survivre sur un marché.

Les capacités seuil incluent les ressources seuil, nécessaires pour répondre aux exigences minimales des clients, et les compétences seuil, nécessaires au déploiement de certaines ressources. Pour une structure entrepreneuriale, les ressources seuil sont les moyens nécessaires qui lui permettent d'intervenir ou de s'engager ; par contre les compétences seuil, se résument à la maîtrise et aux connaissances requises, qui lui permettent d'intervenir dans les travaux.

- **les capacités distinctives** ou uniques : sont celles qui procurent un avantage concurrentiel, et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir, par exemple une marque réputée. Gary Hamel et C.K.Prahalad utilisent la terminologie de **compétences fondamentales** pour désigner la combinaison de savoir-faire, d'activités et de ressources qui créent de la valeur pour les clients, et permettent de différencier l'organisation de ses concurrents et peuvent potentiellement être déployés et étendus, lorsque les marchés évoluent ou que de nouvelles opportunités apparaissent. Un fournisseur de la grande distribution aura un avantage concurrentiel qui repose sur une ressource distinctive telle qu'une marque particulièrement appréciée par les consommateurs, mais aussi une compétence fondamentale établie sur la base des relations spécifiques avec les distributeurs, et que les concurrents ne peuvent imiter.

**Tableau N° 09 : les capacités seuil et les capacités distinctives**

	<b>Ressources</b>	<b>Compétences</b>
<b>Capacité seuil</b> Nécessaire pour être capable d'intervenir sur un marché	Ressources seuil	Compétence seuil
<b>Capacité distinctive</b> Nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel	Ressources distinctives	Compétences distinctives

**Source** : G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>e</sup> édit - OP Cit P/109.

## **c<sub>2</sub>)-Le VRIN des capacités stratégiques**

Quatre critères permettent de déterminer si la capacité stratégique d'une organisation procure un avantage concurrentiel : sa valeur, sa rareté, son inimitabilité et sa non substituabilité (VRIN).

### **- V. La Valeur des capacités stratégiques**

La recherche d'un avantage concurrentiel oblige toute organisation à répondre aux attentes de ses clients. Il est inutile de posséder des capacités qui sont sans valeur pour les clients. Une capacité est qualifiée de stratégique, si elle permet d'obtenir ce que les clients valorisent en termes de produits et de services. La valeur d'une offre est le prix qu'un client est prêt à payer pour l'obtenir<sup>1</sup>.

Une capacité stratégique peut procurer un avantage concurrentiel si elle génère une valeur supérieure à ses coûts. Cependant ; pour qu'une offre soit génératrice de valeur, le coût obtenu doit permettre à l'organisation de dégager une marge.

### **-R. la rareté des capacités stratégiques**

Une capacité rare n'est possédée que par quelques organisations. L'avantage concurrentiel obtenu grâce à une capacité rare peut se révéler beaucoup plus durable. Certaines organisations ayant un réel avantage grâce à des marques protégées ou des technologies brevetées, les obligeant à attaquer les contrefacteurs en justice. L'avantage concurrentiel peut reposer également sur des compétences rares, comme les années d'expérience dans la construction de relations avec certains clients clés.

Une capacité rare procure un avantage concurrentiel ; si elle a une valeur pour les clients, et si elle est durable

### **- I. l'inimitabilité des capacités stratégiques**

Pour être compétitives, les capacités stratégiques doivent être rares et valorisées par les clients ; mais aussi inimitables. Une capacité inimitable est difficile à obtenir ou à copier par les concurrents.

---

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>è</sup> édit - OP Cit P/111.

Dans beaucoup d'organisations (centres de recherche, universités, ...) ou dans les entreprises, ce sont certains individus et non l'organisation elle-même, qui détiennent les compétences clés. Le départ de ses individus précieux provoquerait à l'organisation de sérieux problèmes. L'organisation peut avoir un avantage plus durable par le recrutement, la formation et la motivation de ses individus précieux.

L'inimitabilité des capacités stratégiques peut être obtenue de plusieurs manières :

- la complexité (liens étroits avec les clients les plaçant dans une situation de dépendance et pratiques spécifiques durant des années).
- l'ambiguïté pour les concurrents à expliquer l'origine des compétences fondamentales.
- l'encastrement culturel développé au cours du temps
- ressources et compétences qui évoluent au cours du temps (capacités dynamiques)
- **N. la Non Substituabilité des capacités stratégiques**

L'organisation peut être exposée à une substitution, qui peut être à deux niveaux :

- au niveau de l'offre. C'est le cas du courrier électronique et des systèmes de messagerie instantanée qui se substituaient au courrier classique.
- au niveau des compétences. Des industries qui fondaient leurs compétences sur le savoir faire et l'expérience de certains individus, ont fait l'objet d'une substitution de l'automatisation et des systèmes experts.

Cependant, et pour être compétitive, une organisation doit posséder des capacités stratégiques qui sont valorisées par les clients, rares, inimitables, non substituables et réutilisables dans d'autres contextes (redéployables)<sup>1</sup>. Plus les cinq conditions de la capacité stratégique sont remplies, plus l'avantage concurrentiel obtenu sera solide et durable. A défaut, l'organisation devrait développer ses capacités stratégiques.


---

<sup>1</sup> A.Descreumaux, X.Lecocq, V.Warnier" Stratégie" 2ème édition, Pearson Education 2009, P/83.



## Schéma N° 12 : Le VRIN - Solidité de l'avantage concurrentiel obtenu

<b>V</b>	<b>Valeur</b> : les capacités génèrent-elles une valeur pour les clients ?
<b>R</b>	<b>Rareté</b> : les capacités ne sont-elles détenues que par un nombre limité de concurrents ?
<b>I</b>	<b>Inimitabilité</b> : les concurrents éprouvent-ils des difficultés à imiter les capacités ?
<b>N</b>	<b>Non substituabilité</b> : le risque de substitution est-il faible ?



**Source** : G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>e</sup> édit - OP Cit, P/115.

### c<sub>3</sub>) - Les connaissances organisationnelles

Les connaissances organisationnelles résultent de l'intelligence collective accumulée au travers des systèmes formels et des routines informelles d'une organisation.

Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi distinguent deux types de connaissances : les connaissances explicites et les connaissances tacites.

Les connaissances explicites sont objectives, codifiées, transmises par des moyens formels (exemple les systèmes d'information, les études de marché et les notes de service). À l'inverse, les connaissances tacites sont personnelles, contingentes, difficiles à formaliser et à communiquer, et résultent de l'expérience accumulée et des pratiques des membres de l'organisation. Ces connaissances sont non seulement spécifiques à l'organisation, mais elles sont difficiles à imiter (savoir faire des équipes et expérience des dirigeants dans certains domaines).

### c<sub>4</sub>) - Les outils du diagnostic de la capacité stratégique

La capacité stratégique d'une organisation peut être diagnostiquée à l'aide des outils suivants :

### **\* Le diagnostic par l'étalonnage (Benchmarking)**

L'étalonnage ou Benchmarking (de l'anglais benchmark, point de référence)<sup>1</sup>, consiste à comparer la capacité stratégique(ou la performance) d'une organisation, avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son industrie. Il existe quatre niveaux d'étalonnage :

- l'étalonnage historique : consiste à voir les performances d'une organisation au cours du temps.
- l'étalonnage interne : consiste à comparer la performance de plusieurs unités appartenant à la même organisation afin d'étendre les bonnes pratiques à l'ensemble de la structure.
- l'étalonnage avec les concurrents : comparaison avec des entreprises concurrentes ou des services publics analogues. Cependant, la comparaison avec les concurrents directs n'offre que peu d'intérêt, du fait des frontières des industries, qui sont parfois floues, et des nouvelles règles de la concurrence.
- l'étalonnage avec les meilleures pratiques. Consiste à repérer les meilleures pratiques au-delà des frontières de leur industrie. Cela permet de dépasser les schémas de pensée existants dans l'organisation et dans le secteur.

L'étalonnage est un puissant outil de changement stratégique du fait de son impact sur les comportements, mais il ne permet pas d'identifier les véritables raisons du succès ou de l'échec de l'organisation. Ne voyant que l'aspect mécanique, la comparaison se situe au niveau des ressources et des résultats et non des compétences.

### **\* Le diagnostic par la chaîne de valeur et la filière**

Deux notions permettant de mieux comprendre la capacité stratégique d'une organisation : la chaîne de valeur et la filière.

#### **- Le Diagnostic par la Chaîne De Valeur**

Voisin de celui des facteurs clés de succès, PORTER propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et d'utiliser pour se faire un

---

<sup>1</sup> Fabien Lepoivre "Benchmarking :Concept et Méthodologie" Nantes 2004,P/3-9.www.Webmanagercenter.com.

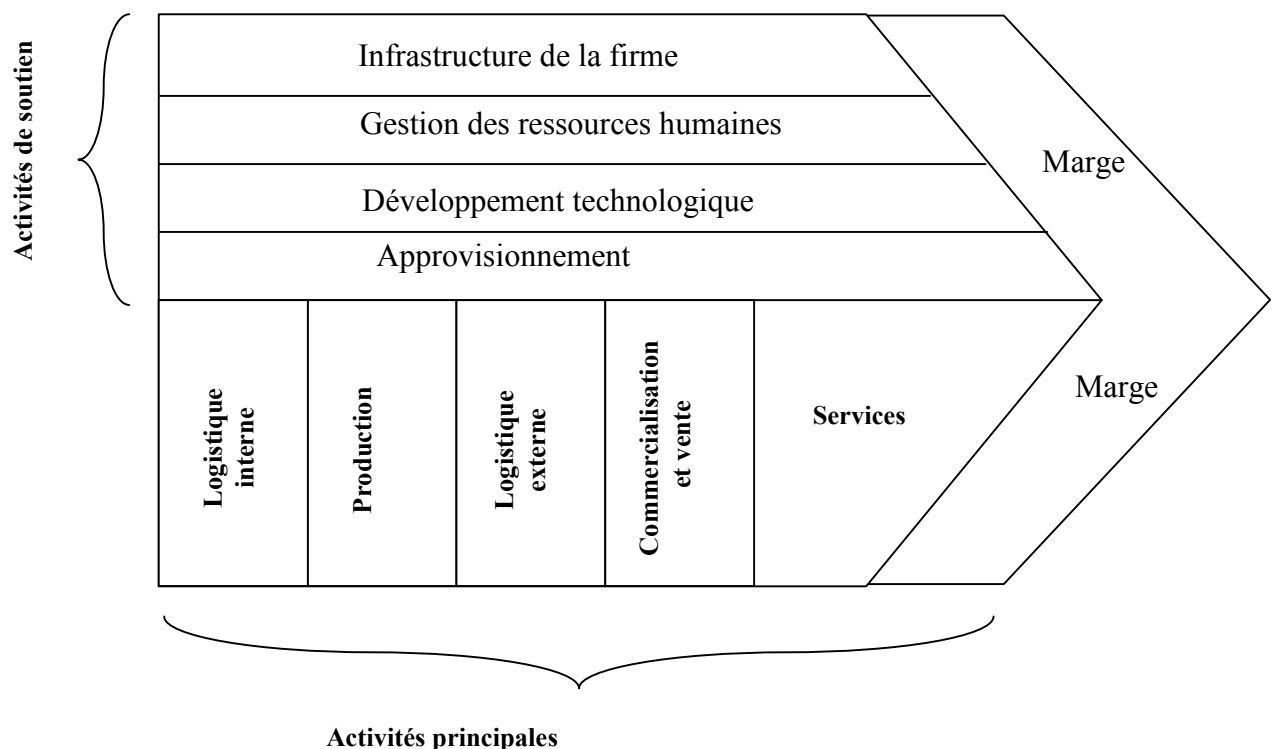
instrument qu'il qualifie de fondamental: <sup>1</sup> la chaîne de valeur, qu'il définit comme un enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché.

L'entreprise à pour mission d'ajouter de la valeur à un produit, et pour se faire elle dispose de (02) types d'activités :

- Des activités principales : acheter, produire, commercialiser,...
- Des activités de soutien : qui ont pour objet ; l'acquisition des ressources productives et la coordination.

Le point essentiel, est que certaines activités apportent plus de valeurs que d'autres, et sur lesquelles l'entreprise à un avantage compétitif tout en disposant de compétences distinctives, et donc elle devrait se spécialiser dans ses activités clés et externaliser les autres. L'internet peut devenir source d'avantage concurrentiel par son influence sur les activités de l'entreprise<sup>2</sup>.

**Figure n° 13 : La chaîne type de la valeur**



**Source:** Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/83

<sup>1</sup> Site Internet Google, J.S. Pierre « Management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise », Avril 1999.

<sup>2</sup> Gérard Garibaldi " Analyse stratégique" Editions d'organisation (3ème) 2008, P/329.

Dans le cadre du diagnostic stratégique, la chaîne de valeur peut être utilisée de trois manières :

- Pour la description des activités pouvant créer de la valeur pour les clients.
- pour diagnostiquer la capacité stratégique d'une organisation grâce au modèle VRIN (quelles sont les activités créatrices de valeur pour les clients ?, sont-elles rares ?, peuvent-elles être imitées ?, et peuvent-elles être exposées à une substitution ?)
- Pour voir la contribution de chaque fonction au total des coûts de l'organisation, et de là identifier les activités rentables, et celles qui ne génèrent aucune valeur, ou qui sont sans intérêt.

### **- Le diagnostic par la Filière**

Rarement dans les industries, une seule organisation prend en charge l'intégralité des fonctions de création de valeur, de la conception de l'offre jusqu'au service après vente pour le client final. On trouve une spécialisation de plusieurs organisations dans la filière qui rassemble les chaînes de valeur de chacune.

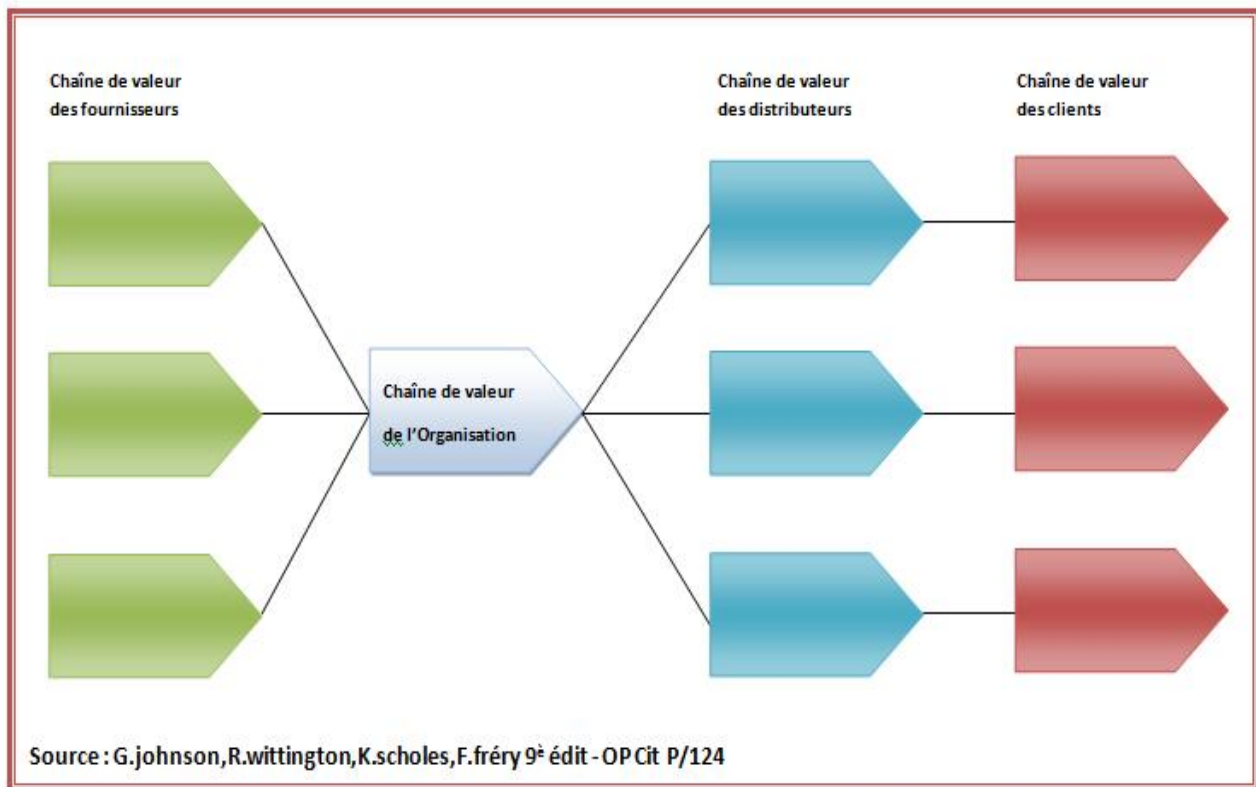
Une filière est l'ensemble des liens inter organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service, depuis la conception et les matières premières jusqu'au service après vente<sup>1</sup>.

L'organisation doit comprendre les fondements de ses capacités stratégiques en relation avec sa filière, pour déterminer ce qu'elle doit faire et ce qu'elle peut sous traiter.

---

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -8<sup>e</sup> édition - OP Cit P/136.

## Schéma N° 14 : La Filière<sup>1</sup>



### - La cartographie des activités

la configuration spécifique des activités d'une organisation détermine son unicité et donc sa capacité stratégique. L'analyse par la chaîne de valeur peut être complétée par une cartographie des activités qui permet de voir les liens existants entre les différentes activités qui composent une organisation. la cartographie des activités doit permettre une cohérence en interne(entre activités) et en externe(liée aux attentes des clients).

### III. Les Outils d'Analyse Stratégique

Le diagnostic stratégique repose sur un certain nombre d'outils conceptuels, qui permettent d'orienter la prise de décision et le choix ultérieur d'orientations stratégiques. Ces outils développés par des consultants et chercheurs sont regroupés en (02) catégories :

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>ème</sup> édition, OP CIT, P/124.

- Les outils d'analyse se rapportant à un domaine d'activité stratégique (stratégie de domaine)
- Les outils d'analyse du portefeuille d'activités (stratégie de l'entreprise).

### **1. Les Outils d'Analyse des domaines d'Activites Strategiques**

Ces outils d'analyse permettent de montrer les relations fondamentales entre divers éléments de la stratégie et la performance.

Trois relations fondamentales sont ainsi présentées.<sup>1</sup>

- du concept de cycle de vie qui met en relation les ventes et le temps.
- de la droite d'expérience qui associe les coûts et l'expérience.
- des résultats de PIMS(bases de données nord américaine)qui relie rentabilité et stratégie.

#### **a)- Le cycle de vie : la relation ventes-temps**

Emprunté au domaine du marketing par la relation ventes ou demande dans un secteur avec le temps; le cycle de vie ne fait qu'appliquer aux domaines de la stratégie de l'entreprise, le concept de vieillissement en distinguant les (4) phases : lancement, croissance, maturité et déclin.

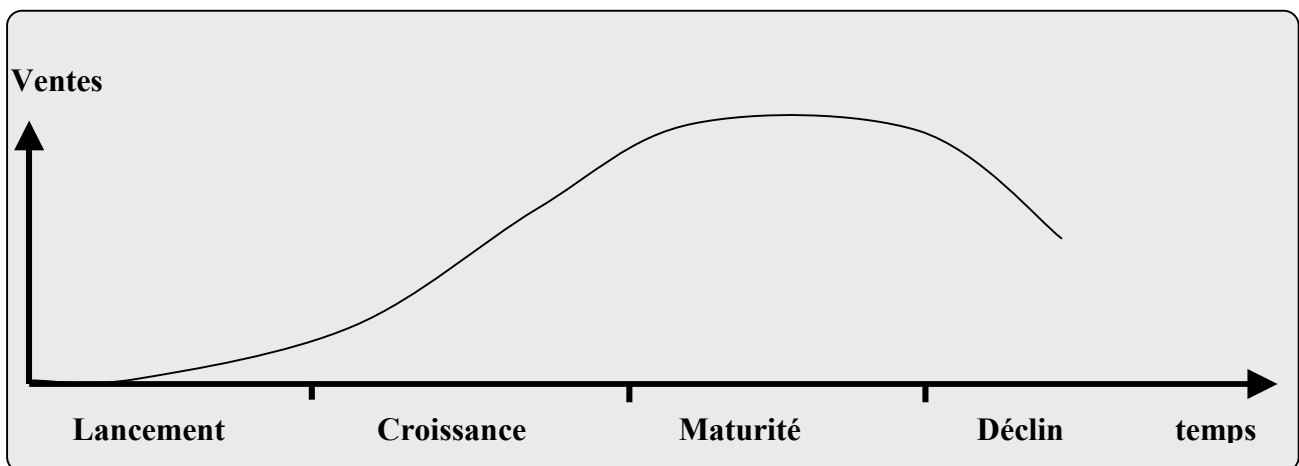
Le cycle de vie des secteurs d'activité est lié au cycle de vie des technologies, et la durée de vie des phases diffère d'une activité à l'autre.

Ainsi les responsables adaptent leurs décisions stratégiques et opérationnelles en fonction des phases, et essayent de contrarier le déroulement du cycle de vie (raccourcir, accélérer, allonger et retarder la phase), et de passer d'une gestion de domaine à une gestion du portefeuille d'activités.

---

<sup>1</sup> Helfert ,kalika,orsoni Op. Cit. P/122 a 139

**Figure N° 15:** les quatre phases du cycle de vie



**Source:** Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/103.

### **b)- La Droite d'expérience :La Relation Coûts–Expérience**

Dans les années 60, l'observation empirique du BCG (Boston Consulting Group) a montré qu'il existe une relation entre les coûts unitaires de la valeur ajoutée d'un produit et l'expérience désignée par le volume de la production depuis l'origine du produit et non pas sa production annuelle. L'expérience croît même si la production annuelle stagne ou diminue. Cette relation est essentielle pour l'analyse stratégique. Les coûts ne diminuent que si les managers ont la volonté de les faire baisser.

### **c)- Le PIMS :Les Relations Rentabilité-Stratégie**

Le PIMS (profit impact of market strategy) est un programme d'études créé à l'université de la General Electric en collaboration avec HARVARD BUSINESS SCHOOL, afin d'étudier les relations entre les performances observées dans les domaines d'activités stratégiques et les stratégies suivies par les entreprises .

Sur de très nombreuses analyses du PIMS, on peut retenir :

- Impact du taux de Croissance réel du marché sur la rentabilité.
- Impact de la qualité relative des produits et services sur la rentabilité.
- Relation de part du marché et rentabilité.
- L'Intensité des investissements (investissements/Chiffre d'Affaires) réduit la rentabilité.

## 2. Les outils d'analyse du portefeuille d'activités

Ces outils permettent une analyse globale de l'ensemble du portefeuille d'activités d'une entreprise. Ils sont conçus pour les grandes entreprises ayant plusieurs domaines d'activités stratégiques.

Ils retiennent la dimension de diagnostic interne, c'est-à-dire les atouts de l'entreprise, et le résultat de l'analyse externe c'est-à-dire les attraits du marché.

Nous présenterons les outils d'analyse de portefeuille d'activités stratégiques:<sup>1</sup> la matrice d'Ansoff, le BCG, Mc kinsey ,Arthur D.Little, la matrice Ashridge et les outils d'analyse intégrant la dimension technologique .

### a)- La Matrice d'Ansoff

C'est le premier outil d'analyse stratégique , conçu par Igor Ansoff. Il se présente sous la forme d'une matrice à quatre quadrants<sup>2</sup> :

- d'une part les clients qui peuvent être : actuels ou nouveaux.
- d'autre part les produits, services ou technologies qui peuvent être : actuels ou nouveaux.

Les recommandations d'Ansoff sont prises dans l'absolu, ne prenant pas en compte l'existence de concurrents et les diverses situations de configuration stratégique dans lesquelles peut se trouver une entreprise.

### Shémas N° 16: La Matrice d'ANSOFF

« Produits/Services/Technologies »

Actuels	Nouveaux	
Pénétration	Différenciation ou Développement de produits	Actuels
Segmentation ou développement de marché	diversification	«Clients » Nouveaux

**Source :** Gérard Garibaldi "stratégie concurrentielle" les éditions d'organisation 1996, P/314-315.

<sup>1</sup>J.P. Helfert ,M.kalika,J.Orsoni Op. Cit. P/122 a 139 .

<sup>2</sup> Gérard Garibaldi "stratégie concurrentielle" les éditions d'organisation 1996, P/314-315.



### a)- La Matrice du BCG(Boston Consulting Group)

Positionne les domaines d'activités stratégique(DAS) en fonction de :

- Part de marché relative.
- Taux de croissance du marché.
- La part du marché relative : Renseigne sur la position concurrentielle de chaque domaine d'activité stratégique de l'entreprise et donc sur leur position en termes de leader. Elle se calcule en rapportant la part de marché de l'entreprise à la part de marché moyenne des principaux concurrents.

La part de marché relative renseigne sur la structure des coûts du domaine d'activité stratégique et sur les liquidités dégagées par celui-ci. Le leader est en général celui qui réalise les marges unitaires les plus importantes sur le secteur. Ses coûts sont plus faibles en raison des avantages liés aux économies d'échelle et aux effets d'expérience.

- Le taux de croissance du marché : est considéré comme un indicateur de son attrait : plus il est important plus le marché est jugé porteur. Il renseigne également sur les besoins de liquidités que le domaine d'activité stratégique va nécessiter. En effet le taux de croissance annuel du marché conditionne directement le taux d'investissement nécessaire pour maintenir, développer, une position concurrentielle acquise.

#### - Construction et fonctionnement de la matrice :

Dans la matrice BCG, chaque DAS est caractérisé par :

- Son poids relatif par rapport au chiffre d'affaires total qui permettra de calculer la surface du cercle représentant le DAS sur matrice. La formule ci-dessous permet de calculer la taille de chaque cercle ou « bulle » :  $d = 1/2\sqrt{n}$

d : désigne le diamètre du cercle exprimé en cm.

n : le chiffre d'affaires(CA) du segment d'activité exprimé en % du C.A total.

- la part de marché relative par rapport au meilleur concurrent qui est représenté par le ratio:part de marché de l'entreprise ÷ part de marché du principal concurrent.

la part de marché relative se mesure en calculant le ratio des ventes de l'entreprise dans le DAS (exprimé en volume, à défaut en CA) sur les ventes du principal concurrent. La part de marché relative est mesurée sur une échelle logarithmique allant de droite à gauche, de zéro(0) à 10, la valeur médiane se situe à 1.

- la taux de croissance du marché. Il se situe sur une échelle croissante, de bas en haut, allant de 0% à 20%. La valeur médiane étant à 10%, et est devenue par la suite le taux de croissance du PIB.

L'exemple suivant permet d'illustrer cette formule et de mesurer l'intérêt de la notion de part de marché relative par rapport à la part de marché absolue dans l'appréciation d'une position concurrentielle.

**Tableau N°10** : Exemple sur la Part de marché

Domaines d'activité Stratégique(DAS)	Part de marché de l'entreprise A	Part de marché du principal concurrent.	Part de marché relative de l'entreprise A
DAS 1	40%	20%	2,0
DAS 2	20%	20%	1,0
DAS 3	40%	80%	0,5

Dans cet exemple, on voit qu'avec la même part de marché, l'entreprise A est très nettement Leader dans le DAS 1, tandis qu'elle est challenge dans le DAS 3 ; ce qui veut dire qu'une faible part de marché ne signifie pas obligatoirement une position concurrentielle faible. Une part de marché relative supérieure à 1,0 indique que l'entreprise est dominante et que ses marges sont supérieures à celles de ses concurrents.

Le BCG classe les domaines d'activités stratégiques en (04) quatre grandes catégories (réparties sur 04 cases) :

- **les vaches à lait** sont des domaines d'activité stratégique en position de leader, sur un marché mature. Etant donné que la croissance est faible et que les conditions de marché sont stables, le besoin de financement (ou

d'investissement)est limité. Par conséquent ces activités génèrent des sources importantes de liquidités pouvant financer les autres activités.

- **les vedettes**(étoiles, stars) sont des domaines d'activité stratégique en position de leader, sur un marché en croissance. Ces domaines génèrent des ressources financières très importantes(bénéficient en plus, des flux de trésorerie générés par les vaches à lait).lorsque la croissance de leur marché ralentit, les vedettes deviennent à leur tour des vaches à lait.

- **les dilemmes** sont des domaines d'activité stratégique à fort taux de croissance. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités(grâce aux vaches à lait). L'entreprise choisit, soit d'investir pour que le domaine d'activité stratégique devient une vedette, soit de désinvestir et le dilemme devient un poids mort.

- **les poids morts** sont des domaines d'activité stratégique vieilliss(marché sans croissance).ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge. Le BCG recommande de céder ou de mettre fin à ces activités.

#### - **Avantages et limites de la Matrice:**

La matrice BCG présente des avantages : c'est un modèle simple,avec peu de variables(part de marché et taux de croissance).la seule difficulté réside dans la segmentation stratégique(définition des contours d'un segment de marché. Problème qui n'est pas spécifique au BCG, mais il est commun à tous les modèles en stratégie).

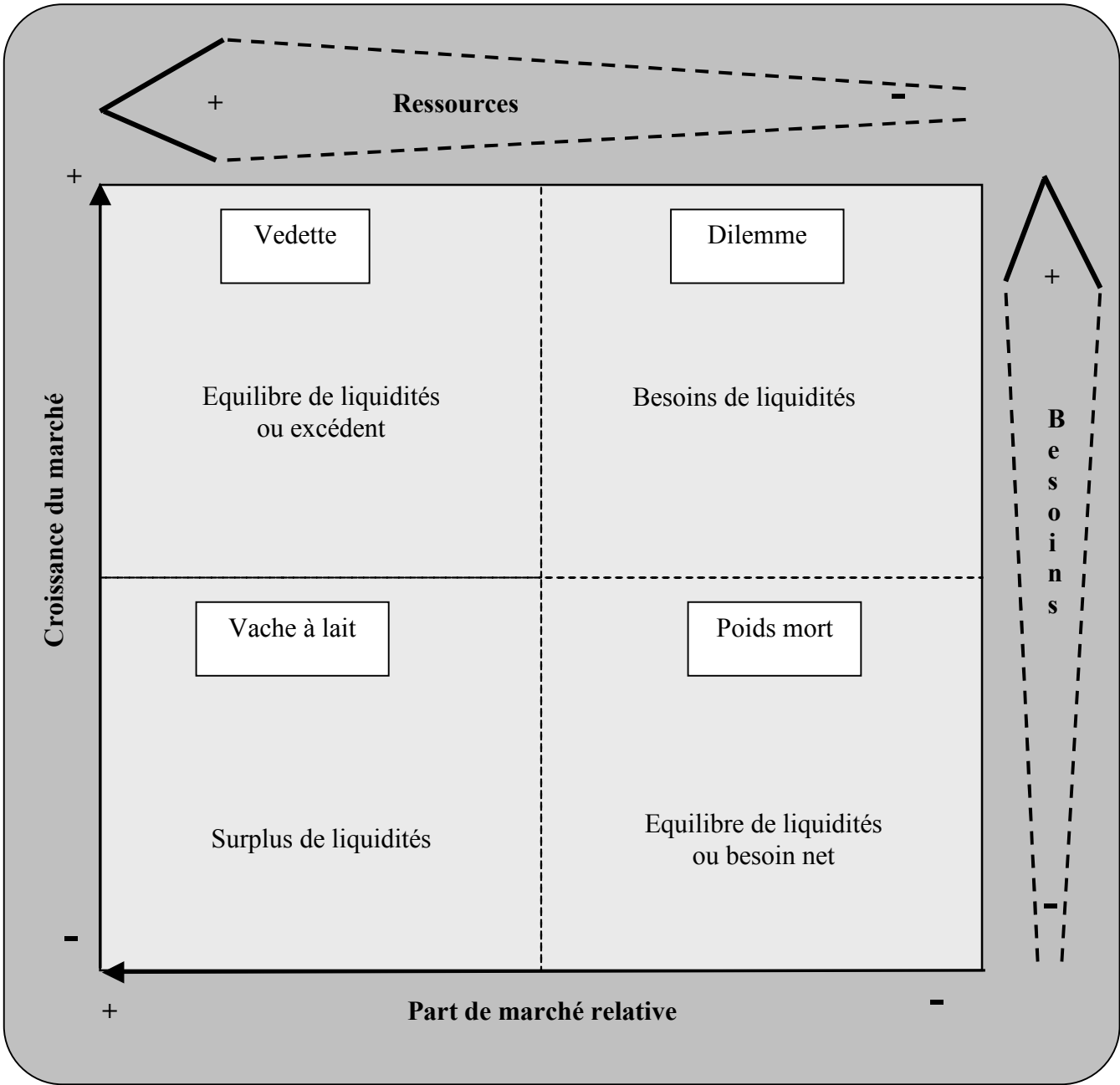
La matrice BCG,permet de montrer les besoins et le potentiel des activités d'une entreprise diversifiée, et alerte la direction générale sur les exigences financières liées à la croissance(les vedettes deviennent des vaches à lait),et de redistribuer les surplus en fonction des interets globaux de l'entreprise(cas:vaches à lait).

La matrice BCG présente des limites : la matrice BCG à vu le jour dans les années 60,et a remporté un vif succès dans les années 70(années de forte croissance)ou la majeure partie des secteurs d'activité s'appuyaient sur des produits

standardisés. A l'ère actuelle les marchés sont structurés autour de la différenciation des produits(adaptation aux clients et multiplication des produits et services). Vu cette limite le BCG a proposé le BCG2(en 1982), qui est loin d'être une matrice d'analyse du portefeuille d'activités.

Le BCG néglige le recours aux marchés de capitaux externes(financement interne par les vaches à lait),et insiste sur les industries où l'effet d'expérience est important et où les leaders sont les plus rentables. La simplification excessive qui ne prend pas en compte les répercussions(les vaches à lait financent les autres DAS). Malgré ses limitations, cette méthode reste fréquemment utilisée par les managers.

**Figure N° 17 : La matrice BCG - le financement des DAS**



Source: Helfert ,kalika,orsoni Op. Cit. P/127

## B)- La Matrice attraits/atouts( Mc Kinsey)

Développée à l'origine par le cabinet Mc kinsey dans les années 70 ,pour la Général Electric pour gérer son portefeuille d'activités. Elle repose sur la représentation des DAS par rapport à deux dimensions : L'attrait du marche a moyen terme (Diagnostic externe ) ,et la force compétitive ou position concurrentielle(diagnostic interne ).

La matrice Mckinsey est une forme de visialisation du SWOT, du fait que les attraits correspondent aux facteurs clés de succès de l'environnement et les atouts représentent la capacité stratégique de chacun des DAS.

**Tableau N° 11 : Indicateurs des atouts de l'entreprise et des attraits du marché**

Indicateurs des atouts de l'entreprise Par rapport aux concurrents	Indicateurs des attraits du marché
<ul style="list-style-type: none"><li>• part de marché</li><li>• force de vente</li><li>• marketing</li><li>• production</li><li>•R&amp;D</li><li>• distribution</li><li>• ressources financières</li><li>• compétences managériales</li><li>• position concurrentielle(image de Marque, gamme de produits, qualité Fiabilité, service après vente).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• taille de marché</li><li>• taux de croissance du marché</li><li>• saisonnalité</li><li>• structure de la concurrence</li><li>• barrières à l'entrée</li><li>• profitabilité</li><li>• technologies</li><li>• réglementation</li><li>• disponibilité de la main d'aeuvre</li><li>• problèmes sociaux</li><li>• problèmes environnementaux</li><li>• problèmes politiques</li><li>• problèmes légaux.</li></ul>

**Source :** G.johnson, K.scholes , R.wittington, F.fréry, 7é édit -OP CIT-P/389.

## **- Construction et fonctionnement de la matrice**

Pour la représentation de cette matrice, la démarche est la suivante<sup>1</sup> :

- 1- définition de critères d'évaluation de l'attrait du marché et de la force compétitive.
- 2- pondération des critères d'attrait du marché et de la force compétitive. Le total des pondération de chaque dimension étant égal à 1.
- 3- évaluation de chaque DAS par rapport aux critères, sur une échelle de 1( attrait ou force compétitive faible) à 5( attrait ou force compétitive forte).
- 4- calcul d'une note pondérée d'attrait et de force compétitive pour chaque DAS.
- 5- localisation de chaque DAS sur la grille Mckinsey. la surface des cercles est proportionnelle au chiffres réalisé. La part de marché du DAS est représentée dans les cercles.
- 6- Suggestions stratégiques faites en fonction de la situation de chaque DAS dans la matrice.

La matrice MC KINSEY distingue trois niveaux : Fort, Moyen, Faible avec Neuf cases :

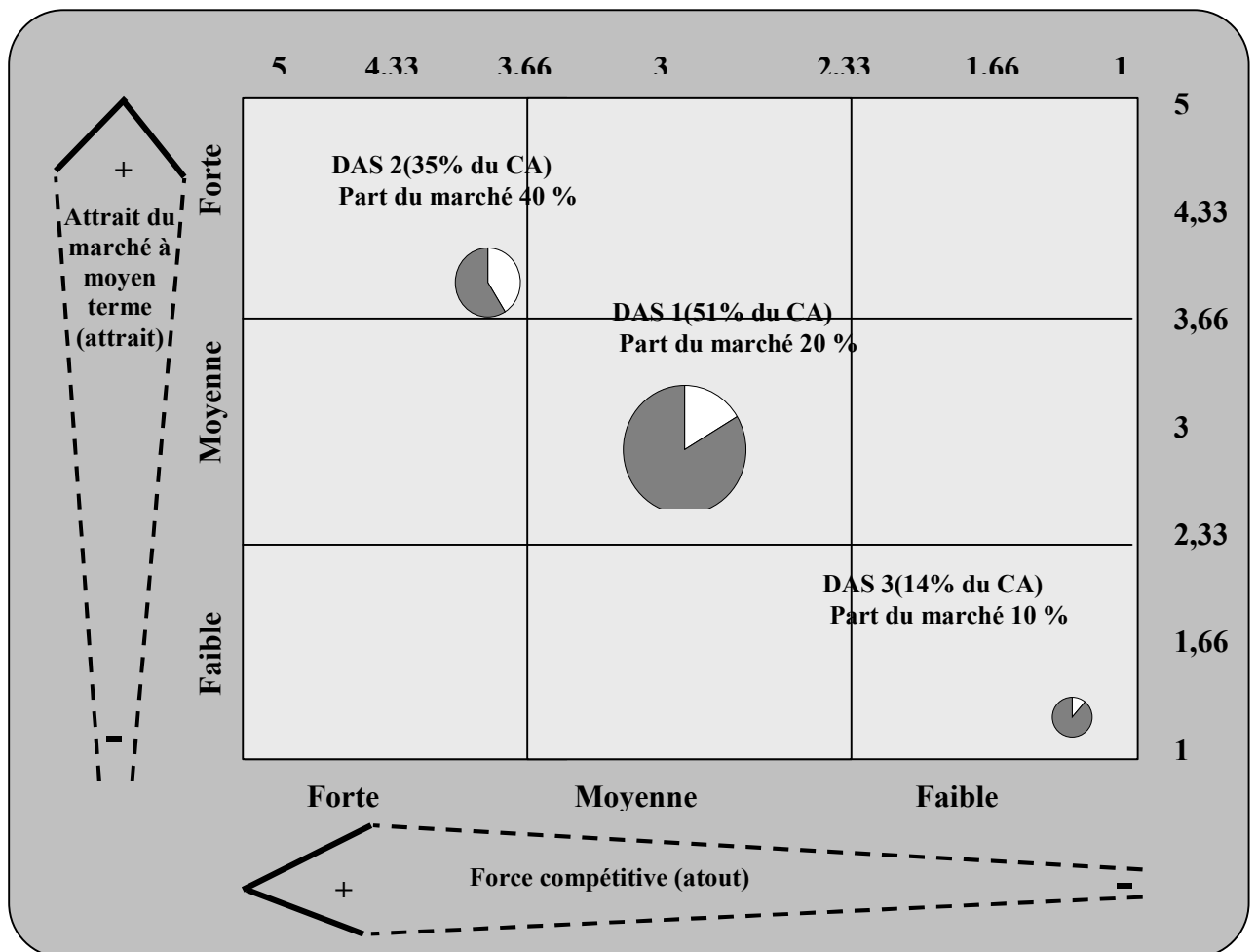
- Zone A : Segments attractifs où l'entreprise possède des atouts ,et ou il faut investir ; car cette zone est stratégiquement intéressante.
- Zone B : Segments moyennement intéressants et ou les stratégies vont consister a récolter ou à désinvestir.
- Zone C : Segments à moyenne ou faible attractivité et où les stratégies de désinvestissement vont s'imposer ; car il s'agit d'activités peu intéressantes.

---

<sup>1</sup> J.P. Helfert ,M.kalika,J.Orsoni- 7è édition- Op. Cit. P/137 à 139.

La méthode peut être illustrée comme suit :

**Figure n°18** : La matrice de Mc Kinsey



Source: Helfert, Kalika, Orsoni Op. Cit. P/131.

**- Avantages et limites du modèle McKinsey**

Permet de palier à certaines lacunes en intégrant des variables comme les facteurs clés de succès, qui contribuent à la définition du DAS, un des fondements de la réflexion stratégique.

Contrairement au modèle BCG ; la méthode McKinsey prend en compte les objectifs des dirigeants et s'adapte aux spécificités de chaque entreprise.

Par sa complexité de mise en œuvre et la subjectivité du processus d'évaluation (définition de critères et systèmes de pondération des notes) de l'attrait



et de la position concurrentielle, contribue à la réflexion stratégique par l'intuition et l'imagination des dirigeants de l'entreprise<sup>1</sup>.

Contrairement au BCG, cette matrice ne permet pas d'estimer les équilibres financiers. Elle ne permet pas les comparaisons avec les principaux concurrents.

### **c)- La Matrice A.D.L (Arthur D.Little)**

Ce cabinet propose une matrice qui repose sur deux dimensions :

La position concurrentielle (Atouts de l'entreprise), et la maturité du métier (attrait du secteur).

- La position concurrentielle est appréciée à partir des forces de l'entreprise par rapport aux facteurs clés de succès dans les DAS.

La position de l'entreprise sera avantageuse ou désavantageuse par rapport à ses forces comparées aux concurrents (système de pondération et de notation voisin de celui de MC KINSEY ) .

- La maturité du métier est l'indicateur qui permet d'apprécier l'attrait d'un secteur et son potentiel. Le concept de maturité de métier est une transposition du concept de cycle de vie du produit.

Le cycle de vie décrit les différentes phases de la vie d'un produit, d'un segment de marché, d'une activité(d'une industrie) ou encore de l'évolution d'une technologie. Il suit quatre(04) phases plus ou moins longues : l'introduction, la croissance, la maturité, le déclin. Dans une analyse stratégique ; c'est le cycle de vie de l'industrie dans son ensemble qui est considéré et non d'un produit(marketing).

La matrice ADL permet le lien entre la situation stratégique et la situation financière, et à éclairer la prise de décision stratégique au regard des équilibres financiers, et en dernier, de nous éclairer sur le cycle de vie de l'entreprise et son développement. La principale limite de cette matrice est son manque d'originalité par rapport aux autres<sup>2</sup>. L'utilisation de la notion de cycle de vie est très proche de la variable « croissance du marché » du BCG et de la variable « attractivité de

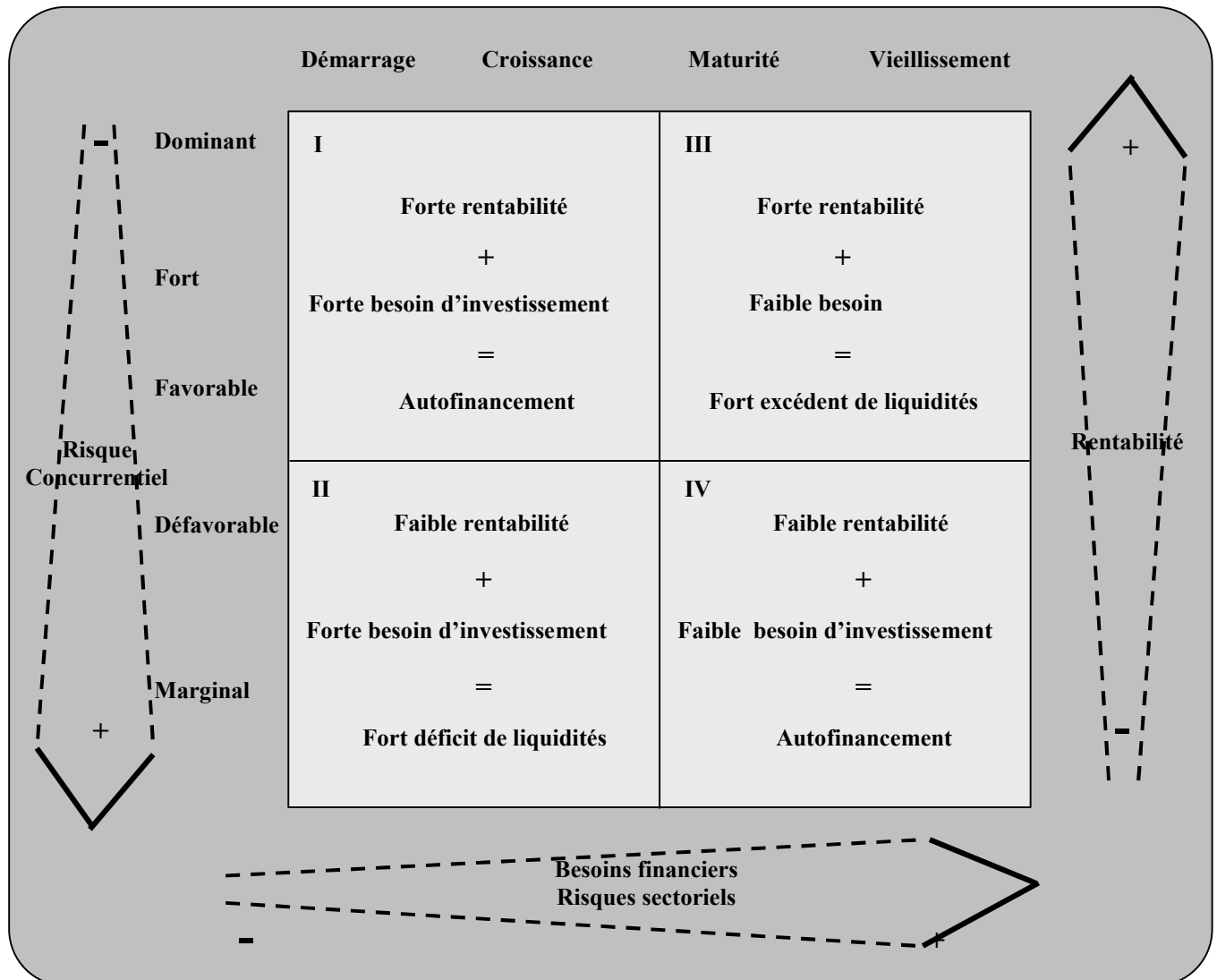
---

<sup>1</sup> T.Atamer,R.Calori – OP CIT P/211.

<sup>2</sup> A.Descreumaux, X.Lecocq, V.Varnier- OP CIT, P/98.

l'industrie » de Mckinsey. Un secteur attractif est un secteur en forte croissance(en émergence ou en développement), alors qu'un secteur en déclin n'est pas attractif et ne présente aucune croissance.

**Figure n°19 :** Les situations financières dans la matrice ADL



Source : Helfert ,kalika,orsoni Op.Cit. P/139.

**d)- La Matrice ASHRIDGE**

Les modèles précédent reposent sur les notions d'équilibre et d'attrait. La matrice Ashridge, développée par Michael Gold et Andrew Campbel, met l'accent sur le rôle à jouer par la direction générale ou la maison mère dans le choix du portefeuille d'activités ou de filiales qui lui conviendra le mieux avec ses capacités

ou ses compétences centrales. Cette matrice repose sur le critère de compatibilité des DAS avec les compétences de la direction générale. Une activité peut être attractive du point de vue de la matrice BCG ou de la matrice Mckinsey, mais si la direction générale ne contribue pas à sa performance, mieux vaut ne pas la conserver dans le portefeuille.

Cette matrice est construite à partir de deux axes<sup>1</sup> :

- la compatibilité entre les facteurs clés de succès que doivent maîtriser les DAS et la capacité de la direction générale. Il s'agit de la faculté du siège à comprendre les DAS qui composent son portefeuille(flair).
- la compatibilité entre les besoins des DAS et les capacités de la direction générale. C'est le gain de performance que les DAS sont susceptibles de dégager grâce aux compétences, aux ressources et aux caractéristiques de la direction générale(bénéfice).

Si la direction générale n'a pas le "flair" de ses DAS ; elle risque de les compromettre, et si elle ne peut pas évaluer leurs " bénéfices", elle devrait céder les activités inadaptées.

La matrice Ashridge comprend :

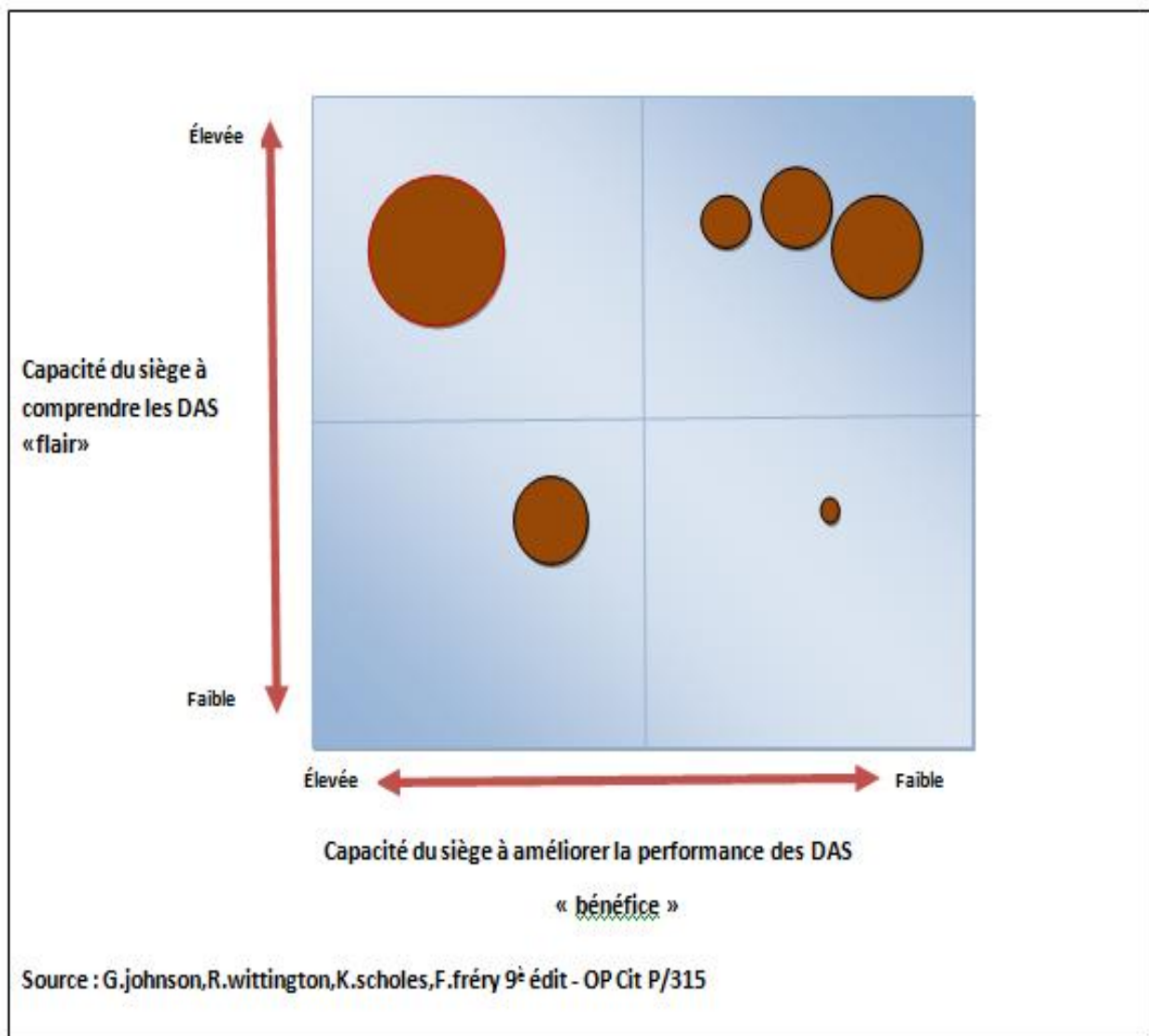
- les activités cœur : celles que la direction générale peut valoriser sans risque. Ces activités sont au centre de la stratégie future.
- les activités mirage : celles que la direction générale comprend bien mais dont elle n'a pas les capacités pour les faire développer.
- les activités gouffre : sont dangereuses et trompeuses, car le siège ne comprend pas bien, de quelle manière peut améliorer leur performance. Il devra acquérir de nouvelles capacités pour faire évoluer ses activités gouffre en activités cœur, comme il peut les céder à une autre entreprise plutôt d'améliorer leur performance.

---

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>e</sup> édit - OP Cit P/314.

- Les activités intrus : sont des activités inadaptées et non cohérentes avec les capacités de la direction générale, qui est incapable d'améliorer leur performance, et de ce fait elle ne peut les conserver.

**Schéma N° 20** : La Matrice ASHRIDGE



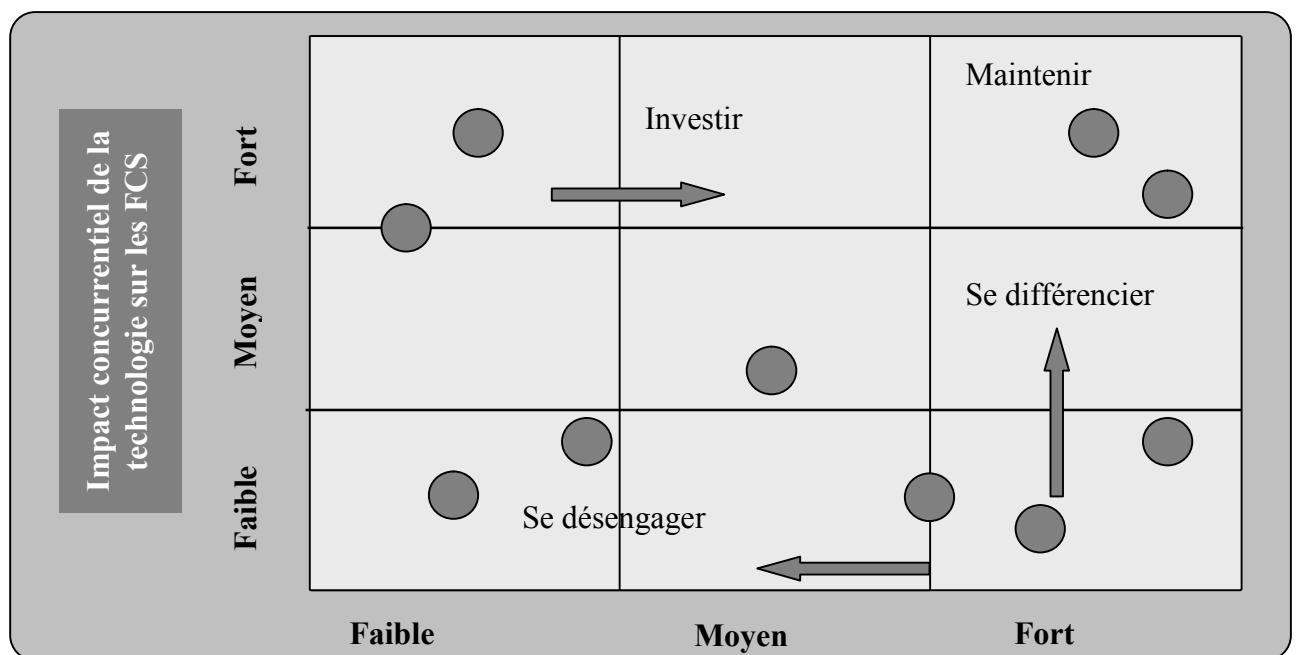
#### d)- La Matrice intégrant la technologie

L'analyse du portefeuille technologique de la firme procède à des outils comparables à ceux utilisés dans les portefeuilles d'activités.

Les technologies sont alors positionnées sur une matrice en fonction de leur stade de développement (degré de maturité) et de leur impact concurrentiel.

La logique des ces matrices est la même que celle des matrices d'activités: recherche d'un patrimoine équilibré, orientations d'actions, ...etc.

**Figure n° 21** : Impact concurrentiel et maîtrise de la technologie



Source : Helfert ,kalika,orsoni Op. Cit. P/141.

## **- Intérêt et limites des outils d'analyse des DAS <sup>1</sup>**

Ils ont le grand mérite de présenter une vision synthétique des activités de l'entreprise tout en se basant sur la stratégie, le marketing et la finance, et donnant des indications d'actions pouvant alimenter la réflexion des décideurs.

Les limites sont : L'hypothèse d'une libre concurrence qui n'est pas toujours vérifiée, la théorie du cycle de vie et des courbes d'expérience ne sont pas des instruments universellement valables. On leur reproche d'être trop simplistes, empiriques, et concentrant l'attention sur les activités actuelles et en dynamique, au détriment de celles qui sont en phase d'émergence.

Ces matrices négligent le recours au financement externe (emprunts bancaires, marchés boursiers, ... ), car l'équilibre financier des DAS existe en interne (autofinancement).

---

<sup>1</sup> P.charpentier Op. Cit. P/78.

**Tableau n° 12:** Les matrices : Intérêts et limites

<b>Intérêts</b>	<b>Limites</b>
Vue Synthétique de l'ensemble des activités	Présentation réductionniste des réalités
Représentation graphique claire	Réduit l'analyse stratégique à deux dimensions
Simplification des situations complexes	Ignorance du lien entre stratégie et mise en œuvre
Intégration des préoccupations financières marketing et stratégiques	Ignorance des aspects organisationnels et politiques
Identification des stratégies génériques correspondant à un portefeuille	Caractère très général des recommandations stratégiques
Possibilité de suivre l'évolution du portefeuille dans le temps	Caractère fondamentalement statique des outils
Outils de préparation des décisions stratégiques	Outil de présentation de décisions déjà prises
Outil pédagogique de formation	Outil manipulateur pour justifier des options prises d'avance.

**Source :** Helfert ,kalika,orsoni - 7é édit - Op. Cit. P/147.

Même si la stratégie est aujourd'hui dominée par les modèles stratégiques fondés sur l'économie industrielle (modèles classiques), d'autres modèles se sont développés et ont rencontrés un certain succès auprès des entreprises :

- **L'Approche Relationnelle** : mise en place de relations privilégiées avec les clients et fournisseurs, et les coopérations entre entreprises. Dans ce modèle, l'avantage concurrentiel est lié aux caractéristiques des relations entre entreprises et non à leurs actifs. L'approche relationnelle n'a pas donné lieu à des outils spécifiques d'analyse stratégique<sup>1</sup>.

- **La Coopétition** : Désigne l'imbrication de relations de concurrence et de coopération. La coopération n'est pas incompatible avec des relations selectives. Brandenburger et Nalebuff ont introduits les notions de substitut(substituor) et de complémentaire(complementor) dans l'analyse stratégique. Les substituts et les complémentaires sont des entreprises avec lesquelles une organisation focale est interdépendante mais ne réalise pas de transactions. les organisations substituts constituent des alternatives pour les clients et/ou pour les fournisseurs de l'entreprise focale. Coca cola et Pepsi cola sont des substituts pour les clients.

Les complémentaires sont des entreprises à qui les clients achètent des produits complémentaires ou à qui les fournisseurs vendent des ressources complémentaires. Le principal intérêt de ce modèle est que le comportement à adopter à l'égard des substituts et des complémentaires relève d'un choix(lié à la création ou à la captation de valeur) et non d'un constat<sup>2</sup>.

- **L'hypercompétition** : la concurrence est omniprésente et les avantages concurrentiels ne peuvent s'établir durablement compte tenu de la turbulence des environnements actuels. les réglementations évoluent et la durée de vie des produits diminue. il faut prendre de vitesse les concurrents, multiplier les initiatives pour changer les règles du jeu de la concurrence. Ce modèle proposé par R.D'aveni

---

<sup>1</sup> J.H.DYER, H.SINGH " The Relational view: Cooperative Strategy and Source of interorganizational competitive advantage" Academy of management review 1998, P/660-679.

<sup>2</sup> BRANDENBURGER A.M , NALEBUFF B.J" The right Game: use game theory to shape strategy" Harvard Business review 1995, P/57-71.



s'oppose clairement au modèle de Porter. son principal défaut est son manque d'outil d'analyse<sup>1</sup>.

• **Le Modèle de règles simples** : Tout comme D'aveni, Eisenhardt et Sull s'appuient sur la turbulence de l'environnement. Ce modèle privilégie la recherche de croissance et la conquête de nouveaux marchés. Ces deux auteurs recommandent eux aussi, d'être mobile et rapide dans l'action, et de créer un avantage "pionnier" c'est-à-dire que l'entreprise est la première à entrer sur le marché ou à créer un nouveau secteur d'activité. il ne comprend pas d'outils d'analyse stratégique, et est considéré comme un modèle de performance<sup>2</sup>.

• **Le Modèle Delta** : Consiste à avoir un avantage concurrentiel en cumulant les sources de performance (meilleur produit, bonne relation client) et verouillage du système en contrôlant et en dominant le réseau de valeur (client, fournisseur, complémentaires,...etc)<sup>3</sup>.

• **Les Rentes** : la rente peut être définie comme le profit dégagé par une firme au-delà de celui de son concurrent marginal. trois types de rentes peuvent être identifiées<sup>4</sup>: les rentes de monopole, les rentes ricardiennes et les quasi-rentes ou rentes schumpeteriennes. les rentes monopolistiques sont issues de pratiques qui visent à réduire les débouchés pour les concurrents. les rentes ricardiennes (du nom de l'économiste D. Ricardo) proviennent de la possession et de l'exploitation par une entreprise d'une ressource rare et de valeur dont l'offre est limitée. la quasi-rente est la différence de profit entre la firme qui fait l'utilisation la plus efficace d'une ressource donnée et les autres firmes du secteur.

---

<sup>1</sup> Alain Desreumaux, X.Lecocq, V.Warnier, OP CIT, P/73.

<sup>2</sup> EISENHARDT K.M, NALEBUFF B.J " Strategy as simple rules" Harvard Business Review 2001, P/107-116.

<sup>3</sup> Alain Desreumaux, X.Lecocq, V.Warnier, OP CIT, P/90-91.

<sup>4</sup> Alain Desreumaux, X.Lecocq, V.Warnier, OP CIT, P/94..

## **Conclusion au Chapitre II**

A travers ce Chapitre consacré à la démarche aboutissant à la prise de décision stratégique dans l'entreprise, nous avons abordé :

- Dans la première Section, la notion de stratégie d'entreprise qui a pour origine la stratégie militaire, en montrant son utilité et sa portée, et ayant donné les définitions des différents auteurs en management, ainsi que les éléments définissant la stratégie d'entreprise, la planification stratégique et ses limites face aux turbulences de l'environnement, qu'il faut surveiller en ayant ce qu'on appelle "une Vision stratégique" sans limites. Comme nous nous sommes arrivés à montrer que "la stratégie d'entreprise" est devenue "management stratégique"
- Dans la deuxième Section, nous avons montré que la formulation de la stratégie d'entreprise, ne se réalise qu'à travers une démarche universellement connue dans le domaine du management contemporain (Analyse ou Diagnostic et outils d'Analyse et d'Aide à la décision) en plus de l'intelligence, de la créativité et la vision des dirigeants.

## **Conclusion à la Partie I**

Dans cette Partie, et à travers le Premier chapitre ; Nous avons présentés les différents modèles fondamentaux des processus de décision qui se sont succédés et qui tournaient autour d'un paradigme commun " la Rationalité du décideur", et avons particulièrement insistés sur la théorie d'IGOR ANSOFF dans la décision stratégique et sa complexité face à l'environnement. Nous avons présentés différentes définitions de la décision, la typologie des décisions, le processus décisionnel et la complexité de la prise de décision et surtout pour la décision stratégique qui est d'une importance particulière, et avons abordés les principes de centralisation et de décentralisation de la décision en montrant leurs avantages et leurs inconvénients.

Dans le deuxième chapitre afférent à la démarche aboutissant à la prise de décision stratégique ; nous avons défini la stratégie d'entreprise qui a pour origine la stratégie militaire, et avons montré qu'elle n'est définie qu'à travers le cheminement de divers éléments. Nous avons aussi pu montrer que le champ de la stratégie s'est élargie , et la "stratégie d'entreprise" est devenue "management stratégique ". Nous avons abordé la planification stratégique et ses limites face aux turbulences de l'environnement, qu'il faut combler en laissant la place à ce qu'on appelle " une Vision stratégique" sans limites.

Nous avons aussi pu faire montrer que l'élaboration d'une stratégie ne se réalise qu'à travers une démarche connue dans la théorie du management stratégique et qui comprend le diagnostic stratégique (interne et externe) avec les outils d'aide permettant d'orienter la prise de décision stratégique, sans pour autant oublier la créativité et le savoir faire du décideur (manager).

**Deuxième Partie**  
**Impact de la Décision stratégique sur l'organisation**  
**de l'entreprise économique.**

## **Deuxième Partie**

### **Impact de la Décision Stratégique sur l'Organisation de l'entreprise économique.**

#### **Introduction**

Cette partie ayant trait à l'impact de la décision stratégique sur l'organisation de l'entreprise économique, est divisée en trois chapitres :

- Le Premier Chapitre concernant les implications stratégiques sur l'organisation de l'entreprise est divisé en trois sections: La première Section concerne les définitions et les éléments déterminants l'organisation de l'entreprise. La deuxième Section concerne les implications stratégiques résultant de la prise de décisions stratégiques(à savoir les stratégies d'ensemble et d'activités). Enfin, la troisième section concerne l'évaluation et la mise en œuvre de la stratégie.
- Le Deuxième Chapitre concerne l'Etude de Cas sur l'entreprise publique des Abrasifs de Saida. Nous présenterons la démarche stratégique de cette entreprise, les Choix stratégiques et les Implications Organisationnelles qui en découlent, et la mise en œuvre opérationnelle.
- Le Troisième chapitre concerne l'Etude de Cas sur la société privée des Eaux Minérales et Boissons gazeuses, dénommée SARL AEMBG SFID- Saida, appartenant au Groupe Agro Alimentaire AZZOUZ de SIDI BELABBES. Nous présenterons la démarche stratégique de cette société ; en procédant à une analyse stratégique l'avec application du modèle SWOT et l'utilisation de la Matrice TOWS, pour la détermination des choix stratégiques et des implications organisationnelles correspondantes avec la mise en œuvre opérationnelle.

**Chapitre I**  
**Les Implications stratégiques**  
**sur l'organisation de l'entreprise**

# **Chapitre I**

## **Les Implications stratégiques sur l'Organisation de l'entreprise**

### **Introduction**

Ce chapitre ayant trait aux implications des décisions stratégiques sur l'organisation de l'entreprise est divisé en trois(03) sections :

- Dans la Première Section, nous définissons l'organisation et les divers éléments ayant une influence sur elle.
- Dans la deuxième section, nous aborderons les choix stratégiques envisageables sur l'ensemble de l'entreprise(stratégie d'ensemble ou globale) et sur les activités(stratégie d'activités).
- Dans la troisième section, nous aborderons l'évaluation des choix stratégiques et la mise en œuvre opérationnelle.

# **Section 1**

## **Définitions et éléments déterminant L'Organisation de l'entreprise**

### **Introduction**

Dans cette section, nous définissons " l'Organisation", les éléments constitutives d'une organisation avec les différents mécanismes de coordination qui peuvent s'y trouver, les différents flux (internes et externes) qui concourent au fonctionnement de celle-ci et les facteurs de contingence influençant la structure d'organisation de l'entreprise. Nous définissons ainsi, les différentes configurations structurelles de MINTZBERG et les différentes structures d'organisation qui peuvent s'y trouver ou que les entreprises peuvent y adapter à leurs choix stratégiques, et enfin les tendances actuelles des organisations.



## I- Définitions et Eléments de Base de l'organisation

### a)-Définitions de l'Organisation

L'organisation est définie dans le dictionnaire Larousse, comme:<sup>1</sup> « La manière dont un ensemble ou un groupe sont structurés, agencés ».

Organiser: C'est donner une structure en vue de faire fonctionner.

Le mot Organisation désigne, encore : <sup>2</sup>

- une institution, un groupe d'hommes, une entité. Il identifie une structure internationale (ONU, UNESCO,...), une collectivité, une entreprise...
- la façon dont une entreprise -ou une entité- est agencée ; en matière de répartition des rôles, des fonctions, des postes...
- le fonctionnement même de l'entreprise, son ou ses processus, son mode de création de valeur...

PEDRAGLIO définit l'organisation comme " la schématisation du partage des tâches et des responsabilités dans l'organisation"<sup>3</sup>

En d'autres termes, connaître la façon dont les parties sont disposées et les fonctions qu'elles assurent.

Pour HENRI MINTZBERG, la définition de l'organisation ; doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires: <sup>4</sup>

- la division du travail entre les différentes tâches à accomplir.
- la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail.

La division du travail, qui se résume aux différentes tâches à accomplir dans une activité, est largement dictée par la technique employée pour son accomplissement. Par contre, la coordination est une affaire plus compliquée et faisait appel à plusieurs moyens. Ces moyens sont appelés mécanismes de coordination, et qui sont utilisés autant comme moyens de communication et de contrôle que de coordination du travail.

---

<sup>1</sup> dictionnaire LAROUSSE, Bordas 1997

<sup>2</sup> LUC BOYER, NOEL EQUILBEY " Organisation, théories Applications"ed 2003, P/13

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون " اقتصاد المؤسسة " دار المحمدية العامة 1998 - الطبعة / 02 - ص/216.

<sup>4</sup> HENRI MINTZBERG Op. Cit. P18-19

## **b)- Les Eléments de base de l'organisation <sup>1</sup>**

En raison de la diversité des fonctions qui s'y trouvent dans l'organisation ; plusieurs parties peuvent être distinguées.

En 1967, JAMES D. THOMPSON écrit : "l'incertitude est le problème fondamental des organisations complexes, et affronter l'incertitude est l'essence du processus administratif "

Pour cet auteur, l'organisation réduit l'incertitude en isolant le centre opérationnel qu'il appelle « centre technique », de l'environnement de façon à protéger les activités qui y sont conduites. L'affrontement de l'environnement se fait par d'autres unités de traitement.

Approfondissant les idées de THOMPSON; l'auteur H.MINTZBERG, dans ses travaux sur la division du travail dans l'organisation; explique qu'à mesure que l'organisation croit et adopte une division du travail plus importante entre les opérateurs; le besoin de supervision se fait sentir, et la présence d'un cadre est nécessaire pour coordonner le travail.

A la division du travail technique entre opérateurs, vient s'ajouter une division administrative qui fait que de nouveaux managers viennent superviser ceux qui font le travail. Si la croissance se poursuit, d'autres managers apparaissent dans la structure, et finissent par être encadrés par d'autres supérieurs. C'est ainsi qu'une hiérarchie d'autorité apparaît.

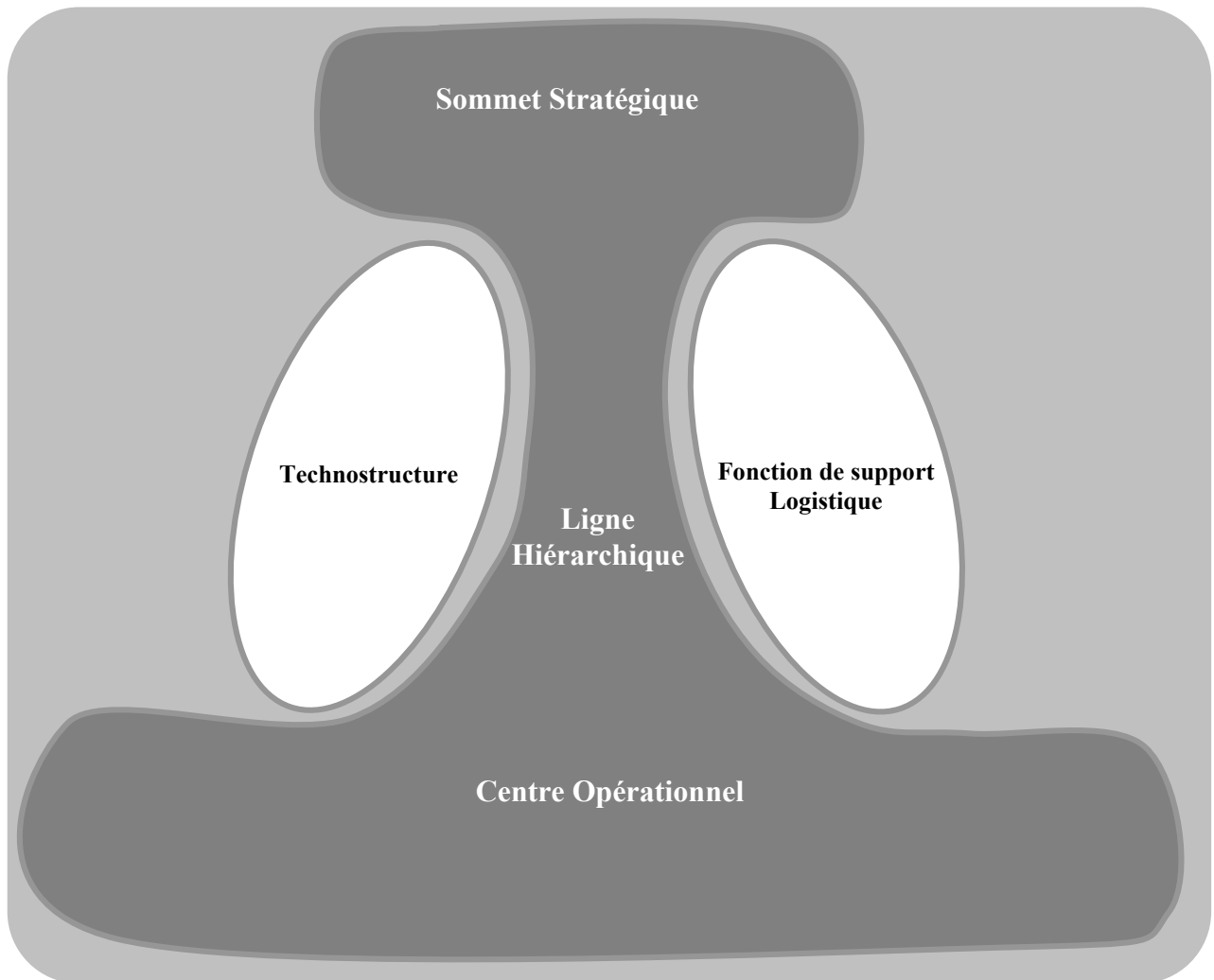
A mesure que l'organisation continue de se construire ; la transformation progressive de la structure oblige de faire appel à de nouveaux éléments ; soit des spécialistes en standardisation : les analystes. A côté de ceux qui font le travail et ceux qui le supervisent ; viennent s'ajouter ces analystes (une autre division administrative) qui standardisent le travail des autres et qui, grâce à leurs techniques, aident l'organisation à s'adapter à son environnement.

Ainsi, l'ensemble des divisions nous donne les cinq parties de base de l'organisation, que nous présentons dans la figure suivante :

---

<sup>1</sup> H.MINTZBERG Op.Cit. P/35à38

**Figure n° 22 : Les Cinq parties de base des organisations**



**Source:** H. MINTZBERG. Op.Cit. P/37

Comme suit, nous définissons les cinq parties de l'organisation :

### **- Le centre opérationnel**

Le centre opérationnel est composé des membres de l'organisation.

Les opérateurs, dont le travail est directement lié à la production des biens et des services.<sup>1</sup>

Les opérateurs accomplissent les tâches essentielles qui concourent à la production ; entre autres celles de l'approvisionnement en produits nécessaires à la production, celles de la distribution, celles de la maintenance nécessaire lors de la production, et celles concernant la production proprement dite.

Le centre opérationnel est considéré comme la partie la plus protégée de l'organisation, car c'est là que la standardisation est généralement la plus poussée, et le degré dépend évidemment du type de travail à faire.

Le centre opérationnel est le cœur de l'organisation, car c'est la partie qui permet à l'ensemble de survivre. Les autres composantes sont aussi essentielles et importantes.

### **- Le sommet stratégique**

Le sommet stratégique comprend ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges de l'organisation ; à savoir, le président directeur général et les autres cadres dirigeants (directeurs centraux et assistants, etc.) dont les fonctions sont globales, ou le conseil de direction qui comprend l'ensemble de l'équipe dirigeante (dans certaines organisations c'est le comité directeur).

La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou qui ont sur elle du pouvoir ; comme les propriétaires, les administrateurs, les syndicats, les groupes de pression.

Les cadres du sommet stratégique s'occupent, en plus de leur rôle de superviseurs directs, de l'allocation des ressources (qui inclut la conception de la

---

<sup>1</sup> H.MINTZBERG Op.Cit. P/41

structure), l'affectation des hommes et des ressources aux diverses tâches, le commandement et l'autorisation des décisions importantes, le traitement et la résolution des problèmes et des conflits et le contrôle des activités. Tout cela consiste à faire en sorte que l'organisation fonctionne de façon intégrée et sans interruption.

Le sommet stratégique doit aussi gérer les conditions de frontières de l'organisation, et ses relations avec l'environnement. Il est chargé de jouer le rôle le plus important dans la formulation de la stratégie à long terme et de l'ensemble des décisions stratégiques qui lui sont attachées.

#### **- La ligne hiérarchique**

La ligne hiérarchique représente le cordon qui relie le sommet stratégique au centre opérationnel. Elle va des cadres situés immédiatement au dessus du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement de premier niveau, tels que les agents de maîtrise qui ont une autorité directe sur les opérateurs (centre opérationnel).

Le caractère d'importance de la ligne hiérarchique est relativement lié à la taille de l'organisation. Les petites organisations peuvent se contenter d'un seul cadre (au sommet stratégique) ; les plus grandes ont besoin d'une ligne hiérarchique. A mesure que l'organisation croit ; la supervision et le contact direct avec les opérateurs nécessitent plus d'hommes et ne peut plus être la tâche d'un seul homme, soit le directeur général du sommet stratégique.

Le cadre de niveau intermédiaire a tous les rôles du cadre dirigeant, mais dans le contexte de la gestion de sa propre unité. En plus des tâches liées à la supervision directe; lui aussi doit gérer les conditions de frontières entre son unité et le reste de l'organisation, et entre son unité et l'environnement de l'organisation. Il doit décider de la formulation de la stratégie de sa propre unité, bien que cette dernière s'intègre dans le cadre d'une stratégie globale de l'entreprise, réaliser l'allocation des ressources, négocier avec les parties prenantes extérieures, et traiter des exceptions et des conflits.

Cependant, le travail du cadre change d'orientation à mesure qu'en descend de niveau hiérarchique. Il devient moins abstrait et agrégé, plus proche du flux de travail lui-même.

MARTIN en 1956, étudiant les décisions prises à quatre niveaux de la hiérarchie dans la fonction de production a pu conclure que moins le niveau était élevé, plus les décisions étaient fréquentes et de courte durée, moins elles étaient élastiques, ambiguës et abstraites.

De cela, on peut conclure que la prise de décision aux niveaux les moins élevés est plus claire et plus structurée.

Les cadres des niveaux hiérarchiques sont soumis à des relations de force, en particulier celles des analystes qui standardisent leur travail en leur imposant des nouvelles règles de fonctionnement de leurs unités. Ces analystes constituent la partie de la technostructure.

#### **- La technostructure**

La technostructure comprend les analystes (avec les employés qui les aident) qui s'occupent de la standardisation du travail dans l'organisation.

Ces analystes sont dissociés du flux direct du travail. Ils peuvent le concevoir, le planifier, le changer ou assurer la formation des opérateurs ; et donc par là, ils agissent sur le travail des autres en le rendant plus efficace. En sorte, leur travail consiste en un contrôle rigoureux permettant la stabilité et l'adaptation permanente de l'organisation aux changements de l'environnement.

Paradoxalement à leur travail de standardisation, la communication informelle est à la base de leur travail analytique. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> H.MINTZBERG Op. Cit. P/47

## **- Les fonctionnels de support logistique**

La grande organisation contemporaine compte un grand nombre d'unités spécialisées qui, en dehors du flux de travail, ont vis-à-vis de ce dernier une fonction de support. Ce sont les unités fonctionnelles logistiques.<sup>1</sup>

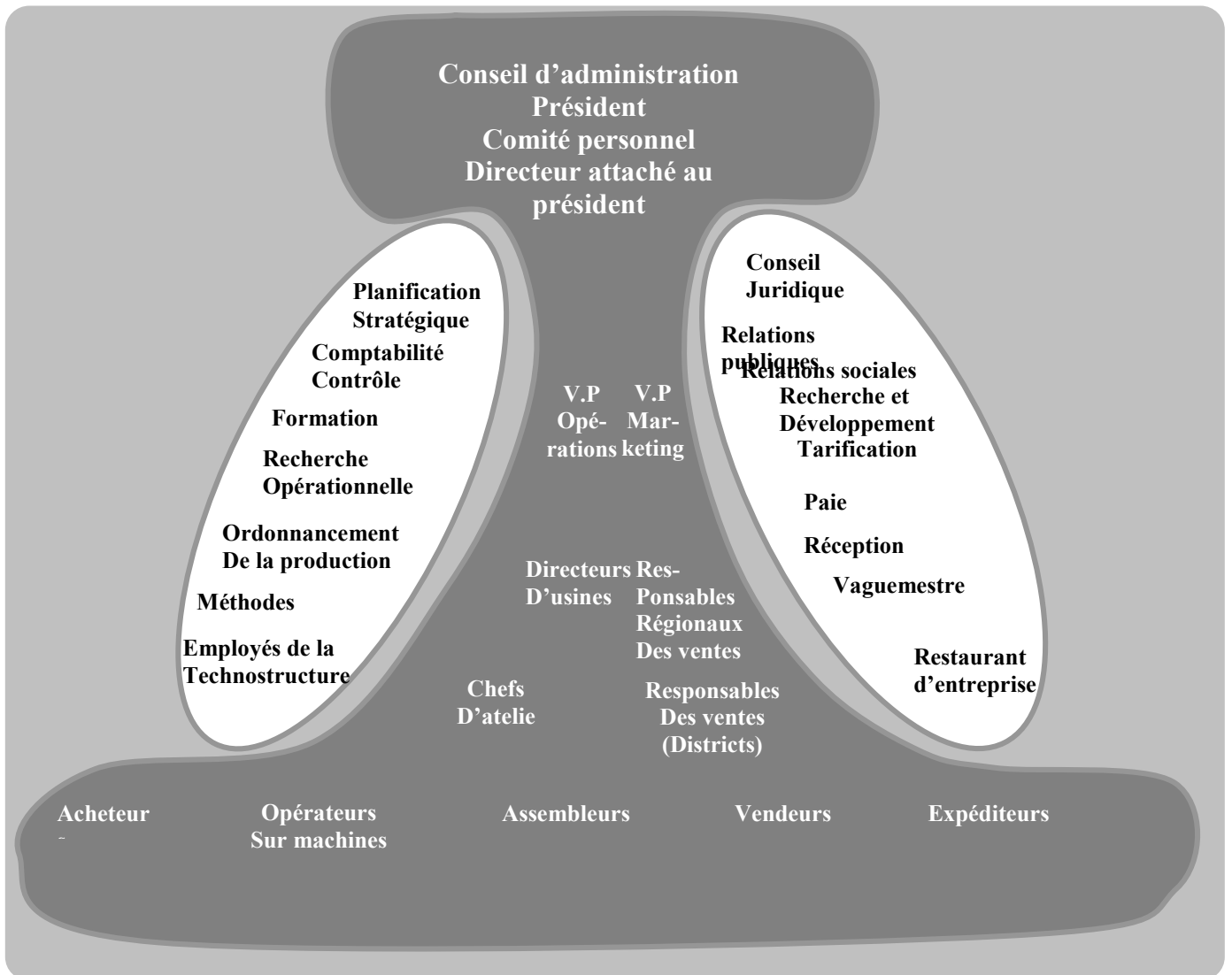
En suivant la logique de THOMPSON, on peut dire que l'existence de ces fonctions de support logistique reflète, dans l'organisation, le désir d'intégrer un nombre de plus en plus grand de ses activités marginales de façon à réduire l'incertitude et avoir le contrôle de ses propres affaires.

La figure suivante nous indique les cinq parties de l'organisation, avec la composition de chaque partie des diverses unités qui peuvent se trouver dans une entreprise industrielle.

---

<sup>1</sup> H.MINTZBERG Op. Cit. P/48

**Figure n° 23:** Quelques membres et quelques unités des différentes parties de l'entreprise industrielle



**Source:** H.MINTZBERG.Op Cit. P/49



## 2-. Les Mécanismes de Coordination utilisés dans l'organisation

Cinq (05) mécanismes de coordination expliquent les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail et évitent de graves dysfonctionnements<sup>1</sup>:

- l'ajustement mutuel
- la supervision directe
- la standardisation des procédés
- la standardisation des produits ou des résultats
- la standardisation des qualifications

### - L'ajustement mutuel

L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication informelle.<sup>2</sup> Il permet à chaque opérateur de garder le contrôle de son travail. C'est un mécanisme de coordination utilisé dans les organisations les plus simples.

### - La supervision directe

La supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres.<sup>3</sup> Cette personne est le responsable qui donne des instructions et coordonne le travail de ses subordonnés.

A mesure que l'organisation croît et dépasse le stade de la simplicité primitive dans lequel elle se trouvait ; c'est la supervision directe qui est utilisée comme mécanisme de coordination.

Le travail peut être coordonné par d'autres moyens que l'ajustement mutuel ou la supervision directe : on a recours à la **standardisation**.

La standardisation : la coordination des diverses parties est incorporée dans le programme (de travail) dès la conception, et le besoin de communication continue s'en trouve réduit.

---

<sup>1</sup> M.Darbelet, L.Izard, M.Scaramuzza "Notions Fondamentales de management", Foucher 2006, 5<sup>ème</sup> édition, P/55

<sup>2</sup> H.MINTZBERG Op. Cit. P/21-22

<sup>3</sup> H.MINTZBERG Op. Cit. P/26

Dans la standardisation, la coordination du travail est faite selon des normes préétablies; ou chacun sait exactement à l'avance à quoi il peut s'attendre de la part des autres. Le travail est déterminé en tenant compte de cette connaissance. Trois types fondamentaux de standardisation sont possibles :

**- La standardisation des procédés**

Les procédés de travail sont standardisés lorsque le contenu du travail est spécifié ou programmé.<sup>1</sup> Pour leur accomplissement; il suffit de suivre les consignes, sans aucune communication informelle avec les autres personnes.

**- La standardisation des produits ou des résultats**

Les produits ou les résultats du travail sont standardisés lorsque sont spécifiées et programmées à l'avance les normes de ces produits ou les performances à atteindre. Pour y parvenir, chaque opérateur a le libre choix dans la méthode à suivre.

**- La standardisation des qualifications**

Lorsque le procédé du travail et les résultats ne pouvaient être standardisés ; la solution à adopter consiste à standardiser ceux qui faisaient le travail. « La qualification et le savoir sont standardisés lorsque est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail » . Plus couramment, et surtout de nos jours, l'employé dans l'organisation, soit déjà passé par une institution de formation.

Les institutions de formation apprennent aux futurs employés les bases de la coordination par l'introduction de programmes de travail, les qualifiant dans leurs tâches futures.

Dans chaque situation spécifique, une organisation, préférera un mécanisme de coordination plutôt qu'un autre, ou peut utiliser plusieurs à la fois en s'appuyant sur le ou les plus adaptables.

De nos jours, dans la plupart des situations ; les organisations utilisent à la fois les cinq mécanismes de coordination à des degrés divers.

---

<sup>1</sup> H.MINTZBERG OP CIT, P/126.

Face aux rigidités de la standardisation, tout décideur aura recours à la communication informelle et directe, et surtout dans le cas de situations extrêmement compliquées. Pour accomplir son travail, il doit concilier entre l'aspect formel de la standardisation, et l'aspect informel de l'ajustement mutuel qui est utilisé comme moyen de communication. Ainsi, et à ce titre, beaucoup de travaux, et notamment ceux de l'école des relations humaines ; ont démontré que : « les structures formelles et informelles sont mêlées au point d'être indissociables ».

### **3- Les flux internes et facteurs de contingence de l'organisation**

#### **a)- Les différents flux (formels et informels) de l'organisation**

Les cinq parties constitutives de l'organisation entretiennent des relations donnant lieu à des mouvements représentant les différents flux qui concourent au fonctionnement de celle-ci. L'intérêt porté sur les flux de prise de décision, nous ramène à traiter l'ensemble des flux qui peuvent l'alimenter.

MINTZBERG distingue cinq types de flux :

#### **- Les flux d'autorité formelle**

Ils représentent la chaîne des relations de supérieurs à subordonnés, qui constitue l'organigramme officiel de l'organisation.

L'organigramme représente la description formelle de la structure d'organisation. Malgré ses lacunes, il reste indispensable, car il donne une image exacte de la division du travail et indique les postes qui existent dans l'organisation, leur emplacement exact, et comment l'autorité formelle circule entre eux grâce à la supervision directe.

#### **- Les flux d'activités régulés**

Ce sont les activités programmées et prévues dans les procédures. Elles assurent la production du bien ou du service que l'entreprise fournit.

La représentation de l'organigramme comme un système de flux régulés est la vision favorite des spécialistes en organisation.

Cette seconde vision considère l'organisation comme un système bien ordonné de flux fonctionnant sans heurts, et contrôlée de façon explicite et

systematique grâce à l'usage de la standardisation comme mécanisme de coordination.

### **- Les flux de communication informelle**

C'est l'ensemble des relations spontanées non écrites, permettant de faciliter la vie sociale et la performance.

Plusieurs recherches se sont développées pour mettre l'accent sur l'aspect formel et l'aspect informel du fonctionnement de l'organisation.

Pour TRIST et BAMFORTH, l'importance de la communication informelle est liée à deux raisons essentielles <sup>1</sup> : la première est liée à la bonne marche du travail, la deuxième est inhérente à l'aspect social de l'être humain.

CONRATH (1973)<sup>2</sup>, a trouvé que seulement 60% de la communication directe entre travailleurs des organisations étudiées, était liée au travail proprement dit; le reste servait pour la communication informelle nécessaire à leur équilibre social et à leur motivation dans le travail.

En complément à cela, plusieurs études ont montrés que les cadres (managers) préfèrent la communication directe par des circuits informels et flexibles, plutôt que d'être soumis à la lenteur et aux limites des circuits formels qui ne tiennent pas compte de l'utilité des informations tenues, intangibles et de nature spéculative, pour les cadres dans leur processus décisionnel. Ils passent 65% à 80% de leur temps en contacts verbaux, et consacrent environ 45% aux contacts hors hiérarchie.

Le formel et l'informel, tiennent une relation d'interdépendance : le formel conditionne l'informel, et l'informel a une grande influence sur ce qui marche dans le formel. Il est parfois même l'image de ce que sera le formel dans l'avenir. L'informel est une composante de l'organisation générale ne s'y trouvant pas dans le formel<sup>3</sup>.

---

<sup>1,2</sup> H.MINTZBERG Op.Cit. P/65

<sup>3</sup> عبد الغفور يونس " نظريات التنظيم و الإدارة " المكتب العربي الحديث – الاسكندرية 1997 - ص/ 102.

### **- Les flux de constellation de travail**

Ces flux sont formés de réunions informelles, qui naissent à différents niveaux de la hiérarchie (de membres appartenant à des services différents), et dont l'objet consiste à faciliter la réalisation des tâches spécifiques et temporaires.

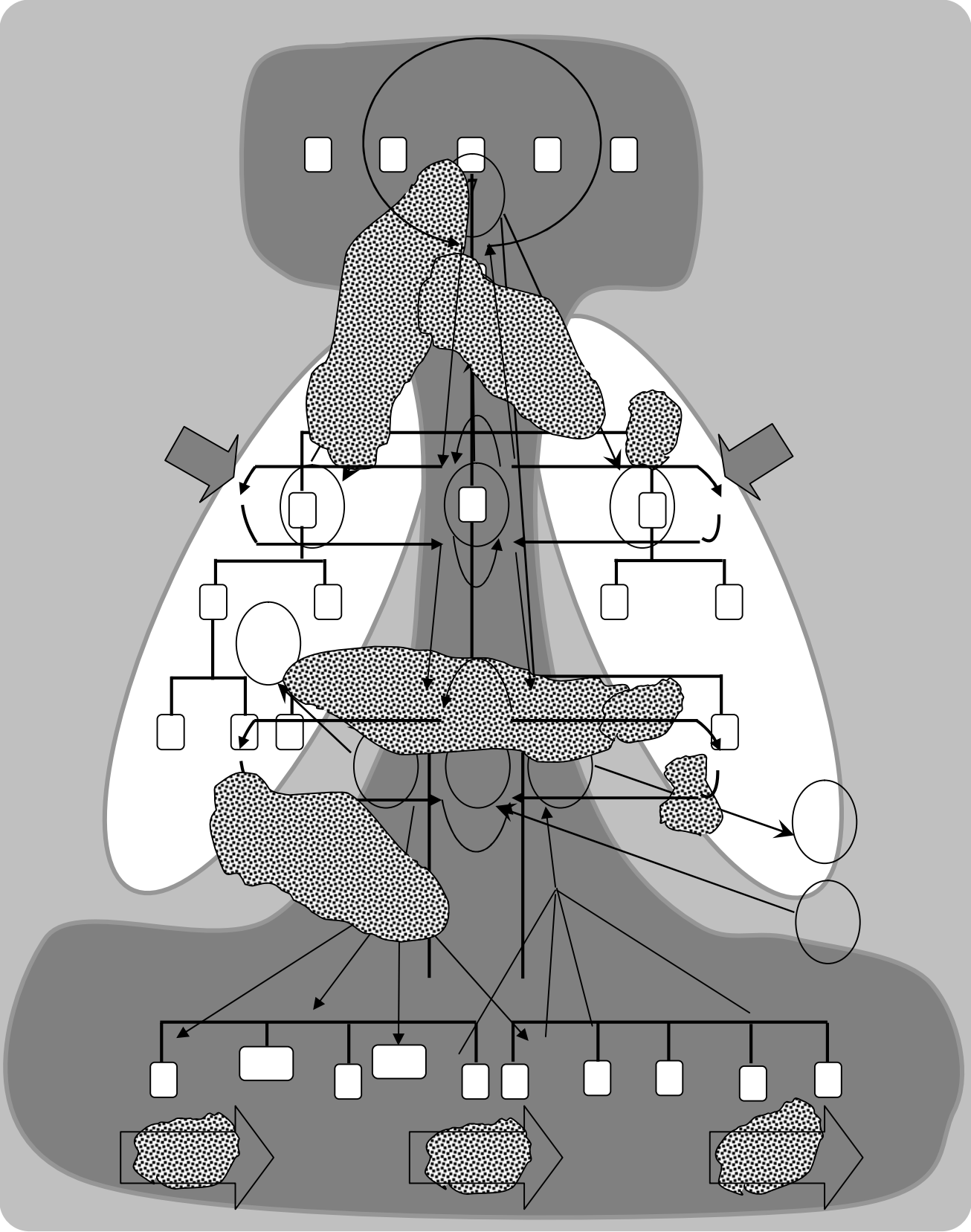
### **- Les flux de décision ad hoc**

Ce sont des décisions exceptionnelles qui peuvent être prises pour résoudre des problèmes spécifiques. Les décisions d'exception sont prises ad hoc, de façon non routinière. Les décisions stratégiques sont aussi des décisions d'exception, mais leur impact est important sur l'organisation.

Selon le contexte, la même décision peut être stratégique, d'exception ou opératoire.

**Pour conclure;** Nous pouvons dire que chacune des cinq strates et chacun des cinq systèmes, ne donnent qu'une image incomplète de l'organisation, et en les mettant toutes ensemble comme le montre la figure ci-après, on voit toute la complexité du fonctionnement de l'organisation, et c'est en cette base qu'on peut construire ou concevoir la structure de l'organisation, et voir quels sont les facteurs de contingence qui exercent une influence sur elle.

Figure N° 24: Le Fonctionnement de l'organisation



Source: H. MINTZBERG.Op Cit. P/80

## - Les Facteurs de Contingence (d'influence) de l'organisation

Selon l'approche volontariste de l'école classique:<sup>1</sup> l'activité d'organiser consiste à concevoir et mettre en place une structure, des méthodes et systèmes nécessaires pour atteindre, dans les conditions optimales et en tenant compte des diverses contraintes de l'environnement, un ou des objectifs déterminés.

La structure consiste à définir l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.<sup>2</sup>

Le terme structure vient du Latin (**struere**), qui signifie assembler. Il évoque la façon dont sont assemblés les éléments d'un système<sup>3</sup>.

**La structure** d'une entreprise est schématisée par la représentation formelle de son organigramme avec ses différents organes et la nature des liaisons qu'ils entretiennent.

**L'organigramme** donne une idée immédiate du mode principal de découpage des activités, qui peuvent être divisées par grandes fonctions, par domaines d'activités stratégiques, par produits, par zones géographiques.... A un niveau inférieur de la structure, d'autres modes de spécialisation peuvent être envisagés.

Le choix d'un mode de découpage doit préserver la cohérence de l'ensemble. Cela suppose une analyse des interdépendances entre les différentes activités : plus l'interdépendance est élevée, plus l'intérêt est grand de regrouper les activités au sein d'une même unité, afin d'en faciliter la coordination sous une même autorité. La coordination hiérarchique, inspirée du principe de l'unité de commandement énoncé par FAYOL au début du siècle (un homme, un chef), reste encore un modèle dominant. La tendance aujourd'hui est à la réduction des niveaux hiérarchiques:<sup>4</sup> On s'éloigne ainsi de la conception « pyramidale » qui caractérise encore certaines organisations. Les entreprises ont recours à d'autres mécanismes de

---

<sup>1</sup> LUC BOYER, NOEL EQUILBEY Op. Cit. P/202-203

<sup>2</sup> LUC BOYER, NOEL EQUILBEY Op. Cit. P/202-203

<sup>3</sup> J.F.Souterain, P.Farcet " organisation et gestion de l'entreprise" Foucher 2004, P/103.

<sup>4</sup> P.CHARPENTIER OP CIT , P/146-147.

coordination pour renforcer la cohérence entre les différents services et activités : comités, réunions régulières des responsables, plans d'action..., etc. MINTZBERG fait de la coordination des activités une composante essentielle de différenciation des structures.

Comment expliquer la manière dont sont structurés les entreprises et la variété des formes organisationnelles ? Pour CHANDLER, le déterminant principal est **la stratégie** de l'entreprise. D'autres auteurs, en rupture avec les approches normatives censées définir à priori les caractéristiques d'une « bonne » structure, ont cherchés à mettre en évidence les données de contexte (**les facteurs de « contingence »**) qui influencent l'organisation de la firme<sup>1</sup>.

CHANDLER, dans son analyse sur le système industriel américain, depuis le milieu du 19<sup>e</sup> siècle, examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes ; montrait que chaque changement important de stratégie conduisait à des modifications de la structure.

Il a mis en évidence une séquence des phases d'évolution, en partant du stade de la petite entreprise peu structurée effectuant une seule fonction sur un seul site, à une entreprise effectuant sur plusieurs sites, à l'intégration verticale, puis à la croissance par diversification des domaines d'activités et la mise en place d'une structure multidivisionnelle.

Ceci incita CHANDLER à déduire que la stratégie détermine la structure de l'organisation.

D'autres auteurs ont remarqué à juste titre que la relation entre stratégie et structure était en réalité plus « dialectique » que ne le laissait supposer CHANDLER, la structure elle-même induisait ou modelait certaines orientations stratégiques. Mais cela n'ôte rien à l'intérêt des travaux de Chandler dont l'influence sur l'évolution des théories de la firme est essentielle.

---

<sup>1</sup> P.CHARPENTIER OP CIT , P/152-153.



En raison de la diversité des cas rencontrés dans la réalité, cette vision unique de concevoir les structures ne permet pas de répondre à la multiplicité des problèmes d'organisation. Les approches théoriques les plus récentes ont pu montrer que la stratégie n'est qu'un déterminant parmi d'autres, et qu'il importe d'identifier dans le contexte de chaque entreprise, les facteurs propres qui doivent intervenir dans la conception de la structure.

Dans son analyse de l'organisation, H.MINTZBERG retient quatre groupes de facteurs de contingence<sup>1</sup>: l'âge et la taille de l'organisation, le système technique qu'elle utilise dans son centre opérationnel, l'environnement et les relations de pouvoir.

D'autres variables contextuelles, complexes à saisir<sup>2</sup>: les valeurs nationales et la culture d'entreprise; sont aussi autant de facteurs à prendre en compte dans les choix d'organisation.

### **1. L'âge et la taille**

A mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelle, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degrés. H.MINTZBERG, présente cinq étapes de transition dans la vie des organisations; mais plusieurs ne passent pas nécessairement par chacune des étapes.<sup>3</sup>

- Etape1 (a) : Structure Artisanale : Il n'y a qu'un seul groupe organisé de façon informelle, ou l'essentiel de la coordination est fait par la standardisation des qualifications, et ou le résultat de l'apprentissage et les interdépendances sont traitées par la coordination mutuelle entre les artisans (division naturelle du travail fondée sur l'habileté).

La composante administrative de l'organisation artisanale est petite et peu élaborée, composée seulement de quelques personnes qui travaillent avec les opérateurs.

---

<sup>1</sup> H.MINTZBERG -OP CIT- P/215-223

<sup>2</sup> P.CHARPENTIER – OP CIT- P/151.

<sup>3</sup> H.MINTZBERG -OP CIT- P/215-223

Cette étape est caractéristique des petites entreprises personnelles : ateliers de poteries, coiffeurs, stations de service, secteurs préindustriels (agriculture...).

- Etape 1(b) : Structure entrepreneuriale : elle apporte une division verticale du travail, avec un entrepreneur (homme d'affaires..., etc.) qui prend lui-même toutes les décisions importantes, et coordonne leur exécution par supervision directe; tous les autres membres de l'organisation exécutent ses ordres. La structure, néanmoins reste informelle et organique.

L'organisation entrepreneuriale n'a pratiquement ni technostucture ni ligne hiérarchique. Elle est typique d'organisation jeune, petite et portant sur une activité, un seul marché et une seule fonction. Plus fréquemment, les organisations commencent leur existence par l'étape entrepreneuriale.

- Etape 2 : La Structure Bureaucratique : A mesure que l'entreprise a grandi, a attiré ses clients, le travail est en surcharge et le contrôle devient plus difficile; la transition vers une structure bureaucratique commence avec la spécialisation du travail qui requiert la création d'une hiérarchie qui puisse effectuer la coordination.

A mesure que le travail devient plus spécialisé et que les unités deviennent plus grandes, l'organisation se tourne vers la standardisation pour coordonner ses activités. Une division administrative apparaît entre ceux qui conçoivent le travail et ceux qui le supervisent : une technostucture vient s'ajouter pour planifier et formaliser le travail.

Comme Exemple typique d'organisation Bureaucratique, on peut citer : les entreprises de production de masse comme les industries automobiles, les aciéries, la poste, l'administration des impôts, etc.

- Etape 3 : la structure divisionnalisée : la bureaucratie fonctionnelle lorsqu'elle grandit trop, se scinde en entités distinctes, que l'on appelle « divisions », qui sont chacune des bureaucraties servant leur propre marché et disposant de leur propre cadre opérationnel. Le « siège » central coordonne l'activité des divisions et contrôle leurs performances.

Pour quoi les entreprises adoptent une structure divisionnalisée ? Parce qu'elles vieillissent ou que leur taille s'accroît ?

Pour STOPFORD et WELLS (1972): <sup>1</sup> les grandes entreprises et les plus âgées, sont en général beaucoup plus diversifiées que les petites et les plus jeunes.

A mesure que l'âge et la taille croissent, beaucoup d'organisations cherchent à diversifier leurs activités : en raison de la concurrence, quitter leurs marchés traditionnels saturés et aller vers d'autres marchés, chercher des activités plus stimulantes,...etc., et donc adopter une structure divisionnelle par ligne de produits et par expansion géographique.

- Etape 4 : la structure Matricielle : un certain nombre de grandes entreprises multinationales se sont trouvées aux prises avec de multiples bases pour le regroupement de leurs unités : géographique, par produit ou même par fonction. On assiste alors au passage de la structure divisionnalisée à la structure matricielle, ce qui ramène légèrement l'organisation vers une structure organique.

## **2. Le système technique**

En raison de la difficulté dans la recherche d'appréhender la variable « technologie » (JOHN CHILD, 1974), certaines recherches (HUNT), sont focalisées sur le « système technique » ; ensemble des instruments collectifs utilisées par les opérateurs pour effectuer leur travail( on l'appelle parfois « technologie des opérations »).<sup>2</sup>

JOHN WOODWARD (1965), dans son étude sur les entreprises industrielles anglaises, a découvert l'existence de relations linéaires entre la technologie et la structure ; et les différences de structures observées s'expliquent par les différences de technologies, et ce en allant de la production à l'unité, à la production de masse à la production en continu.

Les entreprises de fabrication à l'unité, sont de type artisanal, avec une structure organique construite à partir des compétences des ouvriers du centre

---

<sup>1</sup> HMINTZBERG Op. Cit. P/227-228

<sup>2</sup> HMINTZBERG Op. Cit P/230.

opérationnel. En raison de la nature irrégulière du travail qu'elles ont à faire, ses entreprises utilisent des machines non spécialisées et un personnel compétent et adaptable aux différents postes. Leurs produits ne sont pas standards, et leur travail ne peut être, ni standardisé, ni formalisé, et l'essentiel de la coordination se fait par ajustement mutuel entre opérateurs et cadres de premier niveau. Les cadres supérieurs et la technostructure sont peu nécessaires.

Pour les entreprises à production de masse, le travail d'exécution est routinier, non qualifié, et les comportements sont formalisés, standardisés et bureaucratiques. La supervision est peu demandée ; le contrôle de l'encadrement de premier niveau est très grand, et la technostructure est très développée pour réaliser la formalisation du travail.

Les postes de travail sont clairement définis, et l'importance est donnée aux communications écrites (mémos....), et planification très importante des activités (production, ventes...).

Les structures de ces entreprises sont plus segmentées et marquées par l'hostilité, la suspicion et les conflits (système technique/système social).

Pour les entreprises de fabrication en continu ; les règles et les standards sont incorporés aux machines, et non imposés aux ouvriers; et le système technique fonctionne tout seul en raison de l'automatisation des machines (seulement les fonctions de guidage et de surveillance), et il suffit par exemple de quelques ouvriers pour faire fonctionner une grande raffinerie de pétrole.

La production en continu, requiert une structure organique avec un ratio d'administration plus élevé à cause de l'effectif nécessaire pour la conception du système technique et les activités de recherche et développement.

L'automatisation réduit le nombre de niveaux hiérarchiques, car elle remplace le travail des ouvriers non qualifiés du centre opérationnel, et des cadres opérationnels et fonctionnels de niveau intermédiaire de la structure qui contrôlent le travail. Cette mutation élimine la plupart des conflits qui marquent les entreprises

de production de masse. Le principe de coordination est lié à l'ajustement mutuel entre experts, ainsi que les mécanismes de liaison directe.

### **3. L'environnement**

La conception de la structure et de l'organisation interne de l'entreprise dépend, de facteurs internes déjà cités : l'âge, la taille, et le système technique ; mais aussi de contraintes externes qui s'imposent à elle : son environnement, auquel elle doit répondre pour toute démarche stratégique et décisionnelle.

Dans le dictionnaire LAROUSSE, le mot Environnement, signifie : « l'ensemble des éléments naturels ou artificiels ou se déroule la vie... ». Ainsi, pour MINTZBERG ; il comprend tout ce qui est en dehors de l'organisation: <sup>1</sup> sa technologie, la nature de ses produits, les marchés comprenant les clients et les concurrents, la distribution géographique de ses activités, le climat économique, politique et social, et météorologique dans lequel elle fonctionne, etc.

Cependant, l'influence exercée par l'environnement sur l'organisation dépend des différentes caractéristiques qu'il peut présenter. Quatre caractéristiques essentielles exercent une influence directe sur l'organisation: <sup>2</sup> la stabilité, la complexité, la diversité des marchés, et l'hostilité.

- la stabilité : l'environnement d'une organisation peut aller du plus stable au plus dynamique. Cependant, l'instabilité est liée à certaines irrégularités et certains changements liés à l'apparition d'événements politiques, économiques, technologiques, et sociaux.

Affronter un environnement instable et dynamique, rend le travail de l'organisation incertain et imprévisible, car elle n'a pas de modèles de traitement préalables.

- la complexité : l'environnement d'une organisation peut aller du plus simple au plus complexe. Cependant, la simplicité ou la complexité sont liées à la nature des produits ou des services, qui requièrent des connaissances et un savoir-faire simple,

---

<sup>1</sup> HMINTZBERG Op. Cit. P/245.

<sup>2</sup> HMINTZBERG Op. Cit. P/246-247

ou au contraire des connaissances scientifiques très avancées et un savoir-faire spécial.

La complexité de l'environnement exige de la part de l'organisation une structure complexe nécessaire pour l'accomplissement d'un travail intelligent et détaillé.

La dimension complexité disparaît grâce au savoir-faire accumulé et au caractère répétitif du travail.

- la diversité des marchés : les marchés d'une organisation peuvent être intégrés ou très diversifiés.

Cette diversité peut provenir de plusieurs facteurs : la variété des clients dans le cas d'une entreprise de services informatiques, de la diversité des produits ou des services, comme pour un fabricant d'appareils à usage domestique ou un hôpital, de la diversité des régions où les produits sont vendus comme pour la chaîne de supermarchés qui est installée sur tout le territoire national, ou dans d'autres régions du monde. Ainsi, la structure de l'organisation doit être conçue à la manière des différents travaux et produits sur les différents marchés.

- l'hostilité : l'environnement d'une organisation peut aller du plus accueillant au plus hostile, de celui d'un médecin spécialiste de renommée qui reçoit beaucoup de patient dans la journée jusqu'à une entreprise de construction qui doit soumissionner pour tous ses contrats. L'hostilité est influencée par la concurrence, et les relations de l'organisation avec l'extérieur, ainsi que la disponibilité des ressources qui lui sont nécessaires.

Les environnements hostiles exigent des réactions rapides de la part des organisations ; et de ce fait, dans la structure, on doit tenir compte de ce paramètre.

L'important pour nous ce n'est pas l'environnement en soi; mais son impact sur l'organisation, et surtout la capacité de cette dernière pour y faire face : en le prédisant, en l'appréhendant, et en l'apprenant à affronter son instabilité, sa complexité, sa diversité, son hostilité, et son dynamisme avec rapidité et efficacité.

L'effet des quatre dimensions de l'environnement sur l'organisation: <sup>1</sup>

- un environnement dynamique induit une structure organique, même si d'autres facteurs de contingence, comme l'âge et la taille, jouent en sens inverse.
- par contre dans un environnement stable, la structure sera plus ou moins bureaucratique selon ce qu'exigent les autres facteurs de contingence.
- plus l'environnement est complexe, et plus la structure est décentralisée, selon HAGE et AIKEN (1967).
- une structure sera centralisée, si l'environnement est simple, et une structure est décentralisée, si l'environnement est complexe, (LAWRENCE et LORSH, 1967).
- plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés (dans la mesure où les économies d'échelle le permettent), suite aux remarques de THOMPSON (1967), et donc la diversification amène la divisionnalisation.

Mais la divisionnalisation peut s'avérer difficile, dans le cas où on ne peut pas segmenter le système technique, c'est-à-dire créer un centre opérationnel pour chaque division, et il s'agit d'une économie d'échelle et non pas une question de taille. Exemple : une boulangerie industrielle faisait un chiffre d'affaires de deux millions de dollars, peut trouver profitable d'installer un four par région, alors que la même opération s'avère impossible pour un producteur d'aluminium qui a un chiffre d'affaires cent fois plus élevé.

- l'hostilité extrême de l'environnement, amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire. Il n'y a pas de temps perdu aux débats; un seul leader coordonne toutes les décisions, c'est le cas de perte d'un client ou d'un fournisseur important, menace de fermeture..., et l'organisation est menacée dans sa survie et se tourne vers son leader et s'y intègre.
- s'il existe des disparités dans l'environnement; l'organisation est conduite à créer des constellations de travaux différenciées et à décentraliser de façon sélective vers ses constellations, PERROW (1974) dans la description des grandes entreprises

---

<sup>1</sup> HMINTZBERG Op. Cit. P/250.

pétrolières. Dans ce cas chaque constellation de travail se voit conférer les pouvoirs de décision requis par son sous environnement (il y'a des régions ou on travaille en coopération, et dans d'autres on travaille en concurrence).

- KHANDWALLA (1973), dans son étude sur les entreprises industrielles américaines, a trouvé que celles qui se trouvent dans un environnement non concurrentiel ont tendance à centraliser toutes les décisions, mais si une entreprise se trouve face à une concurrence importante sur les produits, une concurrence moindre sur les prix mais pas de concurrence marketing ; elle a tendance à décentraliser de façon sélective.

Pour conclure, on peut dire que l'environnement a un impact profond sur la structure plus que celui des autres facteurs : âge, taille et système technique, qui sont plus déterminants dans un environnement stable. Les variables de l'environnement ont plus d'importance au sommet (ou près du sommet) notamment en ce qui concerne la vitesse et la flexibilité des réponses stratégiques, et la quantité de pouvoir de décision qu'il faut focaliser au sommet stratégique est la base utilisée pour le regroupement des unités au niveau de la direction. Sous certaines conditions, les variables d'environnement ont aussi des effets marqués sur les autres parties de l'organisation, bien que, comme le remarque THOMPSON, le souci essentiel dans l'organisation du centre opérationnel est de l'isoler autant que possible des influences de l'environnement. <sup>1</sup>

#### **4. le pouvoir et la culture**

Les organisations ne développent pas toujours les structures exigées par les facteurs de contingence : taille et age, système technique, environnement; mais d'autres facteurs entrent aussi dans la conception de leur structure et notamment la pression du contrôle externe sur l'organisation, les besoins personnels de ses membres et la mode du jour qui fait partie de la culture dans laquelle se trouve l'organisation (c'est le pouvoir des normes sociales). <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> HMINTZBERG Op. Cit. P/258.

<sup>2</sup> HMINTZBERG Op. Cit. P/259à265.



Plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée. Cette dépendance vis-à-vis de l'extérieur (gouvernement, actionnaires, entreprise mère); trouve pratique en concentrant l'autorité au sommet stratégique (PDG); et en imposant des standards clairement définis; ce qui a pour effet d'accroître la bureaucratisation de la structure.

Le besoin de pouvoir des membres de l'organisation, conduit aussi les organisations à avoir des structures excessivement centralisées.

A ce titre, il est à souligner que la forme de pouvoir et la vision des dirigeants influent pour une large part sur le mode d'organisation, et ce, à travers les comportements des membres de l'organisation (psychologiques, de satisfaction envers le travail,...).<sup>1</sup>

La mode qui faisait partie de la culture du jour pousse les organisations à adopter telle structure, même si ce n'est pas approprié pour cette dernière, Woodward et Stinchcombe (1965).<sup>2</sup>

Il est à souligner aussi l'influence des valeurs culturelles nationales, et la culture d'entreprise, qui sont autant de facteurs à prendre en compte dans la conception de la structure d'entreprise.<sup>3</sup>

### **- L'impact des TIC sur l'organisation**

Les technologies de l'information et de la communication(TIC) ont un impact sur l'organisation des entreprises, mais leur effet n'est pas systématique<sup>4</sup>.

- au niveau de la prise de décision : les TIC centralisent les décisions de choix de fournisseurs, par exemple, et en même temps décentralisent les commandes effectives dans chaque service.

- au niveau de la standardisation de l'organisation : les TIC ont un effet normatif et constituent un puissant vecteur d'organisation et de diffusion des procédures et des

---

<sup>1</sup> د. علي شريف- عبد الغفار حنفي - محمود فريد الصحن " التنظيم و الإدارة " - الإسكندرية ط / 1989 - ص / 245

<sup>2</sup> HMINTZBERG Op. Cit. P/259à265.

<sup>3</sup> P.Charpentier Op. Cit. P/151.

<sup>4</sup> J.P.Helfer, M.Kalika,J.Orsoni- 7é edition - OP CIT-P/307.

règles. C'est la raison pour laquelle, leur introduction et leur diffusion se font parfois avec difficultés.

- au niveau de la flexibilité de l'entreprise, l'effet est double : permettent d'adapter en temps réel la production de l'entreprise et sa logistique et de gagner en réactivité (cas d'entreprise agile : MICROSOFT). Par le développement des procédures qu'elles impliquent, constituent aussi un facteur de stabilité et de rigidité.

### **III. Les Différentes Structures et Tendances actuelles des organisations**

#### **1. Les Configurations Structurelles de MINTZBERG**

Parmi les auteurs actuels, HENRY MINTZBERG, cherche à donner une vision plus synthétique des formes d'organisation, en se référant à l'approche par les « configurations structurelles ». Selon lui; toutes les structures peuvent se résumer en **Sept(07) configurations possibles** (Cinq types de configurations ont été identifiées dans un premier temps), articulées aux différents modes de coordination, et évoluant en fonction des données du contexte (ou facteurs de contingence) qui obligent les entreprises à modifier leurs structures. <sup>1</sup>

- les structures simples : situation caractéristique des petites entreprises (familiales), agissant dans un environnement simple et dynamique, ou la coordination est assurée par ajustement mutuel ou supervision directe, avec une centralisation de type organique, régie par la communication informelle. Toutes les décisions importantes sont prises au sommet stratégique (directeur, entrepreneur), avec un encadrement très réduit et une division du travail imprécise. La plupart des organisations passent par ce type de structure.

- la bureaucratie mécaniste : configuration structurelle démodée et caractéristique des organisations assez grandes et âgées ayant un volume de travail opérationnel permettant la répétition et la standardisation (des procédés de travail), et pouvant décider des normes qu'elles veulent utiliser. Leur système technique est régulateur et non automatisé.

---

<sup>1</sup> HMINTZBERG Op. Cit. P/268.

Le pouvoir est centralisé, car les cadres du sommet stratégique exercent un contrôle et un pouvoir considérable, et seul les analystes disposant d'un pouvoir informel. Ce type de structure est approprié à un environnement simple et stable.

- la bureaucratie professionnelle : elle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur la conception qui correspond à la formation et la socialisation. Recrutement de spécialistes dument formés et socialisés, et de professionnels pour son centre opérationnel. Structure essentiellement démocratique. Le système technique n'est ni sophistiqué, ni automatisé, ni régulateur. La structure est décentralisée, rigide et bien adaptée à sa production standardisée, mais pas à l'innovation.

En raison de l'autonomie des opérateurs et des décisions de base, de la démocratisation du système; le changement est lent et diffus.

Elle concerne l'administration publique ou entreprise de service, banques et hôpitaux, etc., ou le travail est effectué par des professionnels.

- la structure divisionnalisée : entreprise organisée en divisions autonomes et structurées par marchés. Leurs performances sont étroitement contrôlées par le siège, ce qui implique une standardisation par les résultats. Le siège laisse aux divisions presque toute latitude de décision, puis contrôle les résultats de ces décisions.

Le siège gère le portefeuille stratégique et l'allocation des ressources financières d'ensemble; les divisions ont le pouvoir de gérer leurs propres affaires, et contrôlent et déterminent les stratégies pour les marchés qui sont sous leur propre responsabilité.

La divisionnalisation encourage la poursuite de la diversification. Elle est avantageuse dans un environnement peu complexe et pas très dynamique. Dans le cas contraire, c'est une structure « hybride ».

La divisionnalisation encourage l'allocation efficace du capital dans l'organisation; permet la formation des directeurs; réduit les risques et accroît la capacité de réponse stratégique.

- la structure adhocratique (ou l'adhocratie) : il s'agit d'une organisation adaptable selon les besoins et les contraintes liées à la tâche à accomplir. Un tel type de structure convient à la gestion des projets ou encore à la conduite des travaux non routiniers et complexes que l'on rencontre dans les industries de l'espace (NASA), et de l'aéronautique (BOEING). Le contrôle et la coordination se fait par ajustement mutuel.

Deux autres types de configurations ont été identifiés à partir de 1989<sup>1</sup> :

- l'organisation missionnaire : repose sur une idéologie dominante, à savoir un système de valeurs, de normes et de croyances auquel adhèrent tous les acteurs. Selon MINTZBERG, l'idéologie existe dans toutes les organisations, mais dans ce cas de figure, elle est véritablement dominante. L'organisation missionnaire prend son origine dans le sens d'une mission confiée à un leadership charismatique, développé à travers les traditions et renforcé par un processus de ritualisation et d'identification. La mission est claire, explicite, et porteuse d'inspirations. Le mécanisme de coordination des acteurs est la standardisation des normes qui renforce la sélection, la socialisation et surtout l'endoctrinement des membres. Cette forme de structure présente l'avantage d'être mobilisatrice et impliquante pour ses membres ; mais peut, dans certains cas, conduire à l'isolement visa à vis de l'environnement, et entraînant ses membres à des formes extrêmes d'organisation, exemple : les sectes.

- l'organisation politisée : Est la seule organisation transitoire selon MINTZBERG. Elle prend la forme d'une organisation temporairement en crise et confrontée à un conflit ouvert, tel que par exemple : une grève. Il semble que dans chaque organisation humaine, la politique existe, résultant de conflits d'intérêts, pouvant amener à une crise. La formation d'un pouvoir informel, remplace les notions traditionnelles de coordination et d'influence. Dans l'organisation politique, le conflit devient envahissant, mais dans certains cas, peut entraîner des effets

---

<sup>1</sup> J.M.PLANE OP CIT P/130-131.

favorables à la négociation et au changement. En effet, une organisation devenue politique, peut entraîner des changements importants et des innovations.

Ces différentes configurations présentent des tendances ou des modèles-types de structures plus proches de la réalité. C'est par « hybridation » ou par arrangements successifs, que les entreprises choisissent la structure qui s'adapte à sa stratégie et aux données du contexte.

## **2. Les Structures dans la pratique**

### **\* L'Organigramme**

L'étude d'une structure organisationnelle passe par l'analyse de son organigramme qui matérialise les grandes lignes de répartition des responsabilités, le nombre de niveaux hiérarchiques et les critères de départementalisation.

L'organigramme est une représentation schématisée et souvent simplifiée des relations existantes entre les trois catégories d'organes de l'entreprise<sup>1</sup> : les organes opérationnels qui conçoivent et commercialisent les produits et services, les organes fonctionnels qui soutiennent l'activité et les organes d'état-major qui supervisent les opérations et assistent la direction générale dans ses prises de décision.

Derrière ses structures formelles (officielles) se profile une structure informelle qui correspond aux relations et interactions entre les membres de l'organisation. L'organisation informelle, difficile à analyser, est souvent indispensable pour comprendre les fonctionnements de l'entreprise et parfois pour réussir comme manager au sein de cette dernière.

---

<sup>1</sup> M.BARABEL, O.MEIER " Manageor " Dunod 2006, P/99.

## **\* Les Types de Structures**

### **- La Structure Fonctionnelle**

La structure fonctionnelle implique une répartition des responsabilités selon les fonctions essentielles d'une organisation, telles que : ventes, finance, production, commercialisation, R & D,...etc. La force de la structure fonctionnelle réside dans la spécialisation, en rassemblant les activités proches sous forme de pôles de compétences permettant de limiter les charges d'emplois, et ainsi de réaliser des économies d'échelle grâce à une concentration optimale des ressources. Elle permet aussi une unité de commandement : chaque membre de l'entreprise à un seul responsable hiérarchique, ce qui permet au dirigeant, d'avoir une vision globale des opérations (facilités de l'orientation de la stratégie et du contrôle opérationnel). Cependant, ce mode d'organisation présente des limites : perte de vue des objectifs prioritaires et globaux de l'entreprise en faveur des objectifs opérationnels, l'absence de cohésion entre les différentes fonctions de l'entreprise (comportements individualistes et isolement des fonctions), avec apparition de conflits d'objectifs nés de l'absence d'intérêts généraux. Ainsi, l'inefficience des mécanismes de coordination et d'intégration, conduit les dirigeants de l'entreprise à se consacrer aux problèmes quotidiens au détriment de la réflexion stratégique.

### **- La Structure Divisionnelle**

Elle vient palier aux problèmes rencontrés par la structure fonctionnelle lorsqu'elle est confrontée à une diversification des activités. La structure divisionnelle est composée de divisions par produits, clients ou zones géographiques. Chaque division est scindée en plusieurs fonctions(ou départements fonctionnels). Ces divisions sont considérées comme des unités autonomes dotées de moyens propres et d'objectifs et dont les résultats peuvent être suivis séparément. De ce fait, elles se voient comme des unités stratégiques de base, chargées des décisions stratégiques et opérationnelles en même temps.

Les structures divisionnelles étant par nature décentralisées, permettent aux responsables de répondre efficacement aux exigences produit-marché au sein de leur activité, dans un temps réduit, sans pour autant bouleverser les autres composantes de l'organisation. Le responsable d'unité disposant de prérogatives, peut assumer directement la réalisation et le développement de son activité. Les structures divisionnelles sont flexibles, étant donné que la direction générale, a la possibilité d'ajouter, de fermer ou de fusionner des divisions en fonction des circonstances.

Les inconvénients liés à ce type d'organisation : ne permet pas des économies d'échelle, dans la mesure où ce type d'organisation cherche avant tout à optimiser les résultats dans chaque division. Les intérêts de l'entreprise paraissent moins importants que ceux des divisions. A ce titre, des conflits entre les divisions apparaissent sur le partage des ressources.

Le manque de collaboration entre les divisions et la recherche de synergies, conduit les entreprises à avoir recours à une structure fondée sur la combinaison d'éléments des structures fonctionnelles et divisionnelles (appelée structure matricielle).

### **- La Structure Matricielle**

La structure matricielle résulte de la combinaison d'un croisement de divisions produits et de divisions géographiques, ou de la cohabitation des avantages des structures fonctionnelle et divisionnelle<sup>1</sup>.

Les structures matricielles sont généralement recherchées par les entreprises ayant à gérer des activités complexes nécessitant l'utilisation de compétences variées, dans un environnement changeant et incertain. Remplaçant la ligne hiérarchique formelle par des interactions croisées, elle débouche souvent sur des problèmes : lourdeur dans la prise de décision (recherche de consensus, perte de temps). la plupart des opérationnels reçoivent les ordres d'au moins deux responsables hiérarchiques, ce qui engendre des conflits dans la définition des objectifs et dans l'évaluation des résultats. Les structures matricielles sont difficiles

---

<sup>1</sup> Bruno Jarrosson" 100 ans de management" 2<sup>ème</sup> édition , Dunod, Paris, Mars 2005, P/102.

à contrôler et à comprendre. le succès d'une telle structure dépend de la capacité des dirigeants à gérer la complexité et le désordre, et à maintenir une atmosphère de collaboration.

### **- La Structure par Projet**

C'est une structure par équipes temporaires, dédiées à un projet et dissoutes une fois que celui-ci est terminé<sup>1</sup>. Cette approche concerne les organisations menant des grands projets (programmes de construction/génie civil, ...) ou pour piloter la conception de produits nouveaux (secteur automobile...) ou pour la réalisation d'un événement ponctuel (conférence, compétition sportive, ...). La structure serait donc constituée par des équipes projets, conduites et coordonnées par un petit groupe de dirigeants(ou un chef de projet). Beaucoup d'organisations utilisent en complément de leur structure traditionnelle des équipes projets, par exemple pour conduire une opération de changement stratégique.

Cette structure présente l'avantage d'être extrêmement flexible. De plus, les délais et les objectifs impartis au projet motivent fortement les équipes et conduisent à un degré d'implication et de performance très élevé. Par contre, les équipes venant d'horizons différents connaissent de nombreux conflits. Enfin, il faut s'interroger sur le choix des membres de ces équipes et de leur destin une fois que le projet est terminé<sup>2</sup>.

### **- Les Structures en Réseau**

Pour faire face aux changements rapides et imprévisibles de l'environnement, beaucoup d'entreprises auront tendance à choisir des structures plus agiles. L'organisation en réseau (ensemble d'éléments reliés entre eux formant une supra organisation) constitue le mode d'organisation le plus avancé pour gérer ces sources d'incertitude. Deux formes structurelles peuvent être distinguées : l'entreprise en réseau et le réseau d'entreprises<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> G.Johnson, R.Whittington,K.Scholes, F.Fréry- 9<sup>e</sup> édit- OP CIT, P/526.

<sup>2</sup> M.Barabel, O.Meier, OP CIT P/106-107.

<sup>3</sup> R.Soparnot "Management des entreprises", Stratégie, Structure, Organisation, Dunod 2009, P/114-115.



. L'entreprise en réseau(ou réseau interne) : C'est l'organisation de l'entreprise en un ensemble de cellules fonctionnant comme des PME. Ces unités(ou pôles) sont de petites taille, ayant une parfaite autonomie sur le plan décisionnel et entretenant des liens de marché limités avec d'autres unités. Au niveau des pôles, la communication est faite par ajustement mutuel, les procédures sont allégées, le contrôle hiérarchique est faible, et le travail en équipe est encouragé ; ce qui lui confère un caractère organique. Cet allègement de structure permet la réactivité et l'innovation et encourage l'initiative. Comme exemple : le réseau bancaire.

. le réseau d'entreprise(ou réseau externe) : rassemble des structures juridiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Chacune se spécialise sur ses compétences fondamentales en entretenant des transactions avec les autres structures. Ce type d'organisation est qualifié **d'entreprise virtuelle**. Les frontières de la firme sont plus difficiles à délimiter, et le système d'offre proposé est unique. Comme exemple : TOYOTA constitue une fédération d'entreprises. Son succès est bâti grâce à la sous traitance organisée. Ainsi, 70% de la valeur totale des véhicules vendues sont fabriqués à l'extérieur. Le constructeur compte 171 fournisseurs (de 1<sup>er</sup> rang) dont seulement 37 pour lesquelles TOYOTA est le 1<sup>er</sup> actionnaire. Si on ajoute les fournisseurs (de 2<sup>ème</sup>) et (de 3<sup>ème</sup>) rang, on compte au total 36000 sous traitants, soit trois fois plus que GENERAL MOTORS, qui n'en compte que 12500.

Ainsi, nous présenteront ces modèles de structures. Leurs avantages et leurs inconvénients, sont schématisés dans le tableau suivant: <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> M.Barabel,O. Meier " Manageor "les meilleures pratiques du management, 2<sup>ème</sup> édition Dunod,Paris 2010, P/96/97

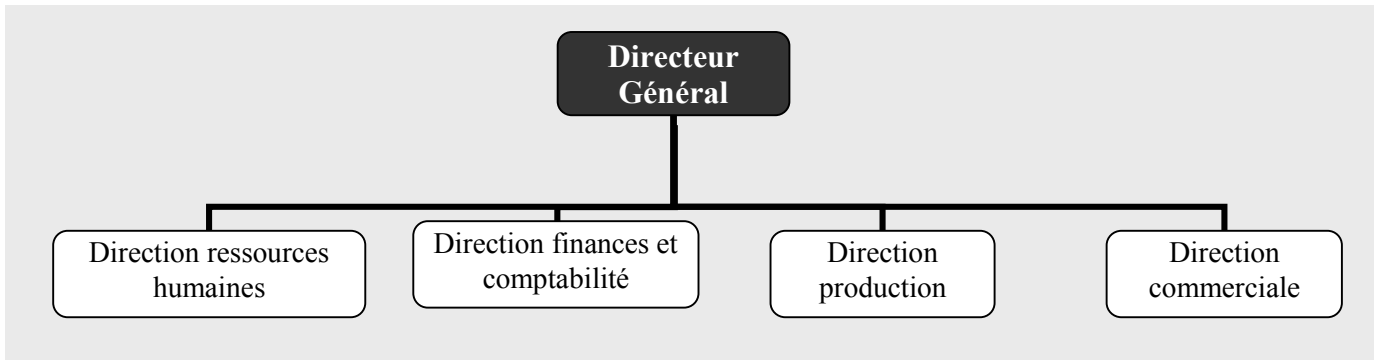
**Tableau N° 13 : Avantages et inconvénients des différents types de structure**

Type de structure	Mode d'organisation	Avantages	Inconvénients
Fonctionnelle	Specialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- simplicité de gestion</li> <li>- efficacité technique</li> <li>- définition Claire des responsabilités</li> <li>- Réalisations d'économies d'échelle</li> <li>- supervision du dirigeant</li> <li>- développement de compétences spécialisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche centralisée et bureaucratique</li> <li>- faible communication transversale (féodalités fonctionnelles)</li> <li>- structure rigide (faible adaptabilité)</li> <li>- focalisation des dirigeants sur la gestion quotidienne</li> <li>- résistance au changement</li> </ul>
Divisionnelle	Division : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par produit</li> <li>- Par marché</li> <li>- par zone géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structure plutôt décentralisée (autonomie, responsabilisation)</li> <li>- connaissance des performances et des coûts par activité</li> <li>- meilleure adaptation du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coût des services centraux</li> <li>- dispersion des ressources (duplication)</li> <li>- déséconomies d'échelle</li> <li>- conflits entre divisions</li> <li>- risque d'éclatement de l'organisation</li> <li>- Pas de diffusion de l'expérience.</li> </ul>
Matricielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par produit/marché</li> <li>- Par fonction/zone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilité d'allier plusieurs logiques organisationnelles avec un cumul des avantages entre les structures fonctionnelle et divisionnelle</li> <li>- décentralisation par activité</li> <li>- adaptation à la gestion multi activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lourdeur des processus de décision</li> <li>- double légitimité en matière de commandement</li> <li>- structure complexe</li> <li>- coût de coordination élevé</li> <li>- conflit d'autorités et de rôles</li> <li>- dilution des priorités</li> </ul>
Projet	Par équipes temporaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilité et réactivité</li> <li>- centré sur la satisfaction du client qu'il soit interne ou externe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion des affectations</li> <li>- transfert des connaissances</li> </ul>
Réseau	Virtuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dématérialisation</li> <li>- télétravail</li> <li>- Limitation des coûts salariaux</li> <li>- facilite les partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déshumanisation</li> <li>- problèmes de coordination</li> </ul>

Source : M.BARABEL – O. MEIER " Manageor " – les meilleurs pratiques du management – 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2010. P/96-97.

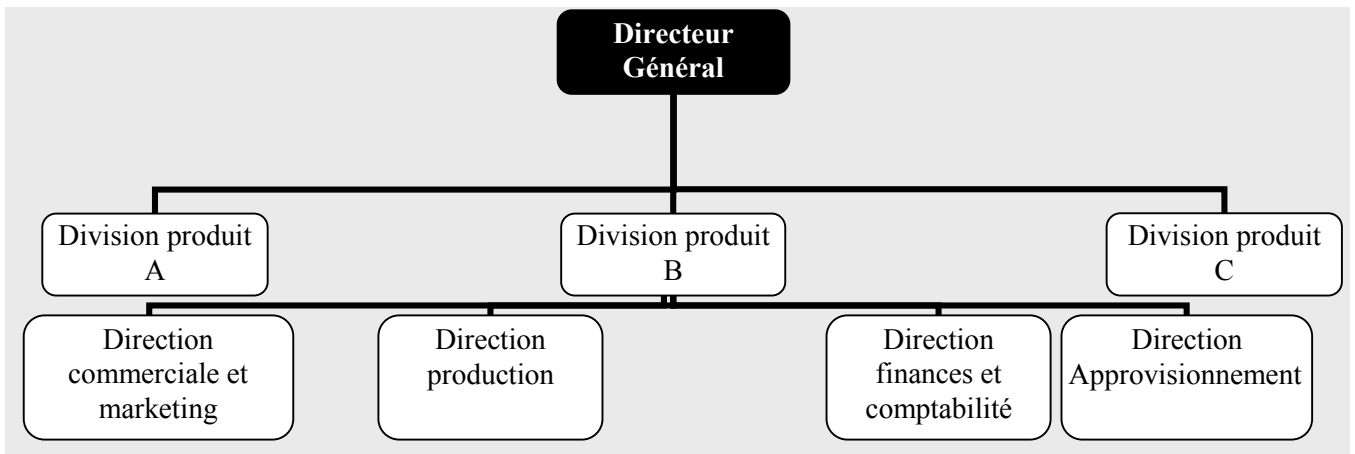
## Schémas des types de structures

Figure n° 25: Structure fonctionnelle



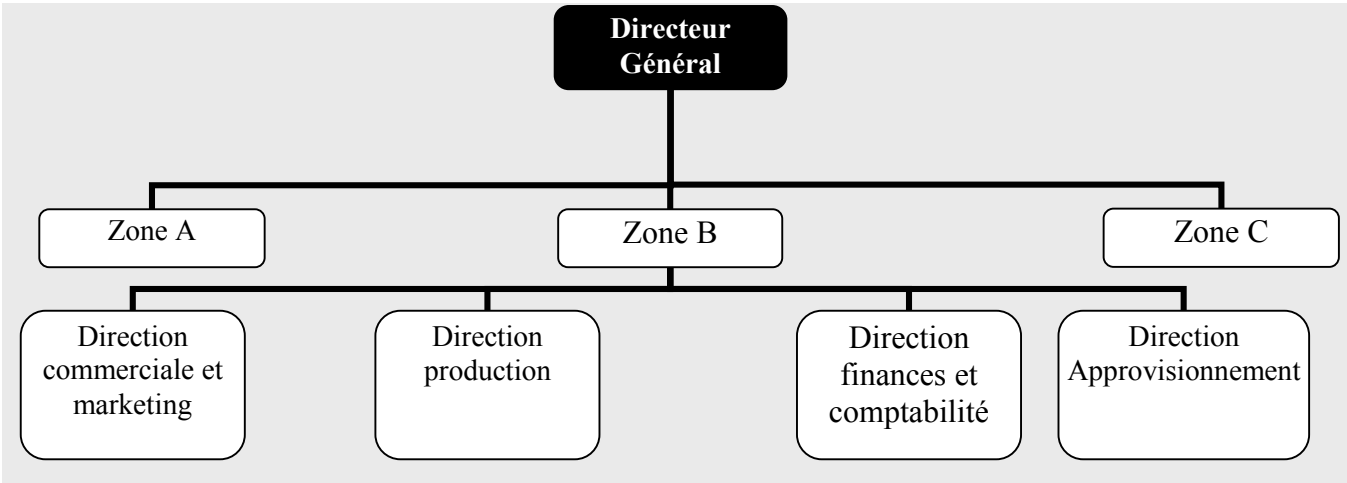
المصدر: د.ع. بن حبيب- مرجع سابق- ص/62.-63.

Figure n° 26 : Structure divisionnelle par produit



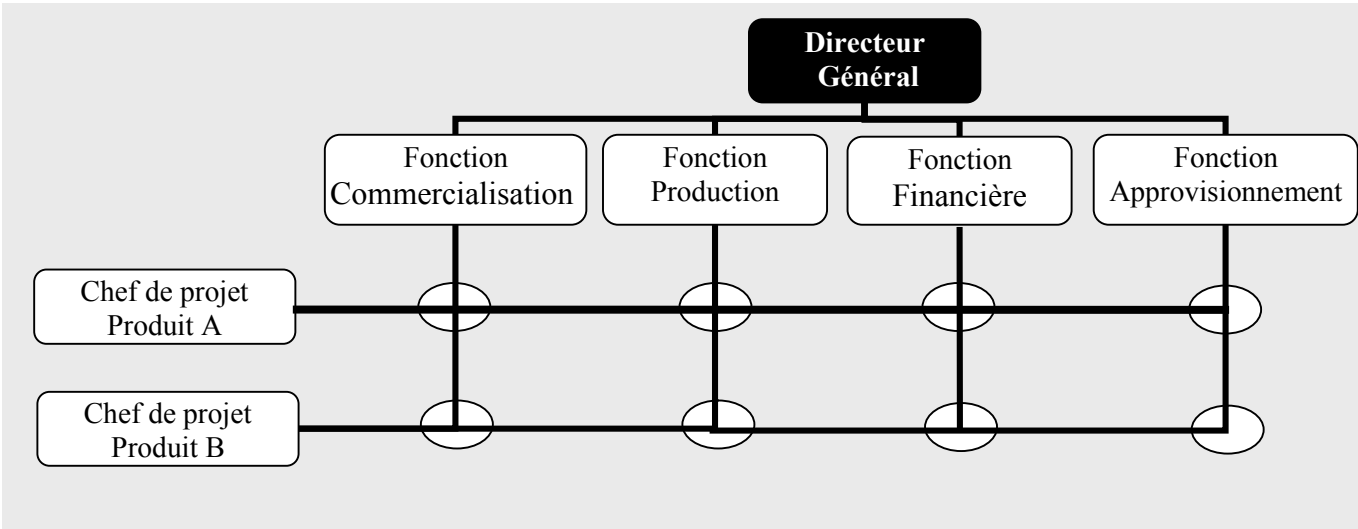
المصدر: د.ع. بن حبيب- مرجع سابق- ص/62.-63.

**Figure N° 27 : Structure divisionnelle par région**



المصدر: د.ع. بن حبيب- مرجع سابق – ص/63-65.

**Figure N° 28 : Structure matricielle**



المصدر: د.ع. بن حبيب- مرجع سابق – ص/63-65.

#### **IV. Les Tendances actuelles des organisations**

En raison de la mondialisation des activités et de l'instabilité de l'environnement, le choix des organisations tend: <sup>1</sup>

- A l'allègement des structures par la réduction des niveaux hiérarchiques débouchant sur de nouvelles définitions du rôle des cadres.
- le développement d'une nouvelle culture fondée sur l'acceptation du changement et de la flexibilité.
- le développement de la gestion des compétences (ou management par les compétences) pour faire face aux situations professionnelles évolutives. Le référentiel métier/compétences est l'outil de base du système : c'est la porte d'entrée d'actions individualisées (recrutements, formation...), et le point de passage de tous les projets liés aux compétences (réorganisations, introduction de nouveaux matériels, mutations d'activités, repositionnement sur le marché)<sup>2</sup>
- l'importance donnée au rôle et à la gestion des équipes.
- les nécessités de conduite de projets.
- le déplacement de valeur ajoutée par le recours à la sous traitance (externalisation des activités).
- une nouvelle philosophie de rémunération; basée sur l'individualisation des salaires.
- la définition d'objectifs précis pour stimuler l'innovation.
- le développement de structures en réseau dû au développement des technologies de l'information et de la communication, sous la forme de partenariats, d'alliances, de coopération, de franchises commerciales, de districts industriels...etc.
- le développement du marketing et des compétences professionnelles (formation, recyclages, etc.).

---

<sup>1</sup> LUC BOYER, NOEL EQUILBEY Op. Cit. P/212.

<sup>2</sup> CLAUDE FLUCK « compétences et performances » Editions DEMOS 2001, P/14-142.

## **Section II**

### **Les Implications stratégiques sur l'organisation de l'entreprise.**

#### **I. Présentation**

La décision stratégique, conçue comme la résultante d'une politique générale de développement et de choix stratégiques de l'entreprise, par le suivi d'une démarche d'élaboration stratégique; à savoir la confrontation des opportunités et menaces de l'environnement externe, et des forces et faiblesses ou potentialités internes de l'organisation, aura des implications pour sa mise en oeuvre sur l'organisation interne de l'entreprise, et ce, par l'adaptation de la structure et des compétences ou ressources internes aux différentes stratégies envisageables.

Ainsi les différentes stratégies de développement des entreprises peuvent être : la spécialisation, l'intégration verticale, la diversification, l'internationalisation et les stratégies interentreprises.

Face à cela, et pour être plus compétitives, les entreprises auront à abandonner une activité au profit d'une autre, la maintenir ou la développer.

## **II. Les Implications des stratégies d'ensemble**

Il s'agit de voir l'impact des décisions stratégiques se rapportant aux grands axes de développement de l'entreprise sur l'organisation interne.

### **1. La spécialisation**

La spécialisation est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation des attributs du produit ou des services fournis<sup>1</sup>. La stratégie de spécialisation est adaptée aux PME, sans pour être une règle générale, car beaucoup d'entreprises ont atteint une grande taille ou le statut de multinationales tout en restant cantonnées dans un domaine ou un secteur d'activité (l'automobile, le secteur pétrolier, les matériaux de construction...ect)<sup>2</sup>.

La spécialisation suppose les effets de l'expérience et des économies d'échelle, une définition claire des responsabilités, une direction par objectifs précis, une coordination importante des activités de recherche et développement et marketing, et la capacité d'attirer les compétences clés, une animation orientée vers des objectifs qualitatifs, et enfin de compte une structure fonctionnelle simple selon le principe de spécialisation.

Les risques liés à la spécialisation sont : la saturation du marché, l'obsolescence de l'outil de production et perte de l'avantage concurrentiel du fait du progrès technique des concurrents et risques d'imitation.

### **2. L'Intégration verticale**

L'intégration verticale est une orientation qui consiste à internaliser des activités auparavant assurées par ses fournisseurs (intégration amont : exemple de Michelin qui intègre des plantations d'hévéas) et/ou par les clients (intégration aval : le cimentier Lafarge qui se lance dans la construction de

---

<sup>1</sup> Helfert, Kalika, Orsoni Op. Cit. P/151.

<sup>2</sup> A. Descreumaux, X. Lecocq, V. Warnier, 2ème édition 2009, OP CIT, P/149 -150.

maisons individuelles).<sup>1</sup> Pour cela l'entreprise doit mettre en œuvre des compétences parfois très diverses.

Parmi ces avantages ; des gains financiers dûs à la réduction des coûts de transactions avec ses partenaires à l'appropriation des marges bénéficiaires de ces anciens fournisseurs et clients, et l'acquisition et maîtrise de plusieurs technologies, et des avantages concurrentiels.

Parmi les inconvénients ; à citer des coûts d'organisation supplémentaires par l'acquisition de nouvelles activités (fournisseurs et clients), brouillage de son image et perte de ses compétences distinctives. Cette diversification des activités amène l'entreprise à élargir sa structure : structure divisionnelle par produits et marchés, ce qui entraîne des surcoûts.

### **3. La Diversification**

La diversification est l'opération qui consiste à changer de domaine d'activité stratégique, et à se lancer dans la fabrication de produits nouveaux. Ce qui suppose un savoir faire différent de ce qu'elle maîtrise, et donc elle met en œuvre des compétences nouvelles, tout en reliant ses activités nouvelles avec son métier de base.

La diversification se fait à des degrés bien distincts:<sup>2</sup> Soit en déclinant le produit; en le développant, le perfectionnant et élargissant sa clientèle; Soit en bourgeonnant à partir du métier, en abordant de nouveaux segments stratégiques dans lesquels on réutilise certains savoirs faire du métier de départ; Soit dans un troisième degré, de diversifier hors du métier, ce qui suppose de créer ou acquérir des activités non liées aux métiers de base.

La diversification consiste à répartir les risques entre activités différentes, et donc une stabilité dans les profits.

Les inconvénients sont liés à l'éparpillement de ses ressources par la mise en place d'une structure divisionnelle par produit et par marchés ou régions.

---

<sup>1</sup> P.charpentier Op. Cit. P/94.

<sup>2</sup> O.Gelinier « stratégie de l'entreprise et motivation des hommes » Edition organisation, 1990.



D'autres motifs poussent à la diversification; à savoir la compensation de déclin d'un DAS en investissant vers des DAS plus rentables, et donc de placer ses ressources financiers excédentaires, d'utiliser les effectifs devenus excédentaires, et de valoriser ses compétences distinctives en utilisant son savoir-faire spécifique dans un autre secteur et sur d'autres marchés.

#### **4. L'internationalisation**

Complément fréquent de la diversification ou de l'intégration. La décision d'internationalisation des activités est une tendance forte du développement actuel des entreprises. Ce phénomène touche à présent toutes les firmes, grandes ou petites.

Etendre ses activités où delà des frontières nationales est un processus logique de croissance; l'entreprise cherchant à exploiter sur de nouveaux marchés un avantage concurrentiel dont elle dispose sur son marché national, surtout lorsque celui-ci est proche de la saturation.

D'autres raisons stratégiques poussent à l'internationalisation : Recherche d'économie d'échelle et de coûts réduits de production (coûts bas de la main d'œuvre), accès aux matières premières, et riposte à l'implantation d'un concurrent étranger sur le pays.

L'internationalisation va de la simple firme exportatrice à la firme mondialisée à un stade avancé.

Parmi ces formes ; c'est l'implantation à l'étranger par la société-mère de <<filiales-Relais>> qui vendent ou fabriquent des produits similaires, ou de <<filiales-ateliers>> ayant une certaine indépendance, et où les produits ou services n'ayant pas nécessairement les mêmes caractéristiques que ceux de la société-mère.

Parmi ces avantages; la conquête de nouveaux débouchés, d'où la prolongation du cycle de vie des produits sur d'autres marchés, et économie de coûts.

Les inconvénients se résument aux risques économiques, politiques et financiers...; augmentation des coûts de marketing, et des difficultés de gestion et complexité organisationnelle (structure multidivisionnelle).

La notion de risque est aussi à la base de toute discussion d'investissement.<sup>1</sup>

Selon Seddik Larkèche, dans les stratégies d'internationalisation, le facteur " risque" est devenu un avantage concurrentiel aux mains des firmes. L'optimisation du risque permet a de nombreuses entreprises d'asseoir un avantage concurrentiel sur les entreprises traditionnelles, encore figées dans une approche classique ou l'aversion au risque reste dominante. Les entreprises privilégiant la dimension micro économique(type projet) liée a l'optimisation du profit à la dimension politico-sécuritaire(macro-économique), en considérant l'investissement dans les environnements turbulents et risqués, comme un avantage aboutissant à la prise de parts de marchés.<sup>2</sup>

## **5. Les Stratégies Interentreprises**

Elles peuvent être selon (03) modes de croissance : la croissance interne, par le développement des capacités propres de l'entreprise, la croissance externe par l'acquisition totale ou partielle d'entités existantes, et la forme de coopération et alliances entre firmes.

La croissance interne est cohérente avec les stratégies de spécialisation par le développement des capacités existantes et la création de nouvelles unités productives ou commerciales. Ce processus freine les possibilités de diversification et l'apport de savoir faire extérieur.

La croissance externe ou croissance par « fusions et acquisitions », permet d'acquérir rapidement « le savoir –faire ».

---

<sup>1</sup> SOUFI Menouar « Gestion du portefeuille » OPU 09/2003, P/1.

<sup>2</sup> S.Larkèche " l'approche organisationnelle ou le passage du risque politique au risque éco" revue SCG,P/82

La croissance par alliances et coopérations, c'est la forme de partenariat et de création d'unités nouvelles par alliances.

Parmi leurs caractéristiques; la maîtrise des coûts, la rentabilité des investissements, et la moindre complexité organisationnelle.

Les alliances peuvent être sous la forme de contrats, de filiales ,ou de groupements d'intérêt commun (Airbus), et concernent la sous-traitance, la co-traitance, l'accord de licence;...etc.

La mondialisation des échanges et la globalisation des économies ont permises une coopération entre firmes, sous la forme de partenariats et d'accords de formes diverses. Ceci, a en effet induit une création de nouvelles solutions productives, et donc une source certaine d'avantage concurrentiel. L'aspect, sans doute le plus caractéristique de ces modifications productives et organisationnelles réside dans le renforcement du rôle de l'information. Le rôle stratégique et accrue de l'information, a induit de nouveaux modes d'organisations fondées sur les connaissances et les compétences accumulées considérées comme des intrants majeurs.<sup>1</sup>

La proximité informationnelle et organisationnelle permet un passage moins risqué à une organisation plus décentralisée et à une plus grande autonomie et responsabilité des différents centres de décision.<sup>2</sup>

### **III. Les Implications des stratégies d'activités**

En coherence avec les orientations de la stratégie d'ensemble, l'entreprise prend des options pour chaque domaine de son porte feuille d'activités; elle a le choix entre (03) grands types d'options : Se désengager, stabiliser ou développer

#### **1. Le Retrait**

Le désengagement partiel ou total concerne les activités pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas d'avantage concurrentiel ou situées en fin de cycle de vie.

---

<sup>1</sup> S. Tahy ,Revue des sciences de la société "Mondialisation et stratégies d'entreprises" PUM, N/54-2001 P/13-14

<sup>2</sup> Revue sciences de la société Op. Cit. P/114.

Indépendamment du cycle de vie, l'entreprise peut être amenée à se désengager d'une activité même rentable pour un besoin impérieux de financement d'une autre activité .

Quand l'entreprise veut se désengager d'une activité peu rentable; elle éprouve parfois des difficultés à trouver un acquéreur, en outre, elle se heurte souvent à des problèmes d'organisation ou a des résistances sociales provoquées par la crainte de restructuration et d'éventuelles suppressions d'emplois, et de ce fait, elle retarde sa décision ou soit amenée à y renoncer .

## **2. Le maintien ou la stabilisation**

Lorsqu'elle possède un avantage compétitif certain, en particulier dans les activités en phase de maturité, l'entreprise souhaitera maintenir sa position concurrentielle, afin de préserver celle-ci et les résultats financiers associés, elle sera néanmoins obligée de rester compétitive en termes de coûts et d'innovation et devra donc maintenir un certain niveau d'investissements.

## **3. Le développement**

C'est le choix logique pour les activités situées en début de cycle de vie et ayant de fortes perspectives de croissance et de rentabilité à long terme.

Le développement d'activités suppose de prévoir d'importants investissements dans les différents domaines : technologique, industriel et commercial, afin d'affronter la concurrence et de prendre des parts de marché. Il s'agit là pour l'entreprise de développer dans un premier temps sa croissance interne par une capacité nouvelle (production, commercialisation, recherche.....), et /ou dans un deuxième temps, sa croissance externe par les secteurs à rentabilité en déclin, par des mouvements de concentration et de relations interentreprises.

## **Section III**

### **Evaluation et Mise en œuvre(déploiement) stratégique**

#### **Introduction**

La synthèse de la démarche stratégique de l'organisation ayant aboutit à des choix stratégiques. Ces choix stratégiques doivent être évalués en vue de porter un jugement sur leur degré de réussite ou d'échec, avant de procéder à leur mise en œuvre opérationnelle définitive. Dans ce cadre, nous aborderons, l'évaluation et la mise en œuvre des choix stratégiques.

## **I - Evaluation de la stratégie(ou des choix stratégiques)**

Avant de décider quelle stratégie l'organisation va effectivement déployer, il serait indispensable d'évaluer les options(choix) stratégiques retenues.

Trois critères d'évaluation permettent d'évaluer la réussite ou l'échec des stratégies<sup>1</sup> :

### **a)-la pertinence**

Désigne l'adéquation entre une stratégie et les conclusions du diagnostic stratégique de l'organisation. Il s'agit donc d'évaluer dans quelle mesure d'une part une stratégie exploite les opportunités de l'environnement et surmonte ses menaces, et d'autre part capitalise sur les forces et évite les faiblesses de l'organisation.

### **b)- l'acceptabilité**

Désigne la performance attendue d'une stratégie. Cette performance peut être évaluée selon trois dimensions : les gains, le risque et les réactions des parties prenantes.

### **c)- la faisabilité**

Consiste à déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie. l'évaluation de la faisabilité doit répondre à deux questions clés : l'organisation détient-elle les ressources et compétences nécessaires à la stratégie ?; Si Non, peut-elle les obtenir ?.

### **d)- Synthèse des critères d'évaluation**

les conclusions des critères d'évaluation peuvent diverger. Quatre limites peuvent être soulignées :

- savoir arbitrer entre les conclusions divergentes des critères d'évaluation.
- maintenir une cohérence entre les éléments d'une stratégie.
- tout est dans l'application. C'est lors du déploiement effectif qu'on peut évaluer la stratégie.

---

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>e</sup> édit - OP Cit P/441-467.

- la stratégie en pratique. l'évaluation systématique n'est pas la norme dans toutes les organisations.

## **II - Mise en œuvre de la stratégie**

L'élaboration de la stratégie est un phénomène complexe qui nécessite différents points de vue d'où l'apparition de différentes approches de la stratégie (les prismes stratégiques). Sa mise en œuvre implique des acteurs clés, des activités et des méthodes utilisées (pratique de la stratégie). Dans ce contexte, nous aborderons : les prismes stratégiques, la pratique de la stratégie et la traduction de la stratégie en action.

### **1) - Les prismes stratégiques**

Permettent de donner **plusieurs** points de vue pour interpréter le développement et le déploiement de la stratégie. Quatre prismes stratégiques sont ainsi identifiés<sup>1</sup>.

1a)- Le prisme de la méthode : présente l'élaboration de la stratégie comme un processus logique d'analyse et d'évaluation permettant de formuler des orientations précises résultant d'un déploiement planifié. Dans ce cadre, les managers doivent successivement :

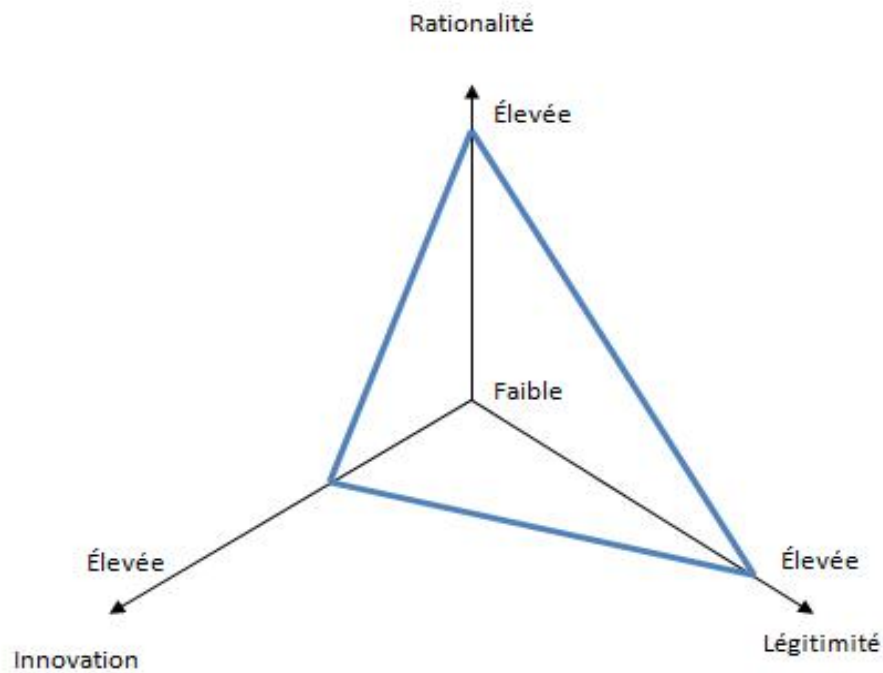
- prendre des décisions rationnelles en vue d'optimiser la performance économique de leur organisation.
- persuader les parties prenantes internes et externes à l'organisation, d'accepter la logique de la stratégie, grâce aux preuves obtenues de leur analyse.
- déployer cette stratégie grâce à une planification rigoureuse, et allouer les ressources et compétences nécessaires, et déterminer les horizons de temps et les actions à mener.
- mettre en place une structure organisationnelle et des systèmes de contrôle appropriés afin de suivre le déploiement de la stratégie.

---

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -9<sup>è</sup> édit - OP Cit P/639.

Au travers du prisme de la méthode les managers apparaissent comme des stratèges crédibles, influents et légitimes. Le changement et l'innovation peuvent résulter d'une approche mécanique rationnelle.

**Schéma N° 29 :Le prisme de la méthode**



**Source : G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry 9<sup>è</sup> édit - OP Cit P/39**

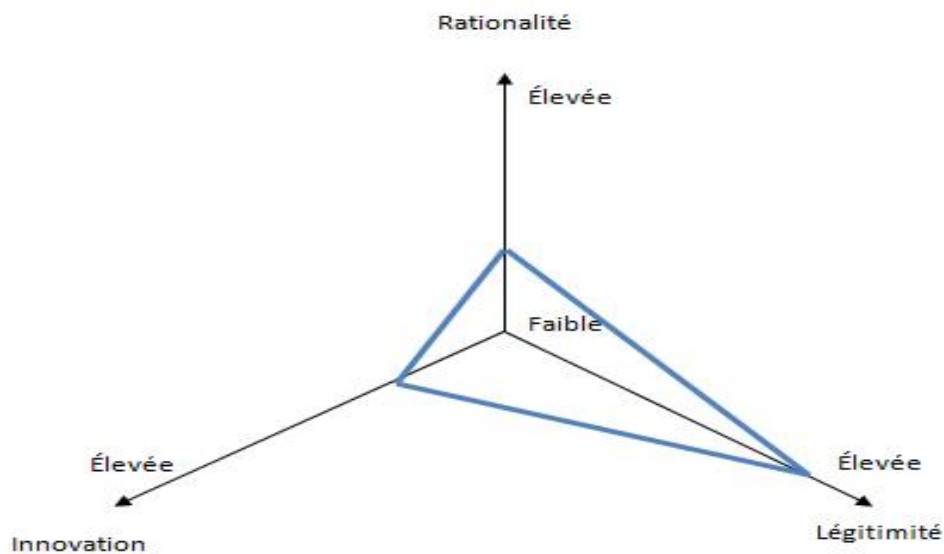


1b)- Le prisme de l'expérience : Dès les années 1950, Herbert Simon et Charles Lindblom ont montrés que les modèles rationnels de prise de décision sont irréalistes. H.Simon a montré que les individus cherchent des solutions satisfaisantes et non optimales. Ils agissent à la limite de leurs connaissances et de leur expérience. De ce fait, selon le prisme de l'expérience, la stratégie découle de schémas de pensées implicites et de routines d'actions individuelles et collectives. Dans ce cadre, les stratégies se développent dans les organisations, à partir de ce que perçoivent les individus à partir de leur expérience et de leur culture. Ainsi, La stratégie actuelle façonne la stratégie future. Les jeux politiques, les marchandages et les négociations jouent un rôle important dans le déploiement des stratégies. La stratégie suivie est la résultante d'un compromis politique.

Puisque l'expérience acquise constitue un élément stratégique majeur, les managers expérimentés sont généralement considérés comme légitimes. L'innovation et le changement risquent d'être problématiques.

De ce qui précède, il existe un risque de dérive stratégique, si les managers deviennent prisonniers de leur expérience(individuelle ou collective). La stratégie de l'organisation devient biaisée, car ne suivant pas les tendances de l'environnement en s'enfermant dans une vision interne.

**Schéma N° 30 : le prisme de l'expérience**

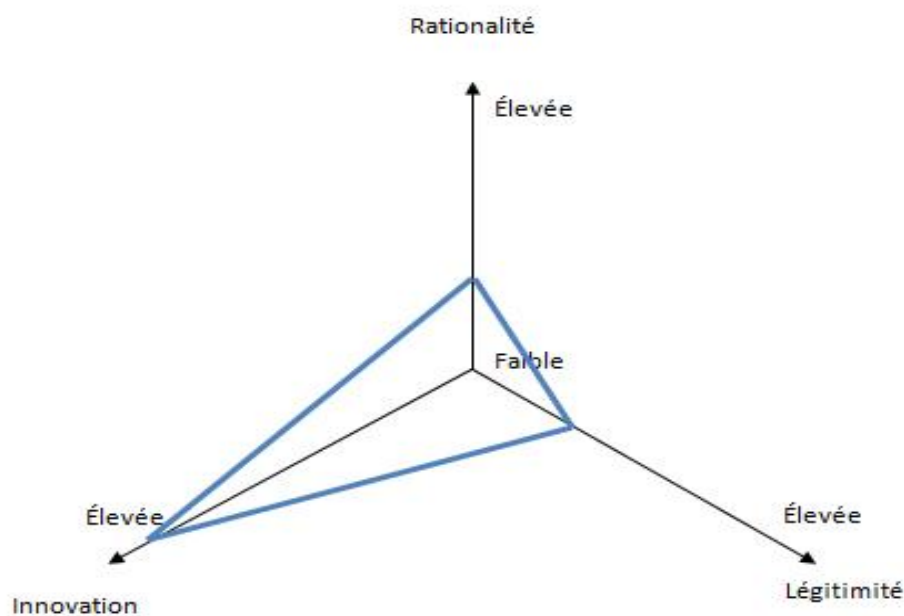


Source : G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry 9<sup>e</sup> édit - OP Cit P/37

1c)- Le prisme de la complexité : il s'appuie sur la théorie de la complexité et sur la théorie de l'évolution pour expliquer les conditions qui permettent de générer des innovations. Au regard du prisme de la complexité, le rôle des dirigeants ne consiste pas à concevoir les orientations stratégiques : celles-ci peuvent émerger de la variété et de la diversité qui irriguent et entourent l'organisation.

Le prisme de la complexité réduit le rôle des dirigeants et donc leur légitimité, leur rationalité et leur pouvoir.

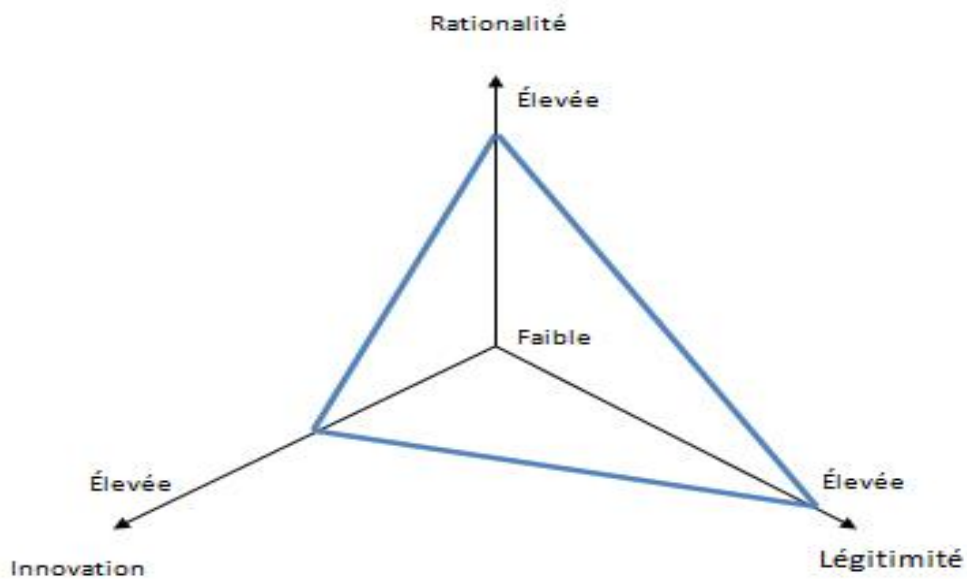
**Schéma N° 31 : le prisme de la complexité**



**Source : G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry 9<sup>e</sup> édit - OP Cit P/44**

1d)- Le prisme du discours : la stratégie relève essentiellement du discours (parlé ou écrit). Le discours n'est pas seulement utilisé pour justifier les stratégies, mais pour obtenir du pouvoir, de la légitimité et de la reconnaissance. Le discours peut encourager l'innovation et le changement, en fonction des motivations et du langage employé par les managers.

**Schéma N° 32 : le prisme du discours**



Source : G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry 9<sup>e</sup> édit - OP Cit P/45

## 2)- La pratique de la stratégie

la mise en œuvre d'une stratégie requiert des acteurs clés(les stratèges) à impliquer, des activités stratégiques à mener et des méthodes stratégiques utilisées<sup>1</sup>.

•**Les stratèges** : ce sont les différentes catégories d'individus impliqués dans la stratégie ; des dirigeants aux experts du département stratégie, les consultants, ainsi que les managers intermédiaires qui sont plus ou moins impliqués dans la fabrication de la stratégie.

- les dirigeants :leur responsabilité est d'ordre stratégique. Ils doivent s'extraire des tâches opérationnelles pour se consacrer aux grandes questions stratégiques. Les dirigeants peuvent être : des directeurs généraux(stratèges en chef), responsables du succès ou de l'échec de la stratégie, des membres du comité de direction(directeur de production, directeur commercial,...etc), pouvant contribuer à la réflexion du directeur général par leur expérience et leur compétence, comme ils peuvent être des administrateurs non exécutifs qui devraient théoriquement avoir une vue objective sur la stratégie puisqu'ils n'ont pas de responsabilité interne.

- la direction de la stratégie :Est composée d'individus dont la responsabilité formelle est de contribuer aux processus stratégiques. Les grandes entreprises et les services publics engagent fréquemment des experts en stratégie, par contre les petites entreprises n'engagent que très rarement. Généralement, ils mènent trois tâches importantes : récolte et analyse d'informations, assistance et médiation de la direction générale.

- les managers intermédiaires : sont considérés comme trop occupés par les activités quotidiennes, et ne pouvant développer une vision à long terme. Or, la réalité est autre,car ils sont de plus en plus impliqués dans la fabrication de la stratégie, pour les raisons suivantes : décentralisation des structures des organisations afin d'accroître l'autonomie et la responsabilisation des niveaux

---

<sup>1</sup> G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -8<sup>e</sup> édit - OP Cit P/657-680..

hiérarchiques les plus bas, et ce face à un environnement concurrentiel changeant. Les formations continues et les connaissances détenues par les managers intermédiaires dans le domaine du management leur permet de mieux connaître le domaine de la stratégie. Du fait de leur expérience, leur proximité des sources d'informations et de contact des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, personnel, etc), leurs connaissances sur les marchés et les activités ; les managers intermédiaires peuvent jouer un rôle déterminant dans la fabrication de la stratégie.

- les consultants en stratégie : peuvent être des cabinets internationaux spécialisés en stratégie, comme McKinsey ou le Boston Consulting Group ; comme, ils peuvent être des cabinets de petite taille.

Les consultants peuvent jouer plusieurs rôles dans l'élaboration de la stratégie : analyser, définir des options et fixer des priorités - Transférer des connaissances et disséminer les meilleures pratiques dans les organisations – peuvent effectuer eux même des choix stratégiques en influençant les décisions des dirigeants – contribuer au changement stratégique.

• **les activités stratégiques:** Ce sont les activités que mènent les stratèges ou les personnes impliqués dans la fabrication de la stratégie. Les activités stratégiques comportent : l'analyse stratégique ( faite d'une manière rationnelle et analytique comme on l'a vu précédemment ou spontanée et incomplète), la promotion des problèmes stratégiques, puis les décisions stratégiques et leur communication aux différentes parties prenantes.

- l'analyse stratégique : coûteuse en termes de ressources et de temps. Les analyses peuvent être utilisées pour temporiser la prise de décision, pour des buts politiques en servant les intérêts et l'influence de certains managers ou certaines parties prenantes de l'organisation, comme elles peuvent avoir une valeur symbolique.

- la promotion des problèmes stratégiques : consiste à obtenir l'attention et l'appui des dirigeants, et d'autres parties prenantes influentes, au sujet d'une question stratégique particulière.
- la prise de décision stratégique : comme on l'a vu précédemment ; l'analyse stratégique rationnelle ne suffit pas à elle seule, et la prise de décision stratégique peut être biaisée. Les décideurs peuvent être trop optimistes ou ayant une aversion au risque et donc paralysés par la probabilité d'un échec. Dans les environnements turbulents, quatre principales recommandations sont ainsi suggérées dans la prise de décision stratégique : multiplier les choix (solutions alternatives), récolter de l'information en temps réel plutôt que de s'appuyer sur des tendances statistiques rendues obsolètes par les événements, récolter des avis dignes de confiance (managers expérimentés), et viser le consensus au sein de l'équipe.
- la communication de la stratégie : Les décisions stratégiques doivent être communiquées et comprises par les parties prenantes.
- **Les méthodes stratégiques** : ce sont les méthodes utilisées pour organiser et guider la stratégie.
- les séminaires de réflexion stratégique : méthodes fréquentes dans les entreprises, réunissant les dirigeants et les membres du comité de direction pour la réflexion et l'adhésion aux questions stratégiques. Dans les séminaires, on doit veiller aux points suivants : lister les points décidés, constituer des groupes de projets ou des commissions, prévoir des réunions à l'avenir pour vérifier l'avancement et la réalité des opérations, signaler l'engagement des dirigeants (directeur général et équipe de direction) par leur comportement et leur présence.
- les projets stratégiques : la fabrication de la stratégie et son déploiement prennent fréquemment la forme de projets menés par des équipes d'individus engagés pour une période de temps définie.

Les projets stratégiques sont des activités qui viennent s'ajouter aux tâches habituelles des managers.

- les tests d'hypothèses : consistent à établir des priorités dans la fabrication de la stratégie.

- les rapports et les plans stratégiques : les activités stratégiques (séminaires et projets) se terminent le plus souvent par la rédaction d'un rapport ou la conception d'un plan stratégique.

### **3)- Traduction de la stratégie en Action ( Mise en œuvre opérationnelle)**

Consiste à mettre la stratégie en pratique. Une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles.

la mise en œuvre de la stratégie est l'étape la plus importante, car elle permet l'exécution effective de la stratégie. Elle traduit les orientations stratégiques en objectifs opérationnels. Sans la réussite de cette opération, la stratégie sera vouée à l'échec.

Pour (Schellenberger & Boseman, 1982), c'est l'opération qui consiste à traduire le plan stratégique en décisions opérationnelles effectives par une direction apte de faire la complémentarité entre les ressources de l'organisation (financières, matérielles, humaines et informationnelles) et sa structure d'organisation<sup>1</sup>.

Pour (Thompson 1994, David 1995), le déploiement de la stratégie ne serait effectif qu'avec des faits et des activités permettant de mettre l'élaboration de la stratégie dans le cadre d'un organigramme et d'une culture appropriées, de plans opérationnels et de politiques permettant l'exécution de la stratégie et l'atteinte des résultats<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> ص. عبد الرضا رشيد – احسان دهش جلاب " الادارة الاستراتيجية" دار المناهج للنشر و التوزيع 2008- ص/346.  
<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغلبي- وائل محمد صبحي ادريس "" الادارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر 2009-ص/439

### 3a) - Relation entre élaboration et mise en œuvre de la stratégie

la réussite de la stratégie ne se mesure pas seulement à travers son élaboration , mais aussi et surtout à travers sa mise en œuvre.

le tableau ci-joint nous montre la relation entre l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre.

**Tableau N° 14** : Relation entre élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre.

<b>Elaboration</b> <b>Mise en oeuvre</b>	<b>Stratégie Approprié</b>	<b>Stratégie Inappropriée</b>
<b>Bonne</b>	Reussite Totale	Possibilité de redressement
<b>Mauvaise</b>	Problèmes	Echec total

مصدر / ص. عبد الرضا رشيد - احسان دهش جلاب. مرجع سابق- ص/347

A travers ce tableau, on peut retenir que:

- une bonne exécution conduit au développement et à la réussite de l'organisation pour une stratégie appropriée, et au redressement pour une stratégie inappropriée.
- une exécution mauvaise conduit l'organisation à des problèmes pour une stratégie appropriée , et à l'échec total pour une stratégie inappropriée.

### 3b) - Les Moyens de mise en œuvre

Les principaux moyens de mise en œuvre sont :

- la culture organisationnelle : l'existence d'une culture appropriée à la stratégie et aux vœux des parties prenantes peut conduire l'organisation à la stabilité et au progrès.
- la structure organisationnelle : l'existence d'un organigramme approprié aux choix stratégiques permet l'épanouissement et la stabilité de l'entreprise.
- la direction de la stratégie : le choix d'une équipe apte à mettre en œuvre la stratégie(par divers moyens) est la clé de réussite de l'entreprise.
- les systèmes d'information et de récompense : dans ce cadre, l'entreprise doit développer :



- les systèmes d'information : une information suffisante et en temps opportun permet d'éclairer l'entreprise en interne et en externe.
- les procédures de récompense: l'existence d'un système de récompense efficace permet la motivation des travailleurs et leur intégrité.
- les programmes, les procédures et les budgets : le développement de programmes, de procédures et de budgets est une condition à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.
- les programmes : servent à connaître les activités de l'entreprise avec plus de précision(temps, ressources...).
- les procédures ou plans d'action opérationnels : Ce sont les activités dans les différentes structures de l'organisation.
- les Budgets : c'est l'enveloppe financière servant à la mise en œuvre de la stratégie.

### **3c) - Les problèmes de mise en œuvre**

(Gobbold & Lawrie, 2001) évoquent (07) causes<sup>1</sup> :

- La vision et les plans ne sont pas bien compris.
- Une mauvaise définition des objectifs stratégiques.
- Une incohérence et désaccord de l'équipe de direction.
- Une mauvaise planification de l'opération.
- Une inexistance de feedback sur les résultats de l'opération.
- Une couverture budgétaire insuffisante.
- Un échec dans l'encadrement administratif de l'opération.

---

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغلبي- وائل محمد صبحي ادريس- مرجع سابق- ص/442-444.

## **Conclusion au Chapitre I**

A travers ce chapitre, nous avons vu que l'organisation, considérée comme un tout est un corps constitué d'un ensemble d'éléments ou parties qui s'échangent des relations à travers un ensemble de mouvements ou flux concourant au fonctionnement et à la vie de celle-ci. Ces différents flux servent à alimenter la prise de décision et permettent son exécution.

Nous pouvons dire aussi que la réalisation de toute décision est influencée par un ensemble d'informations formelles et informelles.

La mise en place d'une structure(organigramme), définissant les fonctions et relations formelles entre les divers éléments de l'organisation n'est pas déterminée seulement par les différents flux internes, mais aussi par des facteurs exogènes appelés " facteurs de contingence" qui sont déterminants pour une large part.

Ainsi, nous sommes arrivés à distinguer les différentes formes d'organisation liées aux choix stratégiques des décideurs et des données du contexte.

Nous avons montré que la décision relative aux choix stratégiques aura des implications sur l'ensemble de l'entreprise(stratégie d'ensemble) et les domaines d'activités stratégiques(stratégie d'activité).

Enfin, nous nous sommes arrivés à l'évaluation et la mise en œuvre de la stratégie. Pour qu'une stratégie soit déployée définitivement; Il serait indispensable de l'évaluer pour porter un jugement sur sa réussite ou son échec.

**Chapitre II**  
**Etude de Cas N° 01 :**  
**L'entreprise publique des Abrasifs de SAIDA**

## **Chapitre II**

### **Etude de Cas N° 01:**

### **L'entreprise publique des Abrasifs de Saida**

#### **Introduction**

A travers cette étude de cas pratique sur l'entreprise publique des Abrasifs(ABRAS) de SAIDA ; nous présenterons : la Démarche et les choix stratégiques de cette entreprise avec les implications(organisationnelles surtout)induites par la prise de décision stratégique.

Dans cette optique, notre travail sera divisé en quatre sections :

- dans la première section, nous donnons une présentation générale de l'entreprise : son historique, ses domaines d'activités et gammes de produits, sa capacité de production et de stockage, le coût et financement de l'investissement initial, et son organisation.
- dans la deuxième section, nous présenterons la démarche adoptée au niveau de cette entreprise, pour la détermination de ses choix stratégiques.
- dans la troisième section, nous présenterons les choix stratégiques et leurs implications(organisationnelles surtout). A ce titre, l'entreprise aura à choisir des ressources et développer les aptitudes et compétences de ses travailleurs, et en même temps choisir la structure appropriée à sa stratégie, et de faire adapter sa culture (comportements, les habitudes....etc).

## **Section I**

### **Présentation générale de l'entreprise**

#### **Introduction**

La présentation générale de l'entreprise ABRAS de Saida, concerne :

- la présentation historique de l'entreprise.
- les domaines d'activités stratégiques et les produits qu'elle fabrique et commercialise.
- les capacités de production et de stockage.
- le coût et les moyens de financement de l'investissement.
- l'organisation de l'entreprise.

## **I. Présentation historique de l'entreprise**

Au moment de son entrée en exploitation en 1982, ABRAS était une unité de production des produits abrasifs, dépendant de L'ENAVA (entreprise nationale des verres et Abrasifs), avec acquisition du savoir - faire de TYROLIT Autriche.

En septembre 1990, L'ENAVA devient une entreprise publique économique (EPE) par actions conformément aux dispositions de la loi 88-01 portant autonomie des entreprises publiques; l'unité de production des abrasifs de SAIDA, n'était pas autonome . Cette unité a fait l'objet de l'opération de filialisation le 05 février 1997, et est devenue entreprise autonome, société par actions. Cette entreprise dénommée ABRAS-Saida, est chargée de la production et de la commercialisation des abrasifs et réfractaires, avec comme mono-actionnaire ENAVA groupe.

L' ENAVA groupe comporte (05) filiales:

- ALVER, production et commercialisation de verres creux(cédée/Privatisation).
- NOVER, production et commercialisation de verres creux et verres pressés.
- AFRICAVER, production et commercialisation de verres sécurité automobile, bâtiments...etc.
- SOMIVER, production et commercialisation miroiterie et verrerie de laboratoire.
- ABRAS, production et commercialisations d'abrasifs et réfractaires.

## **II. domaines d'activités stratégiques et gamme de produits**

### **1. Domaines d'activités**

Son domaine d'activité s'étend sur: <sup>1</sup>

- a)- une activité principale:** production et commercialisation des produits abrasifs.
- b)- une activité secondaire:** production et commercialisation de briques réfractaires.

### **2. Gamme de produits**

Sa gamme de produits est composée de: <sup>2</sup>

#### **a)- Abrasifs liés**

##### **Meules bakélites conventionnelles**

- Meules granito tous types.
- Meules d'affichage de fonte.
- Disques d'ébarbage et tronçonnage(acier, fonte, pierres).

##### **Meules céramiques pour rectification :**

- Meulettes et meules sur tiges.
- Segments, pectines et limes pour affutage.
- Meules pour machines de meulage du café.
- Autres produits pressés à base de silice-alumine ou céramique destinés à des utilisations spécifiques.
- Pâte à roder avec utilisation de différentes grosseurs de grains destinées aux différents travaux de rectification.

#### **b)- Abrasifs appliqués**

- Bandes, feuilles, rouleaux, disques(sur support en papier ou toile selon utilisation).
- Produits destinés aux industries de bois, mécanique, verre et cuir, pour les travaux de ponçage et polissage, d'ébavurage et de finition.

---

<sup>1,2</sup> Documents de l'entreprise.

**c)- Briques réfractaires**

- Types silico - alumineuse.

**d)- Grenaille**

- Grains abrasifs régénérés pour sablage.

**durée du cycle de production**

De 02 à 30 jours maximum selon produits.

**type de produit**

- Produits standard
- Produits spécifiques ( identification des caractéristiques produits par les clients).

**III. Capacités de production et de stockage**

**a)- Site <sup>1</sup>**

- Localisation: Zone industrielle de Saida- BP143- ENNASR/SAIDA.
- Surface: 55000 m<sup>2</sup>

**Tableau n° 15:** surface couverte de l'entreprise ABRAS

<b>Désignation</b>	<b>Surface(m<sup>2</sup>)</b>
Unité meules	8813
Unité appliqués	5184
Atelier mécanique	864
Entre-suite	680
Administration	1567
Routes et parking	7570
<b>Total</b>	<b>24678</b>

**Source:** documents de l'entreprise

---

<sup>1</sup> Documents de l'entreprise.



## b)- Possibilités de stockage <sup>1</sup>

Tableau n° 16: possibilités de stockage de l'entreprise

Désignation	Surface(m <sup>2</sup> )
Matières premières pour meules	2592
Matières premières pour appliqués	1420
Produits finis pour meules	1728
Produits finis pour appliqués	950
<b>Total</b>	<b>6682</b>

Source: documents de l'entreprise

## c)- Capacité de production <sup>2</sup>

Tableau n° 17: les capacités de l'entreprise

Désignation	Capacités installées	Capacités disponibles
<b>Ateliers Abrasifs Liés</b>		
Produits céramiques	620	279
Produits Bakélites	815	141
Disque à trançonner et à Ebarber.	385	220
Produits Réfractaires	-	700
S/Total (1)	1820	1340
<b>Ateliers Abrasifs appliqués</b>		
Bandes Papier et Toiles	176	170
Feuilles	572	100
Disques et Rouleaux.	132	320
S/Total (2)	880	590
<b>TOTAL (1 + 2)</b>	<b>2700</b>	<b>1930</b>

Source: documents de l'entreprise

**NB** : les capacités installées ont été fixées selon les produits et non le process

---

<sup>1,2</sup> documents de l'entreprise

## **IV. Coût et financement de l'investissement initial**

### **1. Coût de l'investissement initial <sup>1</sup>**

**a)- le coût de l'investissement initial est de:** 289300.000,00 DA.

Dont :  $\left\{ \begin{array}{l} \text{valeur en devises : 153.050.000,00 DA} \\ \text{valeur en dinars : 136.250.000,00 DA} \end{array} \right.$

### **b)- Coût des contrats**

- universale BAU (Autriche) : 174.782.000,00 DA

Dont :  $\left\{ \begin{array}{l} \text{valeur en devises : 154.400.000,00 DA} \\ \text{valeur en dinars : 20.382.000,00 DA} \end{array} \right.$

- SRTAL ( Assistance technique) : 1.805.234,00 DA

### **2. Le financement du projet <sup>2</sup>**

Trois types de financement ont été retenues pour la réalisation de cet investissement :

#### **a)- Crédit acheteur**

- 85% du montant en devises du contrat principal(soit 131.200.000,00)

- taux d'intérêt : 7,65% l'an.

- durée : 8 ans + 36 mois de différé.

- Banque émettrice : crédit Vienne Autriche.

#### **b)- Crédit financier**

- financement des acomptes en devises (15%, soit 33.000.000,00 DA).

- Taux d'intérêt : Libor + 1,3/ 8% l'an.

Durée : 8 ans dont 42 mois de différé .

- Banque émettrice : crédit Vienne Autriche.

---

<sup>1,2</sup> Documents de l'entreprise

### **c)- Crédit long terme**

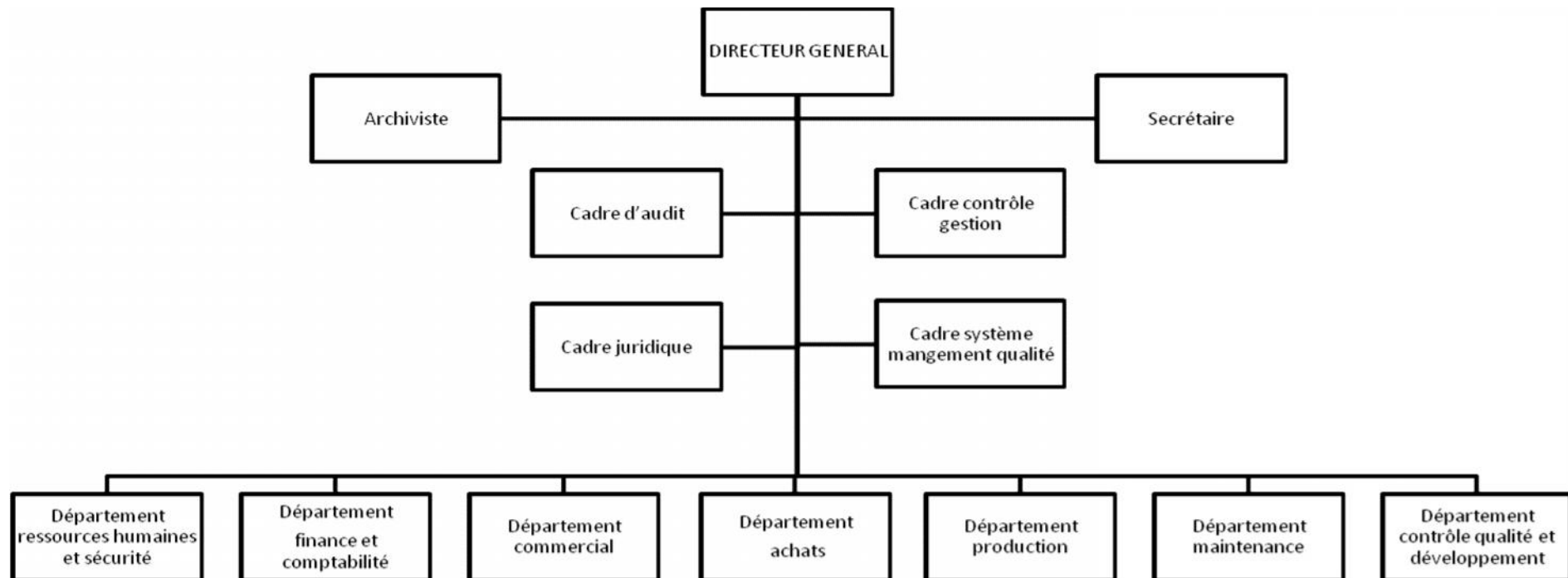
- financement de la partie dinars liée aux contrats et aux dépenses hors contrat, pour un montant de : 75.800.00,00 DA.
- Taux d'intérêt : 5,5% l'an.
- Durée : 15 ans dont 8 ans de différé.
- Banque émettrice : BAD Algérie.

### **V. Organisation de l'entreprise**

L'organigramme fonctionnel au 31/12/2012, comprenant 108 travailleurs, est réparti comme suit :

- Direction générale : 07
- Département ressources humaines et sécurité : 19
- Département finances et comptabilité : 07
- Département commercial : 10
- département achats : 07
- Département production : 38
- Département contrôle qualité et développement : 06
- Département maintenance : 14

Schéma n°33 : Organigramme fonctionnel de l'entreprise ABRAS au 31/12/2012



Source: documents de l'entreprise

## **Section II**

### **la démarche stratégique de l'entreprise ABRAS**

#### **Introduction**

L'entreprise ABRAS, qui était Leader en Algérie dans la fabrication et la commercialisation des abrasifs; se trouve actuellement, avec l'ouverture du marché intérieur et son passage à l'autonomie de gestion, confrontée à un problème de survie, et ce au regard des difficultés rencontrées (insuffisance de moyens, concurrence).

Cette situation, oblige l'entreprise à procéder à la mise à niveau de ses produits en adoptant la démarche stratégique proposée par le bureau Pentacle (Canada), axée autour du management qualité(ISO).

Cette démarche stratégique qui s'inscrit d'abord, sur une vision à moyen terme, est basée sur une gestion par objectif ayant pour finalité, de fidéliser la clientèle, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise, et par là, de réanimer l'entreprise.

A cet effet, nous présenterons :

- la démarche stratégique de l'entreprise;
- la forme du diagnostic (externe, interne) ;
- les outils ou moyens d'aide à la décision stratégique.

## **I. Présentation de la démarche stratégique de l'entreprise**

Partant du fait que la stratégie consiste en l'utilisation des ressources limitées, par le choix d'une trame d'actions, pour la concrétisation des buts et des finalités de l'entreprise.

Il s'en suit que toute démarche stratégique ou processus d'élaboration de la stratégie, comme nous l'avons vu précédemment, poursuit le cheminement suivant :

- le point de départ : consiste à partir d'une situation de fait ou d'une situation trouvée (stratégie existante); auquel, il faut mener des stratégies adaptées pour le redressement de la situation.
- déterminer un système d'objectifs pour l'entreprise.
- faire le diagnostic stratégique de l'entreprise, et qui a pour objectif :
  - ✓ D'apprécier les opportunités et les menaces de l'environnement (diagnostic externe).
  - ✓ De situer les forces et les faiblesses de l'entreprise (diagnostic interne des ressources et compétences).
- D'utiliser les outils (ou moyens) d'analyse stratégique, permettant d'orienter les décideurs dans leurs choix stratégiques, bien sûr en s'aidant de leur intuition et de leur savoirs faire managériaux, qui sont déterminants pour une large part (IGOR ANSOFF).
- Arriver à déterminer des choix de stratégie (globale et d'activités).
- Prendre les décisions stratégiques correspondantes aux choix stratégiques (au niveau direction générale).
- De voir (ou de prévoir) et de mesurer leur impact sur l'entreprise, et plus précisément pour notre cas, sur le système d'organisation et des compétences.

En ce qui concerne, l'entreprise ABRAS :

Devenue entreprise autonome, société par actions (SPA), en Février 1997; démarrant avec un endettement lourd, un équipement vétuste et une clientèle boudant ses produits; la priorité fût de réanimer l'entreprise.

Actuellement, l'entreprise ABRAS n'a aucune alternative, et pour se maintenir en course, et surtout qu'on assiste à un démantèlement progressif des tarifs douaniers; doit opérer une mise à niveau de la qualité de ses produits. Pour se faire, l'entreprise ABRAS met en œuvre un système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001 version 2000.

Sa démarche stratégique basée sur une gestion par objectifs, se résume en quatre points :

- ✓ La vision stratégique.
- ✓ Les buts stratégiques généraux.
- ✓ Les objectifs opérationnels.
- ✓ Les plans d'actions.

Qui ont fait l'objet d'une modélisation dans un tableau de bord stratégique et qui sont explicités ainsi qu'il suit :

### **1. la vision stratégique**

Elle est basée sur le fait qu'ABRAS est le seul fabricant d'abrasifs en Algérie et qu'à ce titre, elle est la seule entreprise à connaître et à détenir le savoir-faire en Algérie (avec la précaution toutefois de relativiser ce savoir-faire), atout qu'elle veut valoriser en devenant LEADER de ces produits en Algérie.

### **2. les buts généraux stratégiques**

Le rêve entretenu (vision) sous-tend des buts généraux à poursuivre pour le concrétiser. Ces buts généraux sont au nombre de onze (11). Ils sont fractionnés en étapes quantifiables et mesurables au moyen d'objectifs opérationnels.

### **3. les objectifs opérationnels**

Ils répondent au souci impératif de mesurer le déploiement de la stratégie et l'évolution vers la concrétisation des buts fixés, d'où le caractère d'opérationnalité qui leur est conféré.

Ces objectifs opérationnels sont au nombre de trente (30) pour toute l'entreprise. Leur réalisation impose de les répartir entre les différents départements, et ce, en fonction de leurs domaines de compétences.

Etant donné que la stratégie de l'entreprise est orientée vers le management qualité, et donc vers l'amélioration de la qualité du produit, et la satisfaction du client; Ces objectifs constituent les objectifs « qualité » de l'entreprise, qui sont assignés de fait à la structure management qualité (donc responsable SMQ rattaché à la DG); ils sont à leur tour traduits en plans d'actions conçus et exécutés par les différentes structures (départements).

#### **4. les plans d'actions**

Chaque objectif opérationnel est traduit en un ou plusieurs plans d'actions (il est possible qu'au niveau d'un département, un seul objectif opérationnel donne lieu à plusieurs plans d'actions).

Les horizons ou échéances de réalisation de ces plans d'actions sont laissés aux soins de leurs concepteurs avec toutefois l'observation qu'étant donné leur impact sur le redressement de l'entreprise; ils devraient être réalisés le plus rapidement possible.

En définitive; il y'a lieu de conclure que c'est cette traduction ou conversion systématique de la démarche stratégique d'une étape vers l'autre (balancement) qui constitue le BSC ou Balanced score card : Traduction de la stratégie en actions concrètes.

Dans ce cadre, il est rappelé que la démarche stratégique entreprise soit vulgarisée et connue jusqu'au niveau « N-3 » qui constitue le niveau de chef de section au moins.

Le moyen de contrôle et d'adaptation de la démarche stratégique reste la « revue de direction » qui constitue le cadre approprié pour orienter les améliorations continues et procéder aux ajustements structurels liés au plan directeur de management (y compris celui de la qualité).

Dans la question 19 (voir en annexe le questionnaire ayant servi de support), ayant trait à la participation au conseil de direction et au suivi des objectifs et de la stratégie entreprise; la grande majorité (soit les 90%) des cadres répondent qu'ils participent, et donc le travail de revue et du suivi des orientations sur la stratégie



serait normalement bien compris; d'où l'on s'attend à un travail de cohésion et de rigueur quant à la mise en œuvre de la stratégie et du suivi des objectifs.

Enfin, et comme il est de logique ; c'est à la direction de l'entreprise qu'incombe la part de responsabilité de mettre sur pieds le processus d'élaboration (démarche) de la stratégie d'entreprise. A ce titre, elle met en œuvre l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers, afin de concrétiser sa politique et donc de prendre les décisions appropriées aux choix stratégiques.

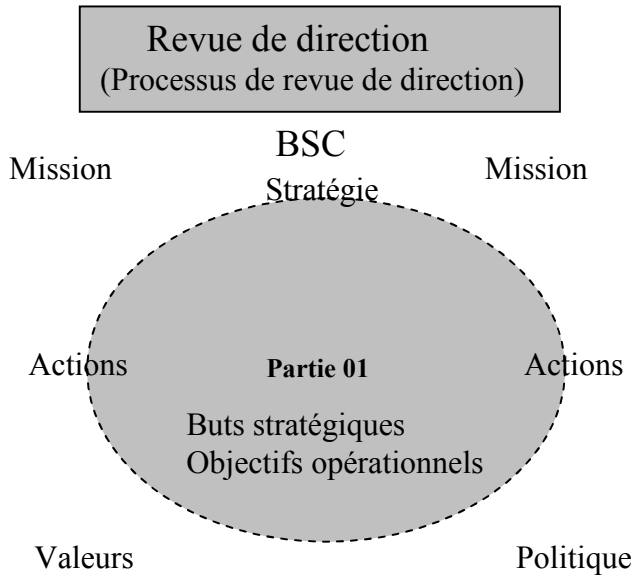
Aux termes de la démarche stratégique entreprise, nous présenterons :

- l'approche du groupe conseil PENTACLE (Canada) sur la démarche stratégique de l'entreprise.
- les buts stratégiques et objectifs opérationnels de l'entreprise.

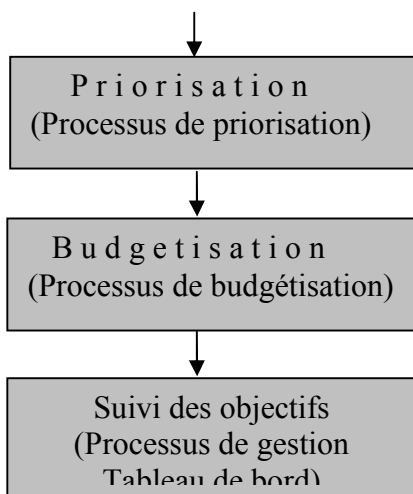
## a)- L'approche Pentacle sur la démarche stratégique de l'entreprise

Schéma n° 34: démarche stratégique de l'entreprise ABRAS

### Démarche



### Partie 02 Plans d'actions



### Terminologie

**Balanced ScoreCard (BSC):** une approche stratégique permettant de traduire la stratégie en actions concrètes

**Stratégie :** la meilleure utilisation des ressources limitées d'une organisation afin d'atteindre les meilleurs résultats.

**Politique :** l'énoncé global qu'est en ligne avec les valeurs de l'entreprise.

**Valeurs :** les croyances de l'entreprise.

**Mission :** la raison d'être de l'entreprise.

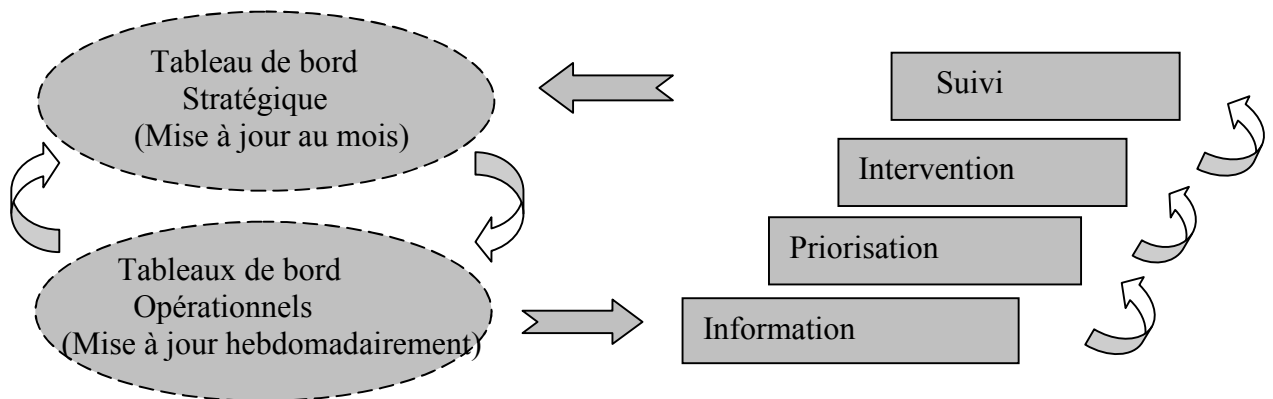
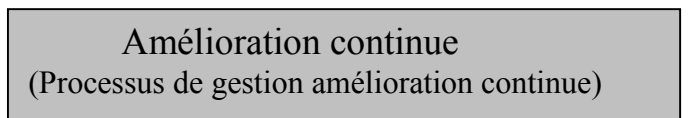
**vision :** les rêves de l'entreprise.

**Buts :** il s'agit d'une finalité en soi qui traduit la vision.

**Objectifs :** il s'agit d'un fractionnement du travail en étapes mesurables.

**Exemple :** une course automobile. Le but du pilote est d'arriver le premier. Il a la vision de devenir le meilleur pilote du monde. Sa stratégie c'est de choisir le bon parcours et les pneus qui colleront à ce dernier. Ses objectifs sont de faire chaque tronçon de la route en moins de cinq minutes.

Sa politique, c'est de respecter le code de la route.



Source: documents de l'entreprise

Date : Avril 2002

## b)- Buts stratégiques et objectifs opérationnels de l'entreprise

**Tableau n° 18:** Démarche stratégique ABRAS (Gestion par objectifs)

Buts stratégiques	Objectifs opérationnels
1- Dégager un bénéfice	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminuer les charges (de 5%,...).</li> <li>▪ Augmenter le chiffre d'affaire (de 5%, 10%...)</li> <li>▪ Réajuster les prix de vente.</li> </ul>
2- améliorer la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioriser les achats à crédit.</li> <li>▪ Vendre les produits déclassés à hauteur de 500 KDA/ mois.</li> <li>▪ Diminuer les ventes à terme de 20%.</li> <li>▪ Réaliser une recette de plus 7000KDA/mois.</li> </ul>
3- Attirer de nouveaux actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmenter les parts de marché de plus 15%.</li> <li>▪ Exporter le produit ABRAS à hauteur de 15%.</li> </ul>
4- Entreprise compétitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminuer les délais de livraison à 30 jours.</li> <li>▪ Présenter un produit dans un bon rapport prix/qualité.</li> </ul>
5- entreprise compétente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer l'assistance et le conseil à la clientèle.</li> <li>▪ Respecter les engagements avec les clients.</li> <li>▪ Améliorer l'image de marque de l'entreprise.</li> </ul>
6- Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la qualité du produit</li> <li>▪ Optimiser la production.</li> <li>▪ Optimiser les approvisionnements</li> </ul>
7- Réduction des coûts de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eliminer les pertes en production et dans l'utilisation de la matière première.</li> <li>▪ Réduire les coûts d'achats de 5%.</li> <li>▪ Réduire les arrêts machine de 5%.</li> <li>▪ Améliorer la productivité de 5%.</li> </ul>
8- Ecoute clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesurer la satisfaction des clients.</li> <li>▪ Prendre en charge les réclamations et doléances des clients.</li> </ul>
9- formation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmenter la formation interne.</li> <li>▪ Réaliser des formations externes spécifiques pour le personnel de l'exploitation.</li> </ul>
10- développement des nouveaux produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les produits à développer.</li> <li>▪ Formation du personnel de l'étude et du développement.</li> </ul>
11- Mise à niveau de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réhabiliter l'outil de production.</li> <li>▪ Certifier l'entreprise selon ISO 9001 : 2000.</li> <li>▪ Formation de l'encadrement de l'entreprise.</li> </ul>

**Source :** Documents entreprise

## **II. Le Diagnostic stratégique**

En référence a la partie théorique, le diagnostic stratégique comprend :

- l'identité et la finalité de l'entreprise;
- la segmentation stratégique;
- le diagnostic de l'environnement externe;
- le diagnostic interne (ressources et compétences) de l'entreprise.

### **1. l'identité et la finalité de l'entreprise**

Cette entreprise est née, dans le cadre du plan spécial de développement de la wilaya, qui s'intègre dans le cadre d'une politique générale de développement du pays; axée sur le développement industriel avec tous ses effets d'entraînement (économiques et sociaux).

C'est l'unique entreprise dans le cadre de la production des abrasifs dans le pays. Elle était Leader, et veut le devenir par l'énoncé de sa politique générale et la vision de ces responsables; mais actuellement c'est la concurrence qui l'emporte, face à l'ouverture des frontières (mondialisation et accords avec l'union européenne).

Actuellement les entreprises font moins de social, malgré que leurs buts soient économiques et sociaux; car leur survie soit en péril.

Quelle identité et quelle finalité, pour ces entreprises, et dans ce nouveau contexte, qui est la mondialisation ?

Dans la question 20(voir questionnaire), 40% des travailleurs répondent qu'ils n'ont pas trouvés autre chose, ceci s'explique par le fait qu'ils ont moins de (03) ans d'ancienneté dans l'entreprise (politique de rajeunissement). Le sentiment d'appartenance et d'identité à l'entreprise trouve sa place avec le temps.

### **2. la segmentation stratégique**

L'entreprise ABRAS agit sur un seul domaine d'activité; celui de la production et de la commercialisation des abrasifs. Il s'est avéré inutile pour qu'elle segmente son activité, et cela pour éviter des coûts d'organisation supplémentaires,

et en raison aussi de l'ancienneté technologique de son matériel de production (environ 30 ans d'activité), et n'ayant pas les possibilités financières pour le renouveler, voire acquérir un nouvel investissement; elle fonde sa réflexion stratégique sur la segmentation marketing, par l'amélioration de la qualité du produit et la satisfaction client.

En se référant à T.Atamer et R.Calori (2003); une telle démarche conduirait à raisonner dans le court terme, et nier les autres facteurs clés de succès, basés sur le facteur technologique surtout; et donc ignorer une partie de ses concurrents qui ne cessent de se développer et de prendre de l'ampleur, et par là mettre en péril le devenir de l'entreprise.

D'un autre côté; segmenter l'activité de cette entreprise en trois (03) segments : abrasifs liés, abrasifs appliqués, briques réfractaires; conduirait à les isoler, et par là mettre en péril l'activité qui n'est pas rentable.

Dans ce cas; il serait plus rentable de les mettre dans un ensemble homogène dans le court et moyen terme.

**Tableau n° 19 :** Evolution du chiffre d'affaires par famille de produits de l'année 2008 à 2012

En KDA)

Produits \ Années	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ABRASIFS LIES</b>					
CERAMIQUE	21 815	20 840	20 058	21 657	18 740
BAKELITE	14 648	13 068	23 696	23 908	19 135
DISQUE	8 831	9 868	9 545	9 416	21 382
<b>TOTAL LIES</b>	<b>45 294</b>	<b>43 776</b>	<b>53 299</b>	<b>54 981</b>	<b>59 257</b>
<b>ABRASIFS APPLIQUES</b>					
BANDES	2 755	4 734	5 679	3 854	14 129
FEUILLES	30	1 013	2 137	621	265
ROULEAUX	242	233	1 130	312	108
DISQUE	4	35	639	39	3
<b>TOTAL APPLIQUES</b>	<b>3 031</b>	<b>6 015</b>	<b>9 585</b>	<b>4 826</b>	<b>14 505</b>
<b>AUTRES</b>	<b>16 958</b>	<b>10 267</b>	<b>14 587</b>	<b>17 755</b>	<b>6 782</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>65 283</b>	<b>60 058</b>	<b>77 471</b>	<b>77 562</b>	<b>80 544</b>

Source : Documents de l'entreprise

**Commentaires:** Par une simple analyse du tableau; on constate une petite progression du chiffre d'affaires par famille de produits d'année en année, et ce, à partir de l'année 2009 jusqu'à l'année 2012. Nous suggérons de ne pas faire une segmentation par famille de produit dans le court et moyen terme. Si le chiffre d'affaire continue à progresser, avec une amélioration dégagant un surplus par famille de produits ; la stratégie de l'entreprise serait de faire une segmentation par famille de produits dans le long terme.

Actuellement, l'entreprise pratique seulement la segmentation marketing qui consiste à découper ou à fragmenter le marché potentiel total en sous-ensembles distincts et homogènes, et à évaluer ceux qui sont susceptibles de réagir favorablement à l'offre de l'entreprise afin de lui permettre d'adapter sa politique marketing, soit à un, soit à plusieurs sous-ensembles.

Le marché des abrasifs est composé de plusieurs sous-ensembles quantifiables et mesurables, dont nous reprenons ci-après les plus significatifs:<sup>1</sup>

- 1<sup>er</sup> sous-ensemble : les entreprises du secteur des mines et de l'énergie, soient 40 à 50 millions de Dinars par an, au minimum (uniquement pour les disques multifonctionnels, épaisseur : 2,5 et 3,2). Pour les produits céramiques, le besoin annuel se situe entre 30 à 40 millions de dinars.

- 2<sup>e</sup> sous-ensemble : concerne l'industrie lourde (SNVI, INFRAFER, INFRARAIL, ISPAT, PMA, CMA, ENTPL, ENOC, BATIMETAL, fonderies ENF, FERROVIAL, POVAL).

- 3<sup>e</sup> sous-ensemble : les entreprises relevant du secteur de l'industrie du bois et du cuir : filiales ENMGP et ENATB, EMAC, EHC (produits appliqués).

---

<sup>1</sup> Documents de l'entreprise

### 3. Le diagnostic Externe de l'entreprise ABRAS

Le diagnostic externe de l'entreprise, permet de déceler les opportunités d'affaires, et les menaces qui pèsent sur son avenir.

La connaissance de l'environnement externe de l'entreprise, suppose d'avoir une veille stratégique. Dans la question (29), la cellule de veille stratégique n'existe pas; Or que selon R.d'Aveni, cette veille permet d'avoir une vision stratégique pour l'entreprise.

Dans la question(25), 40% des travailleurs pensent que l'environnement est assez propice, alors que les 60% trouvent qu'il est peu propice pour l'avenir de leur entreprise.

Cela s'explique par la présence du nouveau contexte de la mondialisation des économies et l'ouverture du marché intérieur. Cette nouvelle situation s'est traduite par des facteurs pénalisants, car beaucoup d'entreprises ne pouvaient plus y faire face, par contre pour d'autres des opportunités d'affaires pouvaient se présenter.

Les difficultés ou les **menaces** dont l'entreprise ABRAS était victime, peuvent se résumer comme suit :

**a)-** la présence de plus en plus accrue d'une concurrence de produits abrasifs importés. Notons les principaux concurrents :

• Pour les produits finis :

- la représentation ACOEX à Staouali des produits Saint Gobain ex : Norton (liés et appliqués).

- les établissements MG Gam et les établissements Nedjai à Alger pour l'importation des produits Reflex (liés).

D'autres marques existent sur le marché; à savoir les produits Polonais, Italiens, etc., mais de moindre importance.

• Pour les produits semi-finis (essentiellement les appliqués) :

Plusieurs entreprises privées de confection sont installées en Algérie; elles importent le produit semi-fini; il s'agit notamment de :

- Etablissement OUAHIOUANE Rouïba.

- Etablissement PALMABRASIFS à Bériane.

- SARL Franco-algérienne BMA, installée à Tizi-ouzou.

**b)-** les surcoûts induits par les frais d'approche pour l'importation des matières premières. Notons que 90% de la matière première entrant dans la production des abrasifs est importée.

**c)-** en raison des surcoûts induits par les frais d'approche et de certaines mesures entraînant l'augmentation des coûts de production; l'exportation s'avère difficile.

**d)-** la réduction du taux des droits de douane des produits finis, passant de 45% à 15%, encourage les importations de produits abrasifs.

**e)-** les facilités de crédit et la souplesse des procédures accordées aux importateurs des produits finis.

**f)-** l'agressivité de ces concurrents et les avantages accordés à leur clientèle : en matière de paiements, des prix, voire parfois de la qualité.

**g)-** au niveau international, un développement considérable a été enregistré au niveau du process (avancée technologique) de la production des produits abrasifs avec apparition de produits nouveaux. Il s'agit notamment :

- De la bande large à support combiné (toile, papier), utilisée par l'industrie du bois : filiales ENMGP, ENATB, ETTAREF, etc., et l'industrie du cuir et peaux : filiales EMAC, et l'entreprise de l'habillement et de la chaussure : EHC.

- Les disques multifonctionnels : tronçonnage et ébarbage, et de gouge Age (2,5 et 3,2); utilisés par les entreprises de canalisation des hydrocarbures : GTP, KANAGAZ, ENAC, AGIP... ; dont la demande est estimée aux environs de 500.000 disques, soit un chiffre d'affaires de 40 à 50 millions de DA.

- Le savon abrasif, les disques en fibre de verre, les plaquettes de freins, les brosses abrasives, les disques à ailettes, l'auto agrippant, le segment pour le ponçage du marbre (filiale de la Sonarem) pour les grains fins; la demande est estimée à 400 tonnes par an.



Les **opportunités** qui s'offrent à l'entreprise sont :

- Comme atout majeur, c'est qu'elle est la seule entreprise de production des abrasifs en Algérie; elle est Leader dans ce domaine, car elle détient un savoir faire, malgré la concurrence en produits importés.

- La certification ISO 9001/2000, dans le cadre du management de la qualité de ses produits, par une instance externe (le groupe canadien PENTACLE), est un bon signe de transparence, et peut donner une bonne image de marque à l'entreprise, et par là permet une fidélité à ses produits par les clients.

- la préparation prochaine pour la certification à l'ISO 9001-2008 avec l'aide du bureau VERITAS serait un atout aussi important, donnant plus de fidélité et de compétitivité à l'entreprise.

- L'expérience accumulée dans la production des abrasifs en Algérie, peut être la meilleure opportunité à saisir, et cela par la qualité et la disponibilité de ses services auprès du client; en face d'importateurs faisant de la revente en l'état et ne connaissant pas le métier.

- Du côté écologique; l'entreprise ne cause pas de nuisances pour l'environnement, car elle dispose de techniques de traitements et de moyens de récupération des déchets...etc. Cette menace est à écarter.

La connaissance de la demande nationale sur le marché actuel et futur, et les possibilités de l'offre de la part des entreprises concurrentes (importatrices) en produits abrasifs; constitue une base de données, pour connaître sa position et fonder le diagnostic externe de l'entreprise, et par là; mesurer et revoir ses capacités et ressources internes pour affronter l'avenir.

Pour se faire, l'entreprise ABRAS requiert les services des douanes algériennes pour leur donner les statistiques se rapportant à l'importation de produits abrasifs (en quantités et valeurs) de l'année. Cela lui servira de base pour connaître sa part de marché.

Cette connaissance de la part de marché, permettra à l'entreprise de situer son positionnement dans le marché national quant à la distribution des produits abrasifs,

de se mesurer au regard des possibilités des concurrents, de connaître les évolutions futures de la demande, et par là, de revoir, réanimer ou renouveler son potentiel interne pour y faire face.

Dans ce cadre, On a :

Importations d'abrasifs + réalisations ABRAS = consommation nationale

Consommation nationale = demande nationale.

Part de marché ABRAS = production ABRAS ÷ demande nationale.

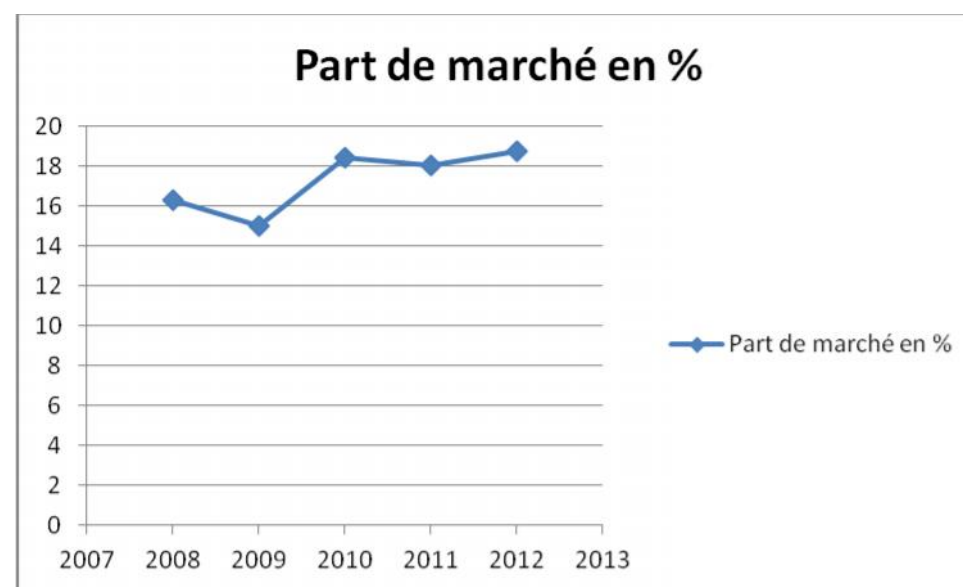
Le tableau et graphe suivants, illustrent bien l'évolution de la part de marché de l'entreprise ABRAS.

**Tableau N° 20:** Part de marché ABRAS par rapport à la demande du marché national (en %) (En milliers DA)

Désignation	2008	2009	2010	2011	2012
Réalisation ABRAS	65283	60058	77471	77562	80544
Total marché national	400000	400000	420000	430000	430000
Part de marché en %	16,32	15,01	18,44	18,04	18,73

**Source :** informations de l'entreprise

**Graphe N° 35 :** Evolution de la part de marché de l'entreprise ABRAS



**Source :** informations de l'Entreprise

#### 4. Le Diagnostic Interne de l'entreprise

En plus de la connaissance de l'environnement externe; l'entreprise devra faire le diagnostic de ses potentialités internes (en termes de ressources et de compétences), et cela pour permettre de situer les forces et les faiblesses. C'est sur cette base qu'elle devra orienter ses choix stratégiques et prendre les décisions correspondantes. En se référant à la Question (26) : 70% des travailleurs (y compris les responsables) annoncent que les capacités internes de l'entreprise permettent d'affronter l'environnement externe, 15% pensent que NON, et le reste soit les 15% n'ont aucune idée. Nous essayons de voir la réalité à travers le diagnostic par fonction.

##### a)- Le diagnostic des fonctions de l'entreprise

Nous essayons de voir les aspects essentiels, soit les principales forces et les principales faiblesses servant de support à l'analyse stratégique.

**-Le diagnostic financier :** il s'agit de voir la capacité de l'entreprise ABRAS, à dégager les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre de sa stratégie.

L'analyse en termes de ratios significatifs, portera sur le bilan (actif, passif) et comptes de résultats des années 2010 et 2011 (**voir annexes**).

Ratios de rentabilité de l'entreprise :

$$\text{- de résultat net : } \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

$$\text{- de productivité économique : } \frac{\text{Résultat net}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Ratios de productivité :

$$\text{- des investissements : } \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Immobilisation brutes}}$$

$$\text{- du capital financier : } \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Actif circulant}}$$

- du travail :  $\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif total}}$
- du degré d'intégration :  $\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Chiffre d'affaires}}$
- de productivité du personnel :  $\frac{\text{Frais personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$

Ratios de sécurité financière :

- de liquidité générale :  $\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$
- de fonds de roulement :  $\frac{\text{Fonds de roulement}}{\text{Chiffre d'affaires}}$
- de trésorerie :  $\frac{\text{Valeur réalisables et disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$
- d'équilibre financier :  $\frac{\text{Capitaux permanents} + \text{amortissements cumulés}}{\text{Immobilisations brutes}}$
- de solvabilité :  $\frac{\text{Dettes à long terme}}{\text{Capitaux propres}}$

**Tableau comparatif N°21: Analyse par les ratios sur (02) années (en %)**

Variantes \ Années	2010	2011
de résultat (perte)	-13	-29
de productivité économique	-23	-54
des investissements	5,05	4,9
du capital financier	34	26
du travail	534	502
du degré d'intégration	56,54	55
de productivité du personnel	99,92	118,93
de liquidité générale	78,26	98,36
de fonds de roulement	169	205
de trésorerie	26	42
d'équilibre financier	91	105
de solvabilité	6,86	5,87

**Source :** Analyse faite suivant les documents de l'entreprise.

**Commentaires :**

Le ratio de résultat net est négatif avec celui de la productivité économique. Ceci est dû à la faiblesse des ventes en rapport aux salaires du personnel. Celui de la productivité du personnel ne s'est pas amélioré, et la valeur ajoutée ne couvre pas les frais de personnels. La solution à cet handicap : soit de diminuer les frais de personnels, soit d'augmenter la valeur ajoutée par l'augmentation du chiffre d'affaires. Pour les ratios de sécurité financière, la situation s'améliore.

**Assainissement financier :** Un assainissement financier a été opéré pour cette entreprise durant l'année 2012, et qui s'est traduit par un effacement de ses dettes.

- **Diagnostic des ressources humaines :** l'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise au 31/12/2012, fait ressortir :

- Un effectif total existant de 97 agents.

- La répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles au 31/12/2012.

**Tableau n° 22** : l'effectif existant par catégorie socioprofessionnelle au 31/12/2012

Structures	CD	CS	CM	MQ	M	EX	Total
Direction générale	1	2	2	-	1	-	6
Département ressources humaines	-	1	5	-	3	10	19
Département finances/comptabilité	-	1	2	-	2	-	6
Département production	-	1	2	14	3	19	39
Département labo- contrôle	-	1	1	-	-	-	02
Département maintenance	-	1	4	3	1	10	18
Département commercial	-	1	3	-	2	1	07
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>08</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>97</b>

**Source:** travail fait selon les documents de l'entreprise

CD : cadres dirigeants, CS : cadres supérieurs, CM : cadres moyens

MQ : maîtrise qualifié, M : maîtrise, E : exécution.

- Le Climat social : une bonne prise en charge de la situation socioprofessionnelle des travailleurs avec de bonnes relations et un climat social serein seront un bon atout pour l'entreprise. Nous nous référons aux résultats des questions ci après:

- N°05, relative à la rémunération. 65% répondent que le salaire est peu motivant, et 15% voient qu'il est beaucoup motivant.

- N°9, relative au travail en groupe ; dont la totalité du personnels préfèrent travailler en groupe.

- N°10, relative aux bonnes relations hiérarchiques (50%), avec 50% (peu).

- N°11, relative à l'encouragement et l'initiative (beaucoup=20%, peu=50%, très peu=30%).

- N°13, relative à la prise de l'information, souvent du responsable direct (soit 75%).

- L'organisation : un organigramme fonctionnel; composé de (07) départements, un Staff composé de 6 membres : une secrétaire de direction, (01) Directeur général (premier gestionnaire de l'entreprise).

- Les frais de personnels : sont d'un montant de 50725(milliers DA), répartis comme suit :

- ✓ Administration : 10145 milliers DA.....soit : 20%.
- ✓ Soutien : 16232 milliers DA.....soit : 32%.
- ✓ Production : 24348 milliers DA.....soit : 48%.

- Le taux d'absentéisme : est de 8,16% (soit 19000 heures non travaillées sur 232800 heures prévues) pour l'année 2012.

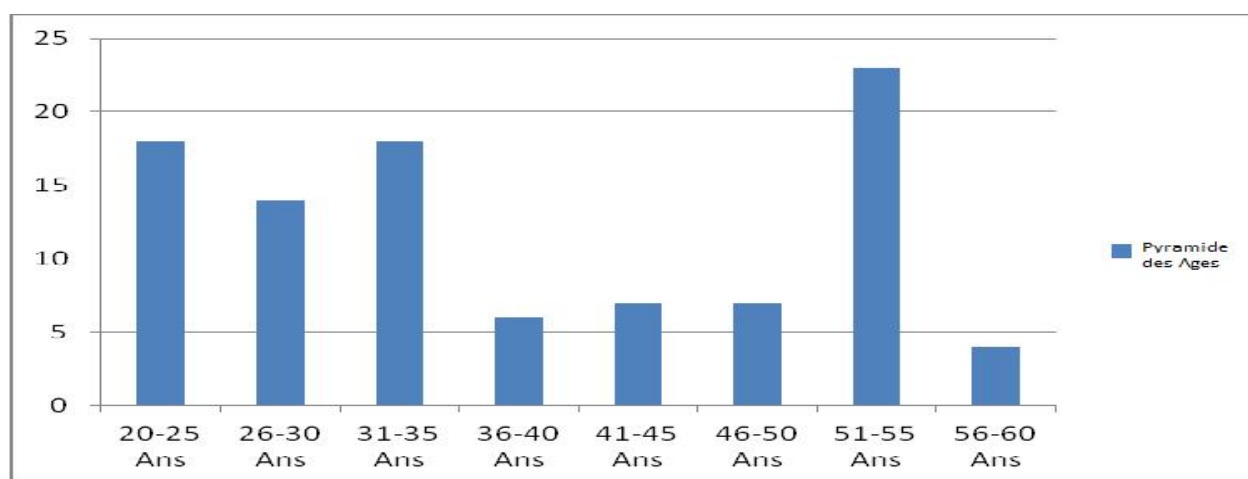
- La pyramide des âges :

**Tableau N° 23 : La pyramide des âges**

Tranche d'âge	Nombre
20-25 Ans	18
26-30 Ans	14
31-35 Ans	18
36-40 Ans	6
41-45 Ans	7
46-50 Ans	7
51-55 Ans	23
56-60 Ans	4

**Source :** Documents de l'entreprise

**Graph N° 36 : la pyramide des âges de l'entreprise ABRAS**



**Source :** conçu suivant les informations de l'entreprise.

- **Diagnostic de la fonction commerciale:** le diagnostic de la structure commerciale nous donne les indications suivantes :

- Le porte feuille produit : vente de produits abrasifs (liés et appliqués) et briques (tableau déjà présenté dans la segmentation stratégique).

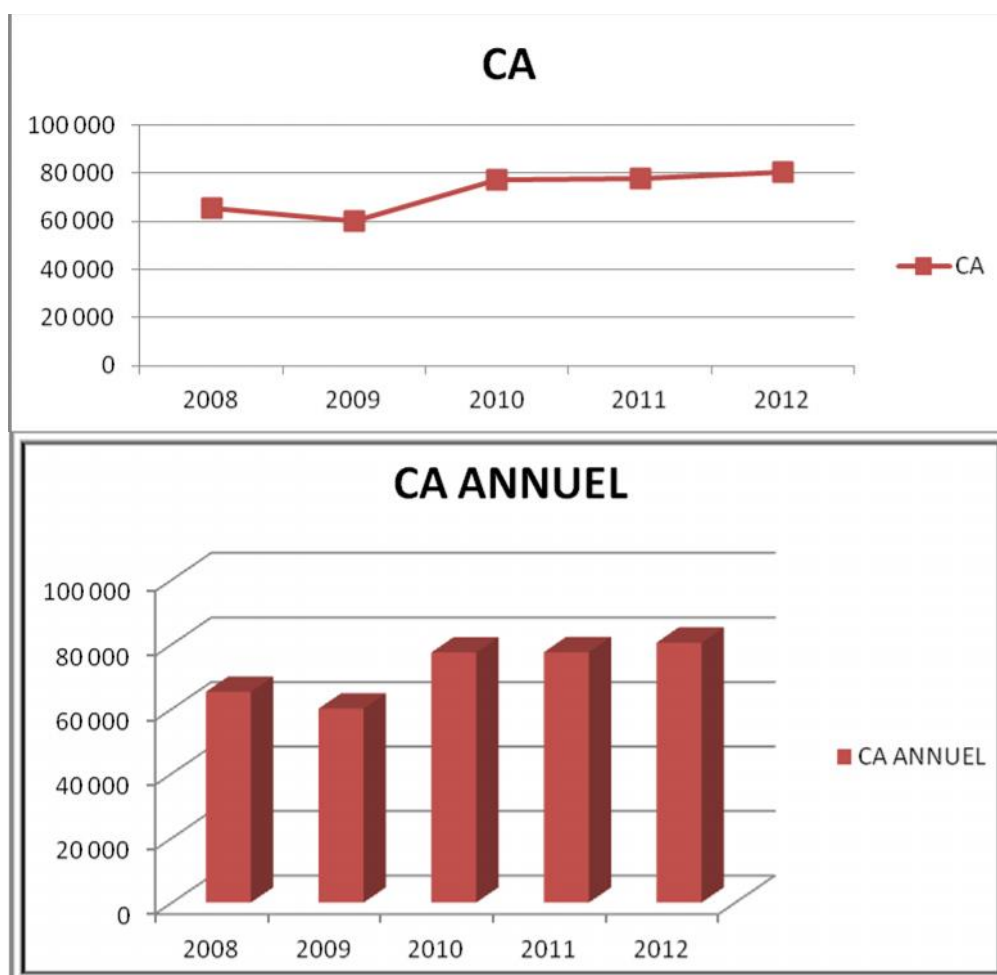
- L'évolution du chiffre d'affaires durant les cinq dernières années.

**Tableau N° 24 : Evolution du chiffre d'affaires de l'année 2008 à 2012.**

	En milliers DA				
ANNEE	2008	2009	2010	2011	2012
CA ANNUEL	65 283	60 058	77 471	77 562	80 544

Source : documents de l'entreprise

**Graphes N°37 : Evolution du chiffre d'affaires de l'année 2008 à 2012**



Source : documents de l'entreprise



- L'efficacité de la force de vente : un effort considérable doit être déployé en ce sens, par :

- ✓ La Stimulation du personnel constituant la force de vente.
- ✓ Une formation est indispensable dans les politiques commerciales et de pratique marketing.
- ✓ Une prise de conscience du personnel commerciale est souhaitable pour la concrétisation des objectifs de l'entreprise.
- ✓ Une efficacité de la publicité : l'entreprise fait de la publicité par : la communication directe, le téléphone, le catalogue, et l'internet. La publicité par le biais de la télévision est d'une importance non négligeable. Les résultats de la question (44) confirment ceci.

- La qualité du service : la qualité du service rendu à la clientèle est fortement demandée.

- **Le diagnostic de la fonction technique ou de production** : ce diagnostic révèle les indications suivantes :

- La capacité de production et de stockage : sont importantes (voir le tableau des capacités de production de l'entreprise, section 1), et les capacités de stockage existantes.

- les prévisions de production sont élaborées sur la base des prévisions commerciales. La règle est de ne pas surestimer les prévisions de fabrication afin d'éviter les surstocks entraînant des coûts supplémentaires (matières, énergie, frais de stockage...etc.).

A ce propos; les directives sont de fabriquer en évitant les surstocks (voir question N° 52).

- La qualité de production : la stratégie de l'entreprise est orientée principalement sur le système de management qualité, avec la certification ISO 9001 /2000, par le bureau canadien Pentacle. Ceci est considéré comme un atout majeur pour le maintien et la survie de l'entreprise.

Actuellement, on assiste à une préparation pour la certification à l'ISO 9001/2008, ayant trait à la compétitivité de l'entreprise et à l'accroissement de sa part de marché.

- les délais de production : Sont de (02) à (03) jours maximum, selon les produits.
- l'âge des équipements de production : Environ 30 ans.

La vétusté des équipements de production présente un handicap majeur, car comme on l'a souligné dans les paragraphes précédents, des produits nouveaux apparaissent sur le marché national, par le biais de l'importation. Ceci est dû à l'essor du progrès technique dans le domaine des abrasifs.

- le coût de production : le coût de production constitue un handicap ou un avantage de la performance de l'entreprise. Dans notre cas, la diminution du coût de production, ne peut se réaliser que par la diminution du coût d'achat de la matière première (achats en grandes quantités, sélection de fournisseurs, conventions...), et par une diminution des autres charges (fixes et variables) liées à la production.

- **Projet modernisation de l'entreprise** : Dans le cadre de la politique de mise à niveau ; l'entreprise ABRAS a été choisie, car elle est la seule en Algérie à détenir un savoir faire dans le domaine des Abrasifs. Dans ce cadre, la priorité est donnée à la rénovation de l'outil de production. Ce qui permettra à l'entreprise dans l'avenir, de fabriquer des produits plus performants et plus diversifiés entraînant plus de dynamisme et de compétitivité. Dans une première phase, le chef de projet prépare les cahiers de charge pour lancer des appels d'offre nationaux et internationaux.

- **La fonction de contrôle – qualité (Labo contrôle)** : le but de cette structure est de veiller à mettre à la disposition du client, un produit conforme aux normes.

Son travail consiste à suivre le processus du produit; et ce depuis l'arrivée de la matière première a l'entreprise (dépôts de stockage) jusqu'à la sortie du produit final, et cela :

- par un contrôle initial à l'arrivée de la matière première en procédant par l'échantillonnage;

- un contrôle intermédiaire en cours du processus de production.
- un contrôle final à la sortie du produit final (contrôle destructeur).

Le travail de contrôle est fait par un chimiste qualifié, et trois contrôleurs de métier.

Dans le cas de défaillance dans la matière importée; c'est au responsable de la structure de contacter le responsable des approvisionnements; qui à son tour fait le nécessaire pour le règlement du litige avec le fournisseur étranger.

**- Le diagnostic de la fonction maintenance :** Elle est chargée de prendre en charge la gestion des opérations d'entretien préventif et curatif de l'outil de production.

Dans ce cadre, elle est chargée de veiller à :

- mettre des plans à court et moyen terme de suivi et de contrôle des opérations de maintenance.
- posséder des techniques de maintenance dans le domaine.
- porter des améliorations dans les équipements (innovations).
- entretenir et réparer les appareillages.
- Procéder au réglage des automatismes et des machines outils.
- procéder à la lecture des schémas de plans de machines.
- mettre des techniques de lubrification et de dégraissage.

Cette structure doit requérir l'attention des responsables pour minimiser les pannes et permettre la permanence de l'outil de production; d'où la continuité et le maintien dans l'activité.

**- La cellule de management/qualité :** rattachée à la direction générale; est créée dans le cadre du système de management qualité (certification ISO 9001/2000).

Dans ce cadre elle est chargée de :

- Suivre les plans d'actions de la stratégie mise en œuvre dans le cadre du plan de management qualité.
- Suivre les projets d'améliorations continues et les actions correctives et préventives.

- Représenter la direction envers l'organisme certificateur (SGS).
- Mettre au point le tableau de bord stratégique (plan directeur de management).

Actuellement, la structure SMQ est chargée de préparer l'entreprise à la certification de la norme ISO 9001 version 2008. Ceci, permettra à l'entreprise de renforcer sa compétitivité et d'augmenter sa part de marché.

- **La cellule marketing** : elle fait partie du département commercial et à ce titre elle est chargée :

- De développer l'activité marketing et le suivi de la demande du marché.
- De préparer l'entreprise pour la participation aux foires et expositions.
- De requérir les statistiques auprès des services des douanes algériennes pour le calcul de la part de marché, et d'apporter des solutions ou suggestions pourront servir pour un éventuel redressement.

- **La cellule juridique** : elle est chargée du suivi juridique des affaires contentieuses et litigieuses de l'entreprise. A ce titre, elle procède au recouvrement des créances contentieuses (créances et chèques impayés qui sont d'un montant de 4240 MDA), du suivi des litiges avec les fournisseurs et du suivi des affaires sociales contentieuses.

- **La structure hygiène et sécurité** : cette structure est chargée de :

- la préservation des biens et des personnes de l'entreprise contre tout incident, accident ou risques (industriels).
- inspecter et surveiller en permanence la conformité des rejets (solides, liquides, gaz) pour prévenir de tout risque de nuisance anormale.
- collaborer avec les services extérieurs (protection civile, inspection du travail,...etc.).
- élaborer les différentes situations (bilans d'activités, plans d'actions...), et ce conformément aux orientations stratégiques.
- procéder au gardiennage, à l'hygiène et la sécurité des lieux.

- **La Structure approvisionnements ou achats** : elle est chargée des approvisionnements de l'entreprise en pièces de rechange et matières premières entrant dans la fabrication des produits. A ce titre, elle élabore un plan annuel d'approvisionnement selon les besoins. Les approvisionnements sont réguliers et en augmentation et ce malgré la spécificité de la matière (de 2008 à 2012, le montant des achats est passé de 22591 MDA à 38130 MDA). 90% de la matière est importée.

- **La Structure Recherche et développement** : Est chargée du suivi du produit et de l'amélioration des méthodes de travail. A ce titre, elle fait le suivi des réclamations des clients et de faire adapter le produit aux besoins des clients.

- **La Cellule Audit** : En conformité avec les orientations de la direction générale en la matière ; un programme d'audit annuel est établi. La cellule d'audit procède à sa mise en œuvre par des plans d'actions. Ces plans d'actions sont de la forme de : Audits de suivi des structures et Audits inopinés. Des rapports d'audit mensuels sont transmis à la direction générale.

- **Le Président directeur général** : En tant que premier gestionnaire de l'entreprise; il est chargé :

- D'assurer la gestion de l'entreprise en conformité des orientations stratégiques et des directives du conseil d'administration de l'entreprise, et des instructions du groupe.

- De Mettre en œuvre les décisions stratégiques entreprises.

- Désigner les responsables et le comité qualité, et préside les différentes réunions (comité qualité, revue de direction....).

- D'assurer la disponibilité des ressources de l'entreprise.

- De représenter l'entreprise auprès de l'extérieur (réunions, contrats, conventions...).

En complément du diagnostic par fonction, des méthodes synthétiques peuvent être utilisées dans l'analyse stratégique.

## **b)- le diagnostic par les facteurs clés de succès**

Suite au diagnostic des fonctions de l'entreprise, et au regard de l'expérience, des savoirs et compétences existantes ou qui peuvent être mis en œuvre; les objectifs de l'entreprises ne se réalisent que par les facteurs ou fonctions clés suivantes :

- compétences et savoirs techniques (production, maintenance, contrôle produit).
- qualité du produit (management qualité /ISO).
- Agressivité commerciale (augmenter la part de marché).
- qualité du service /fidélité de la clientèle.

## **c)- le diagnostic par la chaîne de PORTER**

Dans ce cadre, le principe c'est de se spécialiser dans les activités pour lesquelles l'entreprise détient un avantage concurrentiel et d'externaliser les activités pour lesquelles, elle ne dispose pas de cet avantage.

Par l'analyse des fonctions de l'entreprise ABRAS, on distingue :

- les activités de soutien : direction générale et staff, ressources humaines, finances et comptabilité.
- les activités principales : production, commercialisation, maintenance et contrôle qualité.

Au vu de l'ancienneté et de la vétusté du matériel de production de l'entreprise; l'attention devrait être portée sur la structure maintenance pour permettre la continuité de l'activité. Le travail de qualité de la structure labo contrôle est fortement demandé, car il s'agit de la qualité du produit considéré comme facteur clé de succès ; ce qui permet de différencier l'entreprise de ses concurrents.

Pour la structure commerciale et d'approvisionnement; ce sont les compétences et aptitudes de ses agents qui font la différenciation de l'entreprise au regard de ses concurrents importateurs.

Pour cette activité; il s'agit d'acheter mieux (qualité, coûts) pour vendre mieux (volume des ventes, prix, services rendu à la clientèle).

C'est par une agressivité des commerciaux et un savoir faire en marketing, que le volume des ventes s'accroît en faisant augmenter la part de marché de l'entreprise.

Pour l'activité de transport; seul son externalisation est bénéfique, car l'entreprise ne dispose pas de moyens suffisants (financiers...).

#### **d)- le diagnostic par les compétences de base**

Si l'on se réfère à Prahalad et Hamel; la racine qui apporte nourriture, soutien et stabilité est la compétence de base.

Ces compétences de base ou compétences fondamentales sont composées de quatre facteurs : les savoirs, les systèmes techniques, les systèmes de management, les valeurs et normes.

Pour notre cas, l'entreprise ABRAS :

- dispose de savoirs accumulés dans le domaine des abrasifs, car elle a un ensemble d'opérateurs et de techniciens formés dans le domaine en externe et interne. Dans ce cadre, la DG procède à des formations, y compris dans le domaine technique.
- les systèmes techniques : les machines de production des abrasifs.
- le système de management : c'est le management qualité/produit.
- les valeurs et normes : la norme ISO-9001/2000, comme atout majeur pour l'entreprise dans la valorisation de ses produits. Il est à noter aussi, la préparation pour la certification à l'ISO 9001/2008.

Toutefois, il est jugé utile pour les dirigeants de l'entreprise d'envisager des possibilités d'amélioration pour ses compétences fondamentales, en développant de nouvelles compétences en interne (par la formation, voir plan de formation) et/ou d'acquérir de nouvelles compétences fondamentales (en externe) par des recrutements ciblés, et de les protéger de l'usure du temps et des adversaires.

Les résultats des réponses des travailleurs sur les questions (N°3, N°4, N°54, N°57); correspondants aux aptitudes et à l'amélioration des compétences, aux moyens techniques de fabrication et aux normes, étaient dirigés vers l'amélioration de leurs aptitudes et compétences, et que les systèmes techniques de fabrication ne sont pas en avance au regard du progrès technique; par contre les produits ABRAS sont conformes aux normes ISO (système de management qualité).

### **e)- Le diagnostic technologique**

Sachant que la technologie ou les machines utilisés pour la fabrication, constitue un avantage majeur et surtout à une époque où les innovations technologiques sont fréquentes. A ce sujet; il est à souligner que la technologie a un cycle de vie tout comme les produits. Les entreprises et plus particulièrement les entreprises de production, construisent leur avantage concurrentiel sur l'aspect technologique, en suivant les progrès des technologies dans le domaine; d'où la nécessité d'investir et d'acquérir de nouvelles machines; Or que pour l'entreprise ABRAS, les machines sont anciennes, et les capacités financières sont limitées pour en acquérir de nouveaux investissements et de se mettre à niveau de ses concurrents (internationaux) qui ne cessent de développer leur outil de production.

Pour MORIN (1985), l'entreprise devrait comparer sa technologie aux technologies utilisées par les concurrents; de l'évaluer, de la renouveler, voire en acquérir une nouvelle technologie. Dans ce cadre, un projet de modernisation et de rénovation de l'outil de production est installé.

### **III. Les Outils utilisés dans la démarche stratégique de l'entreprise ABRAS**

Etant donné que l'entreprise ABRAS agit sur un seul domaine d'activité stratégique, celui de la production et de la commercialisation des abrasifs; les outils d'analyse stratégique (universels), ne peuvent être appliqués, car ils sont conçus (voir chapitre précédent) pour les grandes entreprises ayant plusieurs domaines d'activités stratégiques.

Selon la démarche stratégique (voir section 2) proposée par le groupe Pentacle en avril 2002; l'entreprise ABRAS procède à une gestion par objectifs selon les buts stratégiques déjà cités, suivis d'objectifs opérationnels et plans d'actions au niveau des structures de l'entreprise ; bien sûr en définissant les actions à prendre en fonction des priorités.

Leur estimation est budgétisée; leur valorisation se fera dans le tableau de bord stratégique défini selon le plan directeur de management qui contient les buts stratégiques, les objectifs opérationnels, les plans d'actions et les actions. Il est



élaboré annuellement et revu en revue de direction, avec la participation de l'encadrement, pour être opérationnalisé dans les structures de l'entreprise.

A cet effet, nous présenterons le modèle type du plan directeur de management de l'entreprise :<sup>1</sup>

**Tableau N° 25 : Plan directeur de management de l'entreprise.**

Objectifs Stratégiques	Objectifs opérationnels	Plan d'action	Actions
Augmenter la valeur ajoutée de 10%	Augmenter les ventes marchandises à hauteur de 2700 KDA/mois	Réaliser C.A bouteille 2000 KDA/mois	Planification, suivi des stocks et des commandes
		Réaliser C.A gobeletterie 500 KDA/mois	
		Réaliser C.A autre 200 KDA/mois	
	Augmenter la production vendue de 10%	Vendre les produits déclassés à hauteur de 500 KDA/mois	Conception des modèles type de prospection et de rapport de mission (suivi et efficacité). Planification adéquate, revue des prix des abrasifs et les contrats d'agréments. Assurance d'un stock minimum des produits standard à grande rotation. action corrective pour les commandes spécifiques (étude, exigence, paiement...). Indice de performance pour le stock PF, constitution d'un fichier client par utilisation. Amélioration de la qualité des produits appliqués et formation interne du personnel de production
		Augmenter la vente des produits céramique de 10%	
		Augmenter la vente des produits bakélites conventionnelles de 10%	
		Augmenter la vente des produits bakélites standard de 20%	
Augmenter la vente de brique réfractaire de 10%			
Augmenter la vente des produits appliqués de 5%			

<sup>1</sup> Documents de l'entreprise

	Maintenir un taux de consommation de matière première et fourniture de production de 63%	Diminuer la consommation de l'énergie de 30%	Réalisation du programme annuel d'entretien, changement de la position tarifaire de facturation Sonelgaz, utilisation rationnelle des équipements de production.
		Atteindre un taux de consommation de MP/production vendue de 55%	Utilisation rationnelle des MP, intégration des grains récupérés pour les bakélites. Diminution des pertes en cycle
		Diminuer le taux de réclamation de 10%	de production Satisfaction de la juste qualité demandée par le client
		Maintenir le taux de rebut à 3%	Diminution des taux de balourd et de fissuration, planification des contrôles, analyses et tests
	Diminuer les services de 5%	Diminuer les frais de missions de 20%	Management du plan mensuel des missions
		Diminuer les frais de communication	Utilisation rationnelle du téléphone
<b>Réduire BFRE de 15%</b>	Diminuer les stocks produits finis de 10%	Réduire les stocks des produits spécifiques de 5%	Contact des clients pour les commandes spécifiques
		Eliminer les surplus de production pour les produits spécifiques	Respect des directives de fabrication et exigences des clients
	Diminuer les stocks matières premières & consommables de 10%	Réduire les stocks mort et à rotation lente de 10%	Enrichissement de la banque de données fournisseurs, achats stratégiques
		Diminuer les coût de matière première de 20%	Indice de performance pour le stock MP & PDR
	Diminuer les créances clients de 15%	Accord de 30 à 45 jours de crédit pour la marchandise	Planification efficace et efficiente.
		Recouvrement de 5000 KDA/mois, créances antérieures de trois mois	
		Assainissements des créances douteuses	
	Diminuer le précompte TVA de 5%	Analyse et apurement du dossier précompte	Exploitation des dossiers clients exonérés.
	Augmenter les dettes fournisseurs de 10%	Favoriser les achats à crédit	Augmenter les consultations fournisseurs
		Planification des paiements des fournisseurs locaux	

Source : documents de l'entreprise

## **Section III**

### **Choix stratégiques et Implications organisationnelles**

#### **Introduction**

Suite à la démarche stratégique de l'entreprise ABRAS ; des choix stratégiques ont été retenus, pour l'ensemble de l'entreprise et pour ses domaines d'activités stratégiques(DAS).

A cet effet; la décision stratégique correspondante aura un effet d'entraînement sur l'entreprise et sur son organisation.

La question à poser est du type :

Quels seront les choix organisationnels correspondants aux choix stratégiques retenus ?

Les choix organisationnels peuvent se résumer comme suit :

- Le choix de ressources internes et le développement des aptitudes et compétences.
- Le choix de la structure organisationnelle et l'adaptation de la culture d'entreprise.

## **I. Les Choix stratégiques de l'entreprise ABRAS**

Suite à la stratégie suivie par l'entreprise et au savoir faire acquis et accumulé dans la production et la commercialisation des produits abrasifs, Les choix stratégiques qui peuvent être retenus pour l'entreprise sont :

- Pour la stratégie de développement de l'entreprise ou la stratégie d'ensemble; il est à retenir : la SPECIALISATION

Le choix de la spécialisation est dû aux effets cumulés de l'expérience dans son domaine d'activité, par l'amélioration continue de la qualité de ses produits; à signaler dans ce cadre la certification ISO 9001-2000 en juin 2005 par le bureau Pentacle canadien, cet atout majeur qui s'est concrétisé grâce aux savoir-faire acquis de ses travailleurs.

- Pour la stratégie d'activité (DAS); on retient : le MAINTIEN dans ses activités de base : la production et la commercialisation de produits abrasifs (liés et appliqués), dont elle a les compétences requises, et qu'elle doit améliorer en se mettant à niveau de ses concurrents (nationaux et internationaux).

## **II. Choix des ressources et développement des aptitudes et compétences**

En corrélation avec la stratégie d'ensemble et d'activités et au regard des moyens limités de l'entreprise (trésorerie, déficits...) et de l'ancienneté de l'outil de production et de l'apparition de produits nouveaux compétitifs (importation) ne permettant pas à l'entreprise d'accroître sa part de marché; les possibilités qui peuvent être envisagées pour le maintien dans le court et moyen terme et le développement dans le long terme, sont les suivantes :

### **1. A court et moyen terme**

L'entreprise doit maintenir un niveau d'activité lui permettant de se maintenir et de survivre sur le marché intérieur au regard d'une concurrence en produits abrasifs importés.

Pour se faire, l'entreprise doit augmenter sa part de marché lui permettant d'améliorer sa situation (financière surtout) à moyen terme, et cela par la mise au point d'un plan d'action désigné ci-après :

▪ Une agressivité commerciale permettant l'accroissement du chiffre d'affaires par l'activation de tous les leviers de la politique commerciale et de marketing; à savoir ;

- le renforcement et le développement de l'actuel réseau de distribution, par le ciblage d'autres agents agréés des wilayas non desservies par l'entreprise ABRAS et désignées ci-après :

Adrar	Djelfa	Tissemsilt
Chlef	Jijel	Khenchla
Laghouat	Skikda	Souk Ahras
Oum el Bouaghi	Guelma	Tipaza
Batna	Médéa	Mila
Biskra	Mostaganem	Ain El Defla
Bechar	Ouargla	Naama
Tamanrasset	Ilizi	Ain Temouchent
Tlemcen	Bordj Bou Areridj	El Bayadh
Tiaret	El Taref	Rélizane
Tizi ousou	Tindouf	Tébessa

- faire plus de publicité pour ses produits : en plus du contact direct, de l'envoi de catalogues et des contacts par téléphone; la publicité par le biais du réseau Internet et de la télévision; sont aussi des moyens efficaces. Cela permet de faire connaître ses produits à l'échelle nationale et internationale (Maghreb, Afrique...etc.). Nous avons vérifié cela, au travers des réponses de la question N°44 relative à la publicité, et à la question N°45 relative à l'emballage et la bonne présentation des produits.

- la promotion des ventes : pour bien vendre ses produits, et les faire connaître, par des actions limitées dans le temps et dans l'espace : de faire la démonstration sur l'utilité des produits, de faire des réductions de prix, de la publicité et la présentation sur les lieux ...etc.

- le ciblage des clients non consommateurs de produits ABRAS.

- le contact direct : c'est le meilleurs moyen pour vendre les produits; car l'avantage c'est de présenter un produit qu'on connaît, parce qu'il est fabriqué par les propres

moyens d'ABRAS. Cet avantage (atout) n'existe pas chez les autres concurrents (importateurs) qui ne font que de la revente.

- la participation aux foires et expositions : L'entreprise ABRAS participe aux foires; d'Alger, d'Oran et de Hassi –Messaoud.

En se référant à la question 47; l'entreprise ABRAS participe aux foires nationales surtout. L'espoir, c'est de participer d'une façon permanente et continuelle, car cela permet encore de faire mieux connaître ses produits.

- Une politique commerciale au niveau du groupe ENAVA est souhaitable, car elle constitue une référence pour les filiales, et un guide d'orientation et de coordination inter filiales. Dans ce cadre, les cessions de produits et de services inter filiales, sont à encourager, car elles permettent de dynamiser l'activité, et de se fait, accroître le volume des ventes.

Dans ce cadre, un dépôt vente inter filiales a été ouvert dans le but de rentabiliser les structures et d'augmenter le chiffre d'affaire.

D'un autre côté, il y'a une prise en charge des produits ABRAS par les autres filiales, pour les revendre dans leurs régions respectives.

- La force de vente : est constituée par le personnel chargé de vendre le produit, de le promouvoir et de stimuler la demande.

C'est le personnel de la structure commerciale et de marketing qui représente la force de vente de l'entreprise. Leurs aptitudes, motivation et sensibilisation sont vivement demandées.

Dans ce cadre, des actions de formation et de perfectionnement ont été prévues dans le cadre du plan de formation 2010/2013 de l'entreprise (ci-joint tableau).

- Le conditionnement et l'emballage : l'entreprise s'est engagée à améliorer sans cesse le conditionnement de ces produits finis. Ainsi les produits d'ébarbage, de tronçonnage et les produits appliqués, sont mis sur le marché par lots plastifiés de 5 à 10 pièces.

Le Logo et l'identification de l'entreprise sont faits sur un ruban Adhésif. Au lieu et place des étiquettes auto collantes, des étiquettes thermocollantes sont acquises pour le choix de couleurs pour chaque famille de produit.

- Le développement de l'accueil et de la satisfaction client : c'est la prise en charge du client depuis le poste de garde jusqu'à la structure commerciale, avec toute l'assistance et l'orientation quant à l'utilisation des produits abrasifs.

A ce titre des manuels et fiches sont élaborées et remis aux clients potentiels, ainsi que des visites systématiques par les clients sur site et par les techniciens de l'entreprise, à la demande du client ou lors des livraisons importantes, sont prévues.

- Dans le cadre de la fidélisation envers les produits ABRAS; il a été procédé à l'opération de certification de produits dans le cadre de l'ISO 9001/2000 par le bureau Pentacle canadien, et à la création d'une cellule de suivi du plan de management qualité.

- Dans le cadre du renforcement de la compétitivité des ressources humaines de la satisfaction du client et de l'augmentation de la part de marché de l'entreprise, il est à signaler la préparation pour la certification à l'ISO 9001/2008.

La réorganisation de l'entreprise a été orientée autour du plan de management qualité; car il s'agit de la survie et de l'avenir de l'entreprise.

Dans ce cadre, un plan de formation a été prévu pour la période 2010-2013, comprenant 52 actions (à ajouter que le projet de rénovation de l'entreprise concerne tous le personnel)de formations ciblées, de courte et moyenne durée, et des séminaires de perfectionnement. Certaines actions sont réalisées, d'autres sont en cours ou annulées.

A ce titre, nous présenterons le plan de formation de la période 2010/2013.

**Tableau N° 26 : Plan de formation 2010/2013**

En milliers DA

Spécialités	Nombre	Action	Durée	Coût de la formation	lieu	Observation
Finances et comptabilité	05	formation	6mois	70	INPED	Réalisé
Ressources humaines	02	//	//	88	//	//
Audit financier	01	//	//	25	//	//
Marketing	04	//	//	38	//	//
Gestion des stocks	03	//	//	26	//	Réalisé
Gestion budgétaire	02	//	//	15	//	//
Gestion maintenance	06	//	//	80	//	//
Mécanique industrielle.	04	//	//	52	//	Réalisé
Electricité industrielle	03	//	//	34	//	//
Métrologie dimensionnelle	04	//	//	54	//	//
Environnement	02	Séminaire	//	60	ENSET	//
Responsable SMQ	01	//	1semaine	15	ENSET	//
SMQ	10	//	//	30	ENSET	En cours
Techniques de ventes	01	--	--	--	--	Non réalisé
Automatisme et régulation	01	--	--	--	--	//
Gestion immobilisation (SCF)	01	--	--	--	--	//
Projet de rénovation de l'entreprise.	tous	--	--	7000	--	En cours
<b>Total</b>	<b>52</b>			<b>7587</b>		

**Source** : documents de l'entreprise (DRH).



Dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, pour la période 2010/2013; on remarque que, sur 52 actions prévues (plus ceux du plan de rénovation) pour un montant total de 7587MDA ; 39 actions ont été réalisées pour un montant de 557 MDA; 10 actions sont en cours de réalisation avec ceux concernant le projet de rénovation pour un montant de 7030 MDA. Ce qui confirme que des efforts sont déployés pour permettre d'élever le niveau d'aptitude et de compétence des travailleurs dans les différentes activités de l'entreprise, et cela dans le but d'élever le niveau de performance de l'entreprise. Seulement (03) actions ont été annulées.

▪ Dans le cadre de la mise à niveau des entreprises, un projet de rénovation du matériel de production a été installé. Ceci permettra d'élever le niveau de compétitivité de l'entreprise dans le moyen et long terme.

## **2. A long terme**

Au regard de la stratégie adoptée et des actions entreprises dans le court et moyen terme; la situation pourrait s'améliorer et surtout avec la certification à la norme ISO 9001/2008 et la modernisation de l'entreprise (avec principalement la rénovation du matériel de production).

Les actions envisagées à long terme peuvent être :

- la fabrication d'une gamme de produits diversifiés.
- la prise de parts de marché supplémentaires.
- L'exportation : c'est un rêve qui a été inscrit en buts stratégiques. Les résultats de la question (31), confirment cette vision.

Depuis sa filialisation, les dirigeants de l'entreprise n'ont cessé de contacter les différents utilisateurs étrangers.

C'est à travers les foires et expositions dans le pays et à l'étranger que des contacts seront inscrits.

C'est en affichant des prix attractifs et en améliorant la qualité de ses produits et des services, qu'on peut prendre des parts dans les marchés étrangers. Le souhait c'est de conquérir progressivement la zone géographique Maghreb et Afrique.

- Le partenariat : Vision de long terme. Comme il a été souligné précédemment, la stratégie actuelle tourne autour de la préparation à la certification à l'ISO 9001/2008 et à l'installation d'un projet de modernisation et de rénovation des équipements de production. Si les résultats attendus ne sont pas probants ; alors se pose la question du partenariat (issue de long terme envisageable au niveau de l'entreprise ABRAS et du groupe ENAVA),<sup>1</sup> car il permet de sauvegarder l'emploi et de mettre l'entreprise à niveau de ses concurrents (internationaux surtout), et cela par l'acquisition d'un savoir faire nouveau et des équipements nécessaires pour la production de nouveaux produits. Ce qui permet d'attirer de nouveaux clients entraînant une augmentation des ventes, et donc de la prise de parts de marché supplémentaires.

### **III. Choix de la structure et adaptation de la culture d'entreprise**

En rapport avec les orientations stratégiques (spécialisation, maintien), l'entreprise doit choisir sa structure d'organisation et d'y adapter sa culture.

#### **1. Choix de la structure d'organisation**

Depuis sa création; l'entreprise ABRAS a mis en place plusieurs structures organisationnelles; dont le but est de diminuer les charges salariales en corrélation avec le niveau d'activité, et pour y adapter sa structure (organigramme) à la stratégie de développement adoptée.

Ainsi les effectifs sont passés de 368 agents (à la création) avec un organigramme composé de onze (11) services, divisés en plusieurs sections, en ateliers...etc., à un organigramme de 120 agents en 2005, avec (06) départements et un staff conseil, (01) directeur général adjoint, (01) secrétaire de direction et un Directeur général , à un organigramme de 108 agents à la fin de l'année 2011, avec (07) départements et un staff de direction composé de (06) éléments et un PDG, à un organigramme cible prévisionnel de 132 agents en 2013, de type structure fonctionnelle adoptée selon le principe taylorien de la division et de la spécialisation des tâches et composé de (05) départements et un staff conseil composé de (05)

---

<sup>1</sup> Revue ENAVA groupe « une tradition, un avenir », 2005.

éléments,(01) secrétaire de direction et le Président directeur général comme premier manager.

A ce niveau là, la politique de l'entreprise c'est d'avoir une structure aplatie, simple et allégée, simplifiant les relations hiérarchiques et fonctionnelles et accordant plus d'intérêt à la polyvalence et au métier.

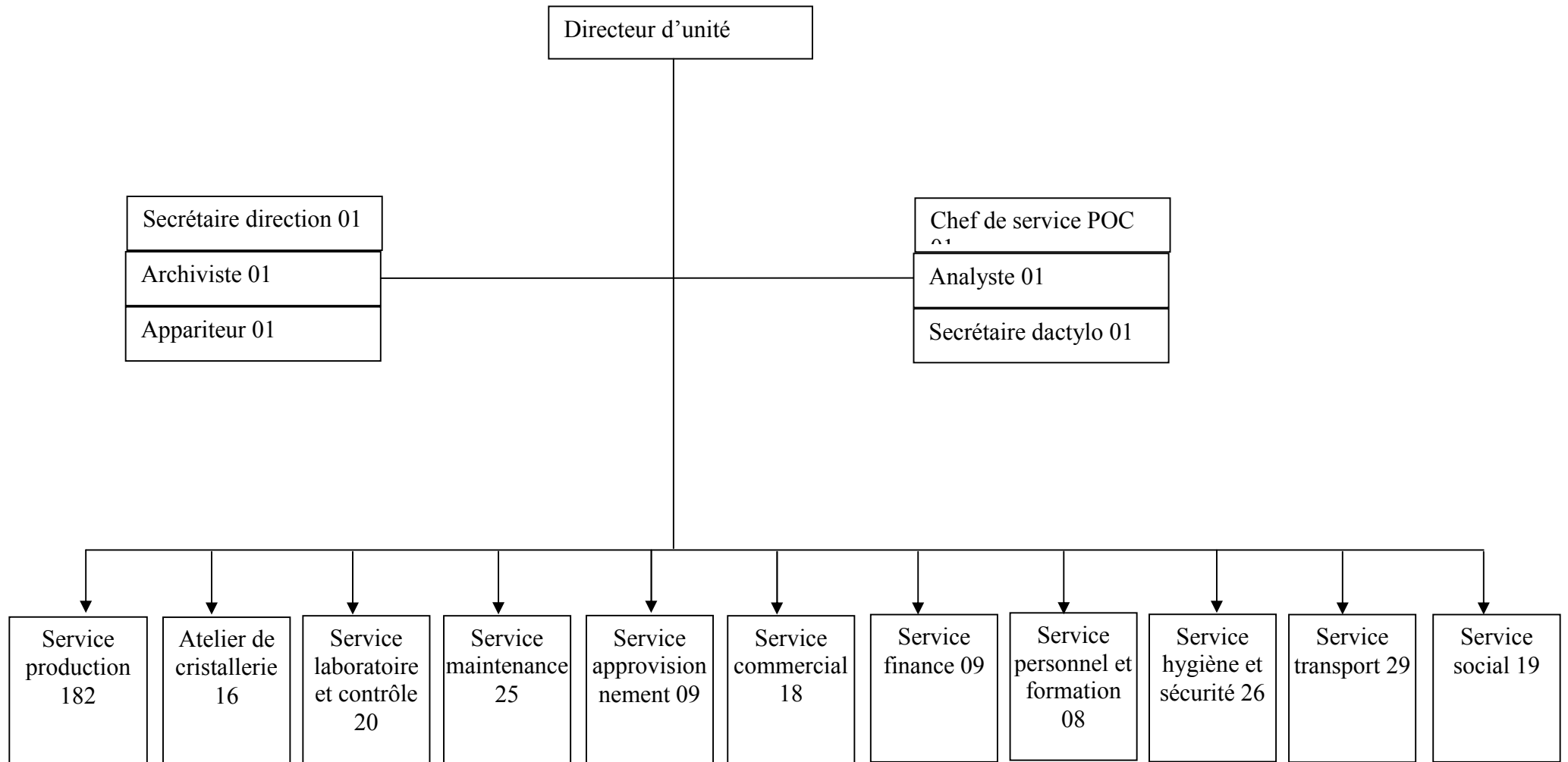
Il est à signaler aussi, que l'outil informatique et la capacité de traitement de l'information ont été pour une large part dans la diminution des effectifs des entreprises (y compris ABRAS).

Les questions N°01 et N°02 afférentes à l'organigramme et son changement, et les questions N°15, N°16 et N°18, afférentes à l'outil informatique et à sa maîtrise avec le travail en réseau; confirment notre objectif.

Ainsi nous présenterons les structures adoptées par l'entreprise ABRAS :

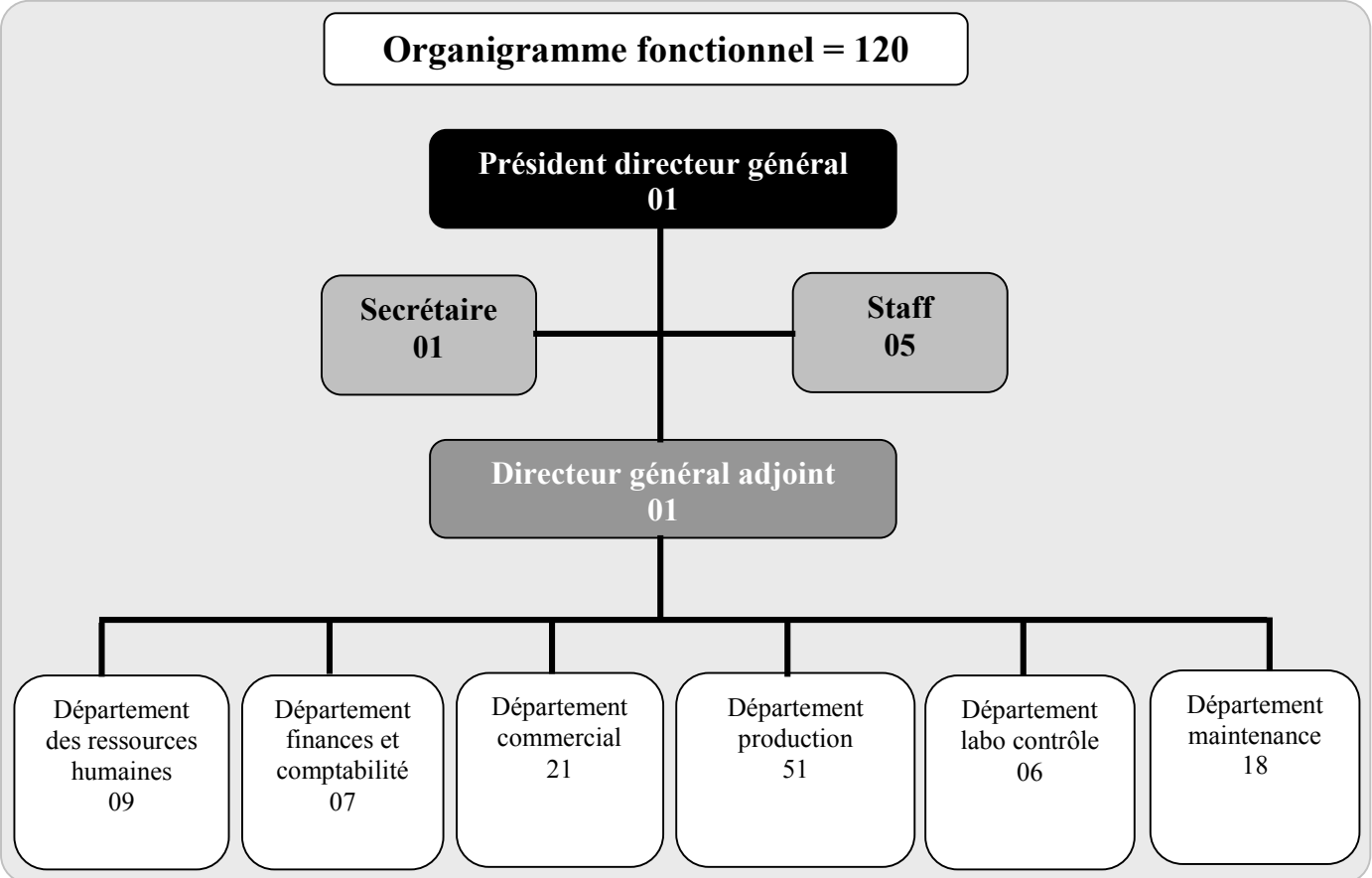
**Schéma N° 38 : Organigramme de création (1982/83) de l'unité des Abrasifs-Saida.**

**Effectif : 368 agents**



**Source : Documents Entreprise**

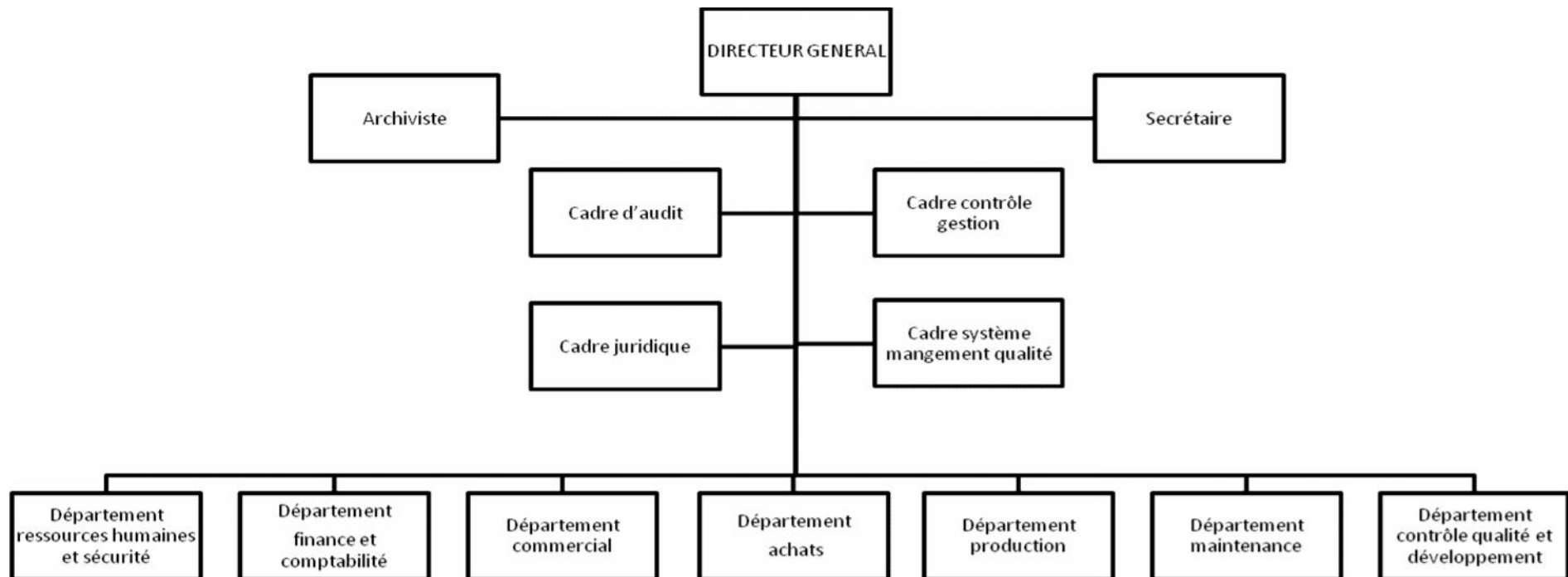
Schéma N°39 : Organigramme fonctionnel de l'entreprise ABRAS au 31/12/2005



Source: documents de l'entreprise

## Schéma N° 40 : Organigramme de l'entreprise ABRAS à fin 2011

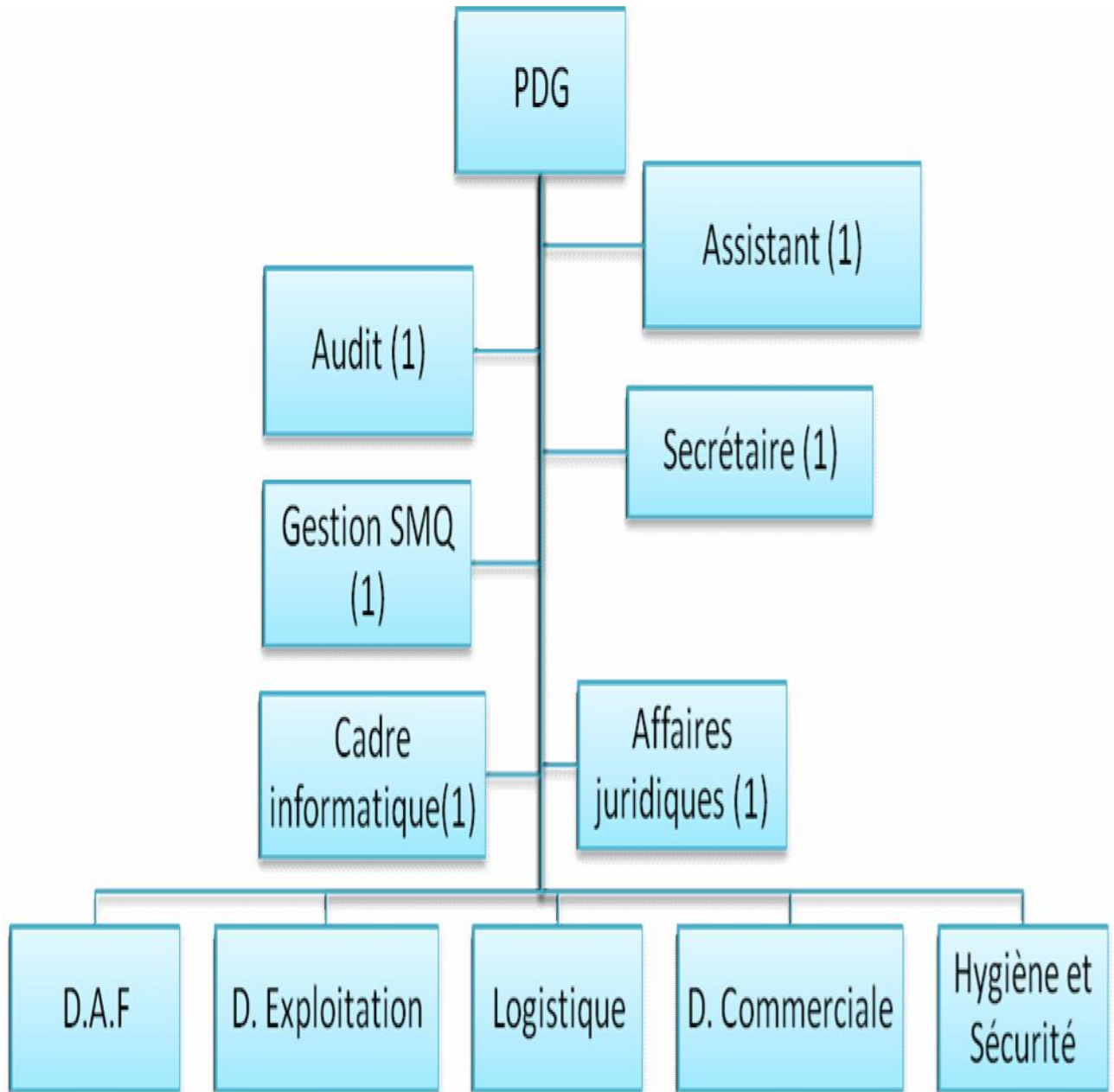
Effectif : 108 Agents



Source : Documents Entreprise

**Schéma N° 41 : Organigramme Cible de la Filiale ABRAS en 2013**

**Effectif prévu : 132 agents**



Source : Documents Entreprise

## **2. Adaptation de la culture de l'entreprise**

Une nouvelle culture d'entreprise est à prévoir; elle est due :

- Au passé de l'entreprise ABRAS (passage d'une forme de gestion à une autre).
- Une nouvelle stratégie adoptée (spécialisation, maintien, certification ISO, projet de modernisation et de développement de l'entreprise, partenariat en dernière issue).
- Un changement organisationnel : une nouvelle structure d'organisation.
- Un nouvel environnement économique et politique : économie de marché, concurrence et mondialisation.
- Un système de management et de décision adapté.
- Une vocation et un métier (fabrication et commercialisation d'Abrasifs).

C'est par une culture nouvelle adaptée à la stratégie de l'entreprise et à ses aspirations, qu'on peut redonner à l'entreprise, sa stabilité, sa dynamique et sa pérennité.

La culture est devenue actuellement une des forces interne des entreprises. Le travail d'équipe et la cohésion sont l'image de la culture d'entreprise. Les résultats de la question N°09 sur le travail de groupe confirment ceci, par un (Oui) à 100%.



## Conclusion au chapitre II

A travers notre étude de cas sur l'entreprise ABRAS ; nous avons axé nos efforts principalement sur l'analyse de la stratégie – management adoptée. Nous avons pu recueillir un certain nombre d'informations brutes sur la situation économique et financière pour plusieurs années d'activités. Nos analyses ont abouties aux conclusions suivantes :

- L'entreprise traverse une situation plus ou moins difficile, et ce, en raison de la concurrence en produits abrasifs importés; ce qui a été pour une large part, la cause de la stagnation de son chiffre d'affaires (progression de 20% sur 5 ans). Si le chiffre d'affaire continue à progresser, l'entreprise pourra prendre des parts de marché supplémentaires à l'avenir.
- La trésorerie de l'entreprise s'améliore. Il est à noter que l'entreprise à bénéficié d'un assainissement financier entraînant l'effacement de ses dettes (passif hérité).

L'analyse en termes de ratios significatifs sur les documents de synthèse (bilans et comptes de résultats) des deux (02) dernières années, nous a donné les indications suivantes :

- un résultat négatif sur (02) années.
- une productivité économique négative sur (02) années, mais qui s'améliore en raison de la part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires, induite par la diminution des frais de personnels, et de la rigueur appliquée dans le cadre du management qualité.
- pour les ratios de sécurité financière et de solvabilité, la situation s'améliore.
- Les moyens techniques utilisés pour la fabrication, sont anciens, et l'entreprise n'a bénéficié, depuis sa création, d'aucun autre investissement. Leur maintenance régulière, le respect des consignes, et l'attachement des travailleurs à leur outil de production, sont pour une large part déterminants dans la continuité de l'activité. Dans ce contexte, nous notons le lancement en

2012/2013 d'un projet de modernisation et de développement de l'entreprise (rénovation surtout des équipements de production).

- L'information décisionnelle n'est pas disponible dans certains services, et ce malgré, que l'outil informatique existe dans toutes les structures de l'entreprise.

La raison essentielle réside dans la non maîtrise de cet outil, et l'inadaptation de certains aux conditions nouvelles et données du moment.

Ceci, nous amène à dire, que la mise à niveau des compétences est une nécessité qu'il faut combler par des formations et des perfectionnements, et même des recrutements qualitatifs ciblés.

Dans ce cadre, la mise en place d'un système d'informations capable de collecter et de fournir l'ensemble des données pouvant servir de support à la prise de décisions simples et importantes, est une nécessité du moment.

- Certaines décisions sont basées uniquement sur l'expérience et le flair des décideurs.

- L'effectif est passé de 368 (à la création de l'entreprise en 1982) à 120 agents au 31/12/2005, à un effectif de 108 agents à fin 2011, à un effectif cible de 132 agents à fin 2013.

- Un plan de formation 2010-2013, a été élaboré, dont 39 actions ont été réalisées sur un total de 52, soit un degré de réalisation de 75% à fin 2012.

- L'organigramme ciblé est de type structure fonctionnelle de (05) départements et un staff.

**Chapitre III**  
**Etude de Cas :**  
**la SARL AEMBG SFID-SAIDA**

## **Chapitre III**

### **Etude de Cas N° 02:**

### **La SARL AEMBG SFID-SAIDA**

#### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous présenterons une étude de cas pratique sur une entreprise privée de production et de commercialisation des Eaux minérales et boissons gazeuses, dénommée SARL AEMBG SFID- Wilaya de SAIDA, appartenant au groupe Agroalimentaire- Azzouz, Zone industrielle - Sidi-Bel-Abbès.

Dans ce cadre, notre travail sera divisé en (03) trois sections :

- Dans la Première section, nous présenterons l'entreprise : Son historique, ses domaines d'activités stratégiques et sa gamme de produits, ses capacités de production, la valeur des investissements et son organisation.
- Dans la deuxième section, nous présenterons la démarche stratégique adoptée, avec l'application du Modèle SWOT et l'utilisation de la Matrice TOWS servant à déterminer les choix stratégiques.
- Dans la troisième section, nous définissons les choix stratégiques et organisationnels, avec les ressources et compétences mis en œuvre et la culture d'organisation.

## **Section I**

### **Présentation Générale**

### **de la SARL AEMBG SFID**

Nous présenterons d'abord le groupe Agroalimentaire AZZOUZ- Sidi Belabbès auquel appartient la société AEMBG SFID- SAIDA.

#### **A)- Présentation et Organisation du groupe AZZOUZ**

**Le groupe Agroalimentaire AZZOUZ** a été créé en juin 1997 sous la forme d'une SARL(les moulins AZZOUZ), avec une mise en exploitation en Avril 2000.

Le groupe Agroalimentaire AZZOUZ compte actuellement un effectif de 359 travailleurs, et comprend :

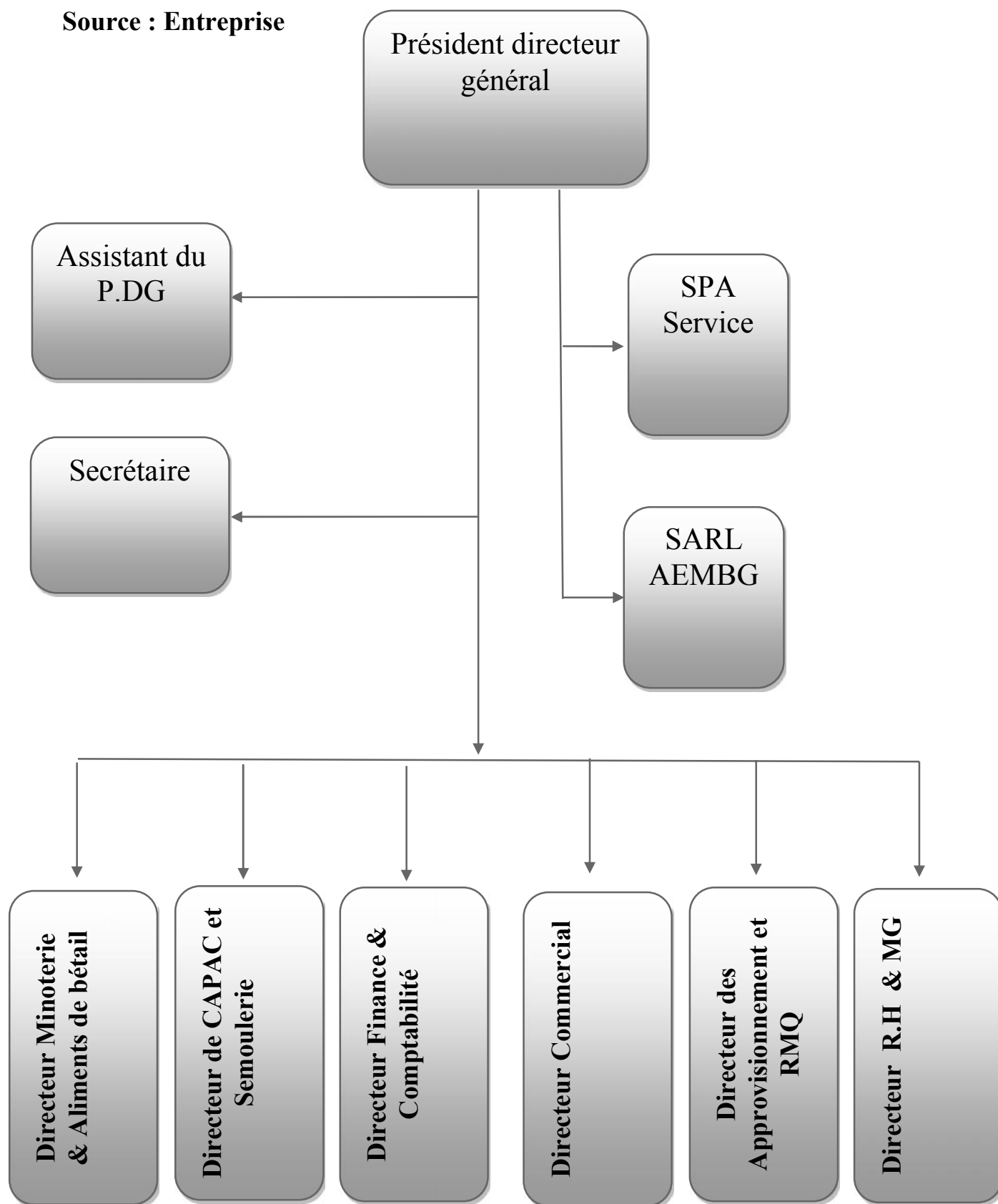
- La SARL AEMBG SFID- SAIDA.
- La SPA Services Transport (Location camion interne/externe).
- La SPA les moulins AZZOUZ, composé de :
  - Une unité de fabrication de farine(Minoterie).
  - Une unité de fabrication de semoule, pâtes alimentaires et couscous.
  - Une unité de fabrication des aliments de Bétail (arrêt provisoire).

L'organigramme est de type structure fonctionnelle par activité et par fonction, comprenant :

- La direction des ressources humaines et moyens généraux (avec gestion paye AEMBG SFID).
- La direction des finances et comptabilité (comprenant le service Finances & Comptabilité de l'AEMBG SFID).
- La direction commerciale.
- La direction approvisionnement &RMQ (fait les achats pour AEMBG SFID).
- Un conseiller PDG.
- Une secrétaire de direction.
- Le Président directeur général(PDG) Gérant.

**Organigramme Groupe Agro-alimentaire AZZOUZ  
au 31/12/2012**

Source : Entreprise



**Effectif : 359 Agents- Figure n° 42**

## **B)- Présentation Générale de la SARL AEMBG SFID- Saida**

### **I – Présentation historique**

La SARL AEMBG SFID dénommée SARL AZZOUZ des Eaux minérales et boissons gazeuses, est créée en juillet 2006. Elle est située à 5 Kms en pleine campagne du village SFID(en bordure de la nationale SAIDA-BECHAR), situé à 40 Kms du chef lieu de la Wilaya de Saida, et à 140 Kms de Sidi Belabbès ou se situe le siège du Groupe Agro-alimentaire Azzouz - Zone industrielle-Sidi Belabbès, dont dépend la SARL.

### **II – Domaines d’activités stratégiques et gamme de produits**

#### **a)- Domaine d’activités stratégiques**

Son domaine d’activité s’étend sur :

- Une activité principale : Production et commercialisation d’eau Minérale.
- Une activité secondaire : Production et commercialisation de boissons gazeuses.

#### **b)- Lignes de production:**

L’entreprise AEMBG possède (05) lignes de production :

- Ligne de production : 1,5 litres/0,5 litres
- Ligne de production : Gobelets
- Ligne de production : Bidons de 5 litres
- Ligne de production : Boissons Gazeuses (arrêt depuis juin 2012, démarrage proche).
- Ligne de production : Bidons de 19 litres (nouvel investissement, démarrage proche).

### **III- Capacités de production**

- Ligne de production (1,5 litres/0,5 litres) : 5000 Bouteilles par heure.
- Ligne de production (Gobelets de 0,25 litres) : 5000 Gobelets par heure.
- Ligne de production (Bidons de 5 litres) : 2000 Bidons par heure.
- Ligne de production (Boissons Gazeuses): 5000 Bouteilles par heure.
- Ligne de production (Bidons de 19 litres): 2000 Bidons par heure.

#### **a)- Conditionnement**

- Fardeau de 6 bouteilles X 1,5 litres.
- Fardeau de 12 bouteilles X 0,5 litres.
- Fardeau de 4 bouteilles X 5 litres.
- Fardeau de 12 bouteilles X 0,33 litres.
- Cartons de 48 Gobelets X 0,25 litres.
- Bidon de 01 X 19 litres.

#### **b)- Site :**

- Localisation Usine : SFID, BP 355, 20012 Wilaya de Saida.
- Localisation Siège Social : Zone industrielle – Sidi Belabbès.

#### **IV - Capital social et Investissements**

##### **a)- Capital Social :**

Est d'une valeur de : 120640 KDA

##### **b)- Investissements**

- Superficie de l'usine : 50.000m<sup>2</sup>

- Coût des investissements : 475567 KDA.

**Tableau N° 27 : Détail des investissements(En KDA)**

Désignation	Montants (dinars)	Montants (devises)	Totaux
Bâtiments	130000		130000
Equipements de production		302000	302000
Frais de montage	1055		1055
Matériel de Bureau	180		180
Matériel informatique	242		242
Matériel de Laboratoire	3090		3090
Matériel de transport	39000		39000
Totaux	173567	302000	475567

**Source :** Documents de l'entreprise.

#### **V - Organisation et Ressources humaines d'AEMBG - SFID**

##### **a)-Effectif de l'entreprise au 31/12/2012 :**

Est de 96 agents répartis comme suit :

**Tableau N° 28 : Effectifs d'AEMBG au 31/12/2012**

Variantes	Hommes	Femmes	Total
Cadres Supérieurs	01		01
Cadres Moyens	10	01	11
Maitrise	25	01	26
Exécution	57	01	58
Total	93	03	96

**Source :** travail fait selon les documents de l'Entreprise

##### **b)- Organisation de l'entreprise**

L'organigramme est de type structure fonctionnelle par activité et par fonction, comprenant :

- Le Directeur de la SARL (Gérant de la SARL et assurant certaines tâches administratives).

- 01 Secrétaire (Assistante).

- Le Service commercial : 10 agents

- Le Service production et maintenance : 60 agents

- Le Service hygiène et sécurité : 21 agents (y compris 02 agents du labo contrôle qualité)

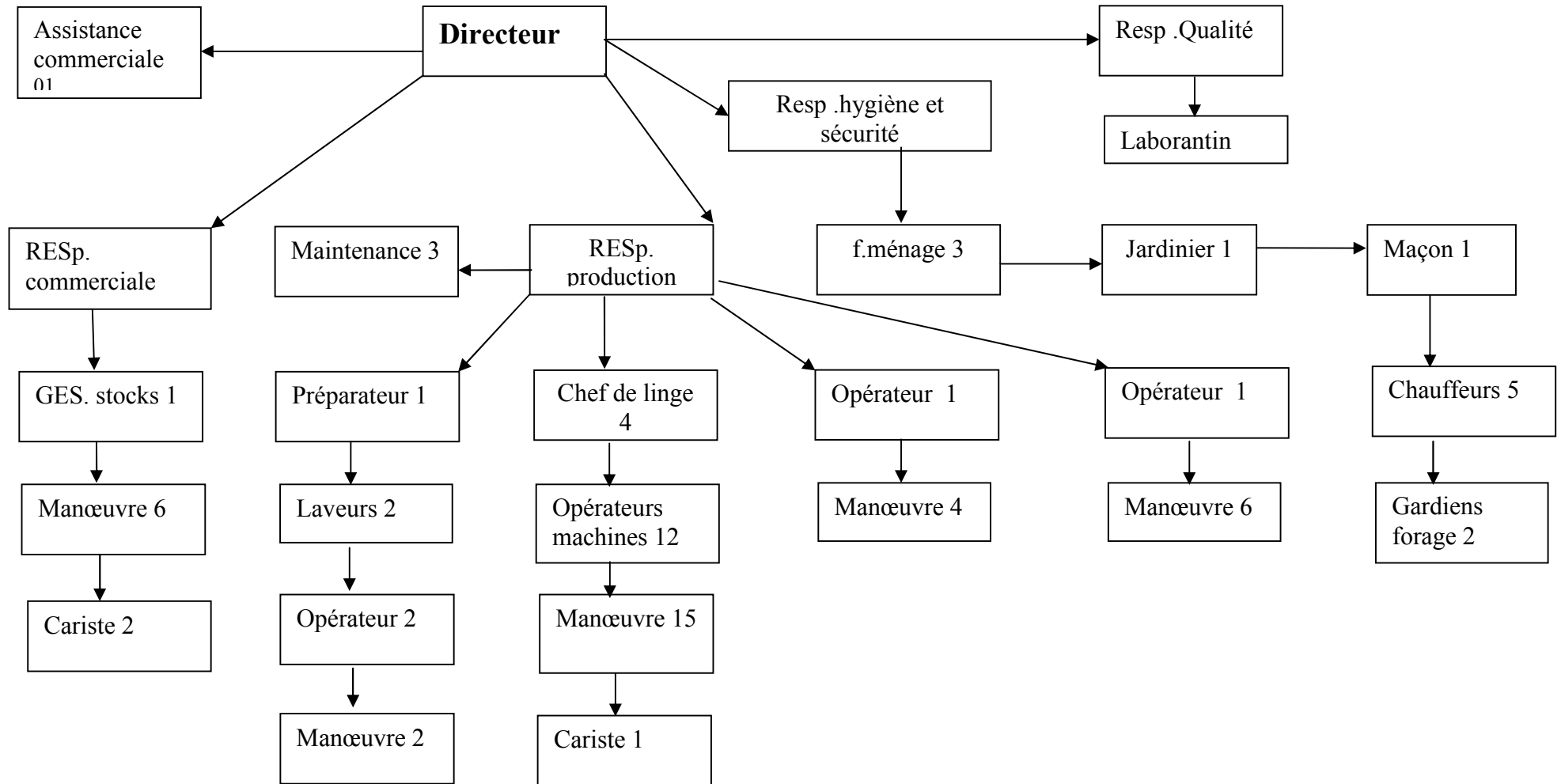
- Le Laboratoire contrôle qualité (rattaché au service hygiène et sécurité).



- Le Service finances & comptabilité se trouve au niveau du siège à Sidi Belabbès (avec 01 chef de service F&C, 01 comptable, 01 caissier à l'usine), et dépend directement du PDG (gérant du groupe).
- L'administration du personnel (suivi des carrières, congés, paye...) est assurée par le service du personnel(DRH) rattaché au siège du groupe, et sous la responsabilité directe du PDG.
- Les achats se font par la structure des approvisionnements se trouvant au niveau du siège du groupe.

L'organigramme fonctionnel de la SARL AEMBG SFID au 31/12/2012, se présente comme suit :

**ORGANIGRAMME DE LA SARL AEMBG au 31/12/2011 – Figure n° 43**



Source : Suivant informations de l'Entreprise

## **Section II**

### **La Démarche stratégique de la SARL AEMBG**

#### **I- Présentation de la démarche**

La SARL AEMBG est de création récente avec une mise en production datant du mois de juillet 2006. Cette entreprise au capital privé, étant créée, suite aux nouvelles données économiques internationales et en Algérie, et conformément à la réglementation encourageant l'investissement privé. Dans ce cadre l'Algérie est tournée vers l'économie de marché régie par l'initiative privée et les lois de la concurrence.

Dans le pays, plusieurs entreprises ayant une expérience et un savoir faire dans la production et la commercialisation des eaux minérales sont répartis à travers le territoire national. Ces entreprises ont développées un réseau de distribution plus ou moins vaste, avec une clientèle variée et une part de marché conséquente.

Au regard de la situation évoquée, la SARL AEMBG devrait modeler et construire ses horizons stratégiques qui lui permettront de survivre et de se développer.

Dans la littérature du management stratégique, l'élaboration de la stratégie d'entreprise résulte de la combinaison:

- Des Capacités internes de l'entreprise (forces et faiblesses internes).
- De L'environnement externe de l'entreprise (opportunités et menaces externes).

Dans ce cadre et pour connaître la démarche stratégique adoptée par cette entreprise, nous présenterons l'analyse(ou diagnostic) stratégique : le diagnostic interne et le diagnostic externe.

## II- Le Diagnostic interne ou de la capacité stratégique de AEMBG

Il Permet de connaître les potentialités internes de l'entreprise (en termes de ressources et de compétences) afin de situer les forces et les faiblesses.

En se référant à la question N°25, 70% des travailleurs voient que les capacités internes de leur entreprise permettent d'affronter l'environnement externe. Dans ce contexte, nous essayons de voir les aspects essentiels(en fonction des informations recueillies) des fonctions de l'entreprise.

### a)- Le Diagnostic de la fonction production et maintenance

#### a<sub>1</sub>- le diagnostic de la fonction production

La société exploite un site de fabrication situé en pleine campagne à 5Kms de SFID (wilaya de Saida).

#### • Matières premières (ou intrants) et site de forage

La principale matière première est l'eau. C'est la présence d'une nappe phréatique susceptible de donner une bonne eau minérale qui a motivé la création de cette unité d'embouteillage sur cette terre isolée, à la limite du désert.

Le forage est à proximité du site de l'usine garantissant un approvisionnement régulier en eau de qualité.

#### • Production en quantités

Le tableau ci-joint indique les quantités produites.

**Tableau N° 29 : Quantités produites**

Désignation/production	Par jour	Par mois	Par an
Bouteilles de 1,5 litre	110000	3300000	39600000
Bouteilles de 0,5litre	36000	792000	9504000
Gobelets de 0,33litre	52800	1161600	13939200
Bidons de 5 litre	17280	380160	4561920

**Source :** informations de l'entreprise

#### • Conditionnement

Le conditionnement de l'eau est fait dans des bouteilles fabriquées sur la base de préformes(PET). La ligne d'embouteillage en verre est abandonnée à partir de l'année 2008(problèmes d'hygiène, de charges supplémentaires, de mode).

#### • Envergures 2013

- Démarrage prochain d'une 5<sup>ème</sup> ligne de production de bouteilles de 19 litres. Ce type de produit est adéquat pour les fontaines réfrigérées (grand public).

- Démarrage prochain de la ligne de boissons gazeuses aromatisées. Cette ligne étant à l'arrêt depuis le mois de juillet 2012 pour des problèmes techniques et de non disponibilité des pièces de rechange.

#### • Besoins de production

Les besoins de production sont exprimés sur la base des prévisions commerciales.

## **a2. le diagnostic de la fonction maintenance**

Le rôle de la structure de maintenance est la prise en charge de la gestion des opérations d'entretien préventif et curatif des équipements de production. Elle doit être dotée de moyens humains et matériels qui lui permettront de solutionner tout problème technique pour permettre la continuité de l'activité.

D'après les réponses à la question N°25, les pannes et l'entretien des machines sont prises en charge par les techniciens de la société. Pour les pannes demandant plus de technicité (automatisme, instrumentation, etc.), il est fait appel à des techniciens extérieurs. Reste le problème de la pièce de rechange, qui est dû à l'importation des équipements de production, et à la non constitution d'un petit stock de sécurité pour des raisons évoquées, à savoir l'engagement de dépenses supplémentaires. Une formation complémentaire pour les techniciens de la société à court et moyen terme serait un atout bénéfique.

## **b)- le diagnostic de la structure Labo contrôle qualité**

Le laboratoire d'analyse est correctement équipé (rapport d'expertise du 03/07/2009) pour faire les contrôles physicochimiques et microbiologiques nécessaires sur les matières premières y compris l'eau, les encours et les produits finis. J'ajoute que les agents du laboratoire ont les profils suivants : Ingénieur en Nutrition et Master en Biotechnologie.

Suite à notre entrevue avec les agents du laboratoire, le contrôle de qualité se fait tous les jours et à différents niveaux :

- le contrôle de la qualité de l'eau : le contrôle se fait au niveau du puits, une fois par jour, par rapport aux normes : les paramètres physicochimiques (indice de pollution, dosage des sels minéraux, ...etc.) et les paramètres microbiologiques.

**Tableau N° 30** : les composantes de l'eau de "source" SFID

Composantes	Dosage par litre
calcium	7 mg
magnésium	35 mg
sodium	28 mg
potassium	2 mg
bicarbonate	268 mg
chlorure	68 mg
Sulfate	91 mg
nitrate	33 mg
nitrite	/
Résidus secs	650 mg
PH (indice d'acidité)	7,12.

**Source** : laboratoire Entreprise

- le contrôle de produits finis : le contrôle se fait par échantillon et quatre fois par jour.
- le contrôle de l'hygiène : contrôle des machines, des travailleurs, du port de tenues.
- le contrôle de l'emballage et matières premières : le contrôle de la qualité de l'emballage, de l'étiquetage, des dates,....

Il est à signaler que les analyses faites au niveau du laboratoire de la société sont transmises tous les mois au laboratoire d'analyse de qualité(LAQ) de Youb (wilaya de Saida), et au laboratoire d'analyse(ANRH), direction régionale ouest- Oran, pour confirmation.

### c)- le diagnostic de la fonction commerciale et marketing

#### c<sub>1</sub>)- Evolution du Chiffre d'Affaires

L'analyse de cette fonction nous donne les indications suivantes sur l'évolution du chiffre d'affaires global et par produit de la société.

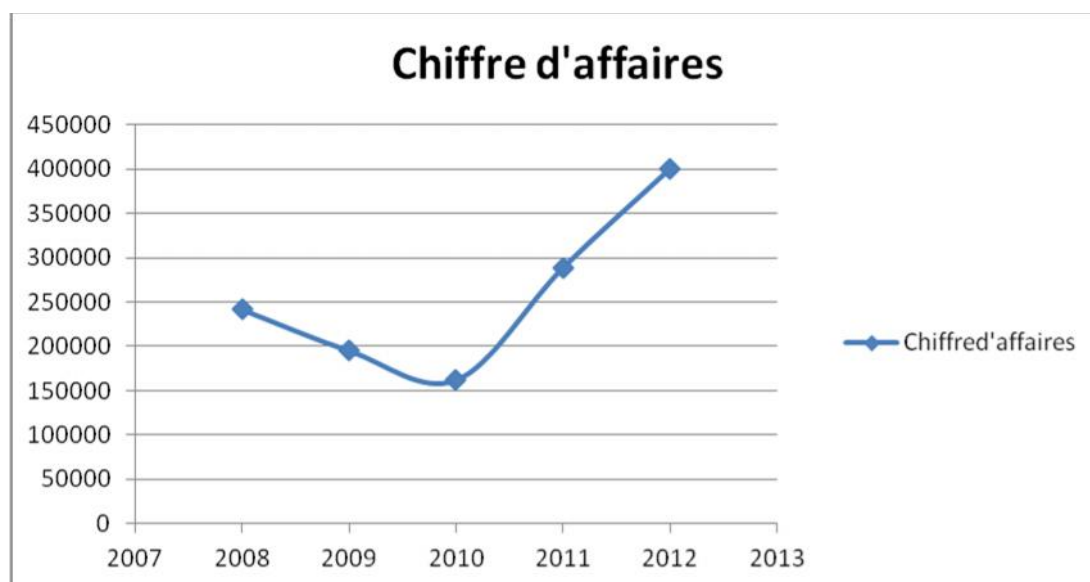
- L'évolution du chiffre d'affaires global de la société durant les cinq(05) dernières années est indiquée dans le tableau suivant :

**Tableau N° 31** : Evolution du chiffre d'affaires global de l'année 2008 à 2012  
(En KDA)

Années	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	241576	195133	162091	289044	400769

**Source** : Documents Entreprise

**Graphes N° 44** : Evolution du chiffre d'affaires d'AEMBG de l'année 2008 à 2012.



**Source** : Selon Documents Entreprise

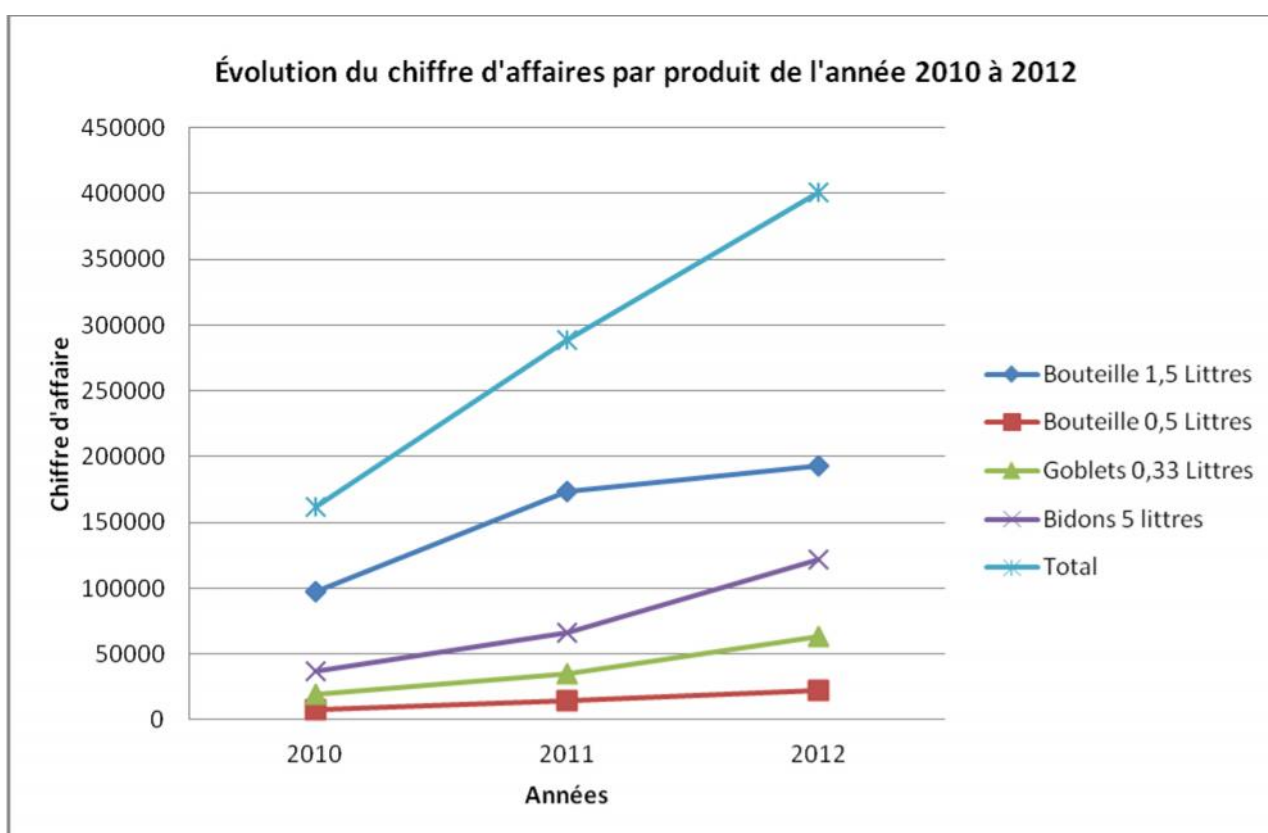
• L'évolution du chiffre d'affaires de la société par produit est indiquée dans le tableau suivant :

**Tableau N° 32** : Evolution du chiffre d'affaires par produit de l'année 2010 à 2012.  
(En KDA)

Produits/Années	2010	2011	2012
Bouteille 1,5litres	97255	173427	192741
Bouteille 0,5litre	8104	14452	22507
Gobelets 0,33litres	19451	34685	63629
Bidons 5 litres	37281	66480	121892
TOTAL	162091	289044	400769

**Source** : informations entreprise

**Graph N° 45** : Evolution du chiffre d'affaires par produit de l'année 2010 à 2012.



**Source** : Selon Informations Entreprise

## **c<sub>2</sub>)- Organisation Commerciale**

La structure commerciale est organisée comme suit :

- 01 chef de service commercial, responsable de la structure et en relation permanente avec le directeur de la société. Il cumule plusieurs tâches, à savoir le contact avec les clients, la facturation, la caisse, les situations hebdomadaires, les rapports d'activités, ...etc. Cette situation permet les erreurs, et ne laisse pas de temps pour les travaux de synthèse.
- 01 agent commercial recruté en moins de six mois. À intégrer en lui déléguant certaines tâches.
- 01 gestionnaire des stocks et(01) magasinier. Tous deux responsables du suivi des stocks.
- 02 caristes pour chargement et déchargement de marchandises et matières.

## **c<sub>3</sub>)- Livraison et Distribution**

AEMBG livre directement ses produits aux distributeurs depuis l'usine, soit depuis les dépôts qui lui appartiennent (Alger, Sidi Belabbès), comme elle livre par ses propres moyens ou moyens appartenant au groupe aux distributeurs de certaines villes du territoire (Chleff, Alger, Bechar, Laghouat, Sidi Belabbès, Ain Témouchent, Mécheria, Khemis Meliana, Djelfa, ...etc)

### **c<sub>4</sub>)- Moyens de livraison**

AEMBG possède 6 fourgons et 7 camions de 2,5T. Pour le transport par semi-remorque de 20T, elle fait appel aux services du groupe Azzouz (SPA Transport) avec une réduction de prix.

### **c<sub>5</sub>)- Clientèle**

#### **• Nationale**

Plus de 100 gros clients prennent régulièrement des grandes quantités (dépositaires, hôtels, centres commerciaux, collectivités,...). D'autres clients prennent des petites quantités.

#### **• Etrangère(Exportation)**

Des quantités ont été vendues, soit (07) conteneurs (camions de 20 tonnes) de bouteilles de (1,5litre/0,5 litres et bidons de 5 litres) à l'Arabie Saoudite durant l'année 2013.

## **c<sub>6</sub>)- Marketing/publicité**

### **• Publicité et foires**

L'entreprise fait de la publicité selon les procédures connues et participe aux foires et expositions nationales (Voir questionnaire).

### **• Politique Marketing**

La bouteille AEMBG est connue sur le plan national. Il convient de mettre à profit cette opportunité de bâtir un programme marketing adapté à la stratégie de l'entreprise.



#### **d)- Le diagnostic de la fonction Approvisionnement et RMQ**

##### **• Achats**

Cette structure existe au niveau du groupe à Sidi Belabbès et dépend directement du PDG. Elle est chargée d'approvisionner l'entreprise en produits et matières entrant dans la fabrication.

C'est sur la base des prévisions mensuelles communiquées par la société AEMBG que la structure des approvisionnements déclenche la procédure d'achat. Ces achats concernent : les Préformes, les films plastiques pour emballages, les cartons, les scotchs, les bouchons, les étiquettes, les bandes adhésives, ...etc.

Les achats se font à 90% chez les fournisseurs nationaux.

##### **• Management Qualité**

L'entreprise est certifiée à l'ISO 9001 version 2008 en 2011. Ce serait un atout important pour la fidélisation de la clientèle et l'augmentation de la part de marché. Actuellement l'entreprise se prépare à la certification à l'ISO 9001 version 2009.

#### **e)- le diagnostic des ressources humaines**

C'est la structure des ressources humaines placée directement sous la responsabilité du PDG(gérant) qui s'occupe de la gestion des carrières du personnel AEMBG, de la paye, du calcul des congés annuels, des déclarations de sécurité sociale, des recrutements en collaboration avec le directeur d'AEMBG .

##### **e<sub>1</sub>)-Situation des effectifs au 31/12/2012**

- Nombre d'agents.....96
- Permanents.....86
- Contractuels.....10

##### **e<sub>2</sub>)- Situation des effectifs par structure au 31/12/2012**

- nombre d'agents.....96.....Soit 100%
- administratif.....06.....Soit 6%
- Soutien.....23.....Soit 24%
- Production.....67.....Soit 70 %

L'effectif de production est important et représente 70 % de l'effectif total. Situation caractéristique d'une entreprise de production, mais l'attention devra être portée sur la force de vente.

Il est à signaler que le gardiennage est assuré par des agents externes à la société. Ceci entre dans le cadre d'un contrat avec l'entreprise "vigilance".

En suivant la logique de la chaîne de valeur ; l'entreprise devra se spécialiser dans les activités clés apportant plus de valeur à l'entreprise et externaliser les autres.

- Masse Salariale AEMBG de l'année 2012.....25637 MDA.

Il est à signaler que la masse salariale a évolué de 25 % au cours de l'année 2012.

### e<sub>3</sub>)- Pyramide des Ages

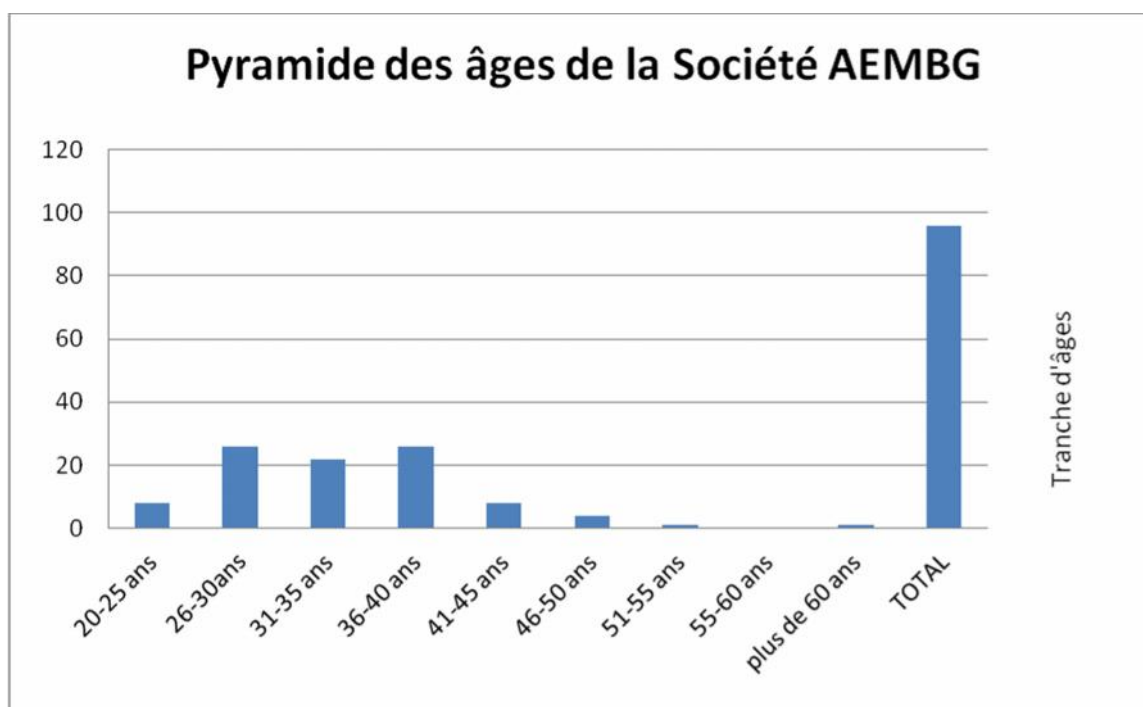
- Tableau N° 33 : Pyramide des âges d'AEMBG au 31/12/2012

Tranches d'âges	Nombre
20-25 ans	08
26-30 ans	26
31-35 ans	22
36-40 ans	26
41-45 ans	08
46-50 ans	04
51-55 ans	01
55-60 ans	/
Plus de 60 ans	01
TOTAL	96

Source : Travail fait suivant les informations de l'entreprise

**N.B** : On remarque que 98 % de l'effectif se situe entre 20 et 50 ans. Un atout important pour l'entreprise.

- Graphe N° 46 : Pyramide des Ages d'AEMBG au 31/12/2012



Source : Selon les informations de l'Entreprise

#### e4)- Formation

Plus généralement l'entreprise recrute des diplômés et/ou ayant une expérience, et procède à des formations sur le tas. 80 % des travailleurs veulent améliorer leur compétences, d'où la nécessité de définir un plan de formation.

Durant le mois de Mai 2013, il a été procédé a une journée de sensibilisation dans le cadre du management de la qualité pour la certification à l'ISO 9001 version 2009, avec le cabinet BAHIA Consulting – ORAN. Dans ce cadre, une formation a été prévue.

**Tableau N° 34** : Plan de formation ISO 9001/2009- Année 2013

Spécialités	Nombre	Action	Observations
Direction	01	Formation	En cours
Contrôle qualité	02	"	"
Production	05	"	"
Maintenance	01	"	"
Commercial	02	"	"
Gestion stock	01	"	"

**Source** : Informations de l'Entreprise

#### e5)- Motivation du personnel

La motivation du personnel serait un atout non négligeable pour la compétitivité de l'entreprise.

#### f1)- Le Diagnostic de la fonction finance et comptabilité

La comptabilité est tenue au niveau du siège du groupe et dépend directement du PDG (premier gérant) de la société.

La structure finance et comptabilité comprend :

- un chef de service
- un comptable
- un caissier

La comptabilité est assurée par l'entreprise et en cas de besoin il est fait appel à des compétences externes.

Suivant les données recueillies et les analyses faites, nous sommes arrivés à dégager certains résultats financiers :

**Tableau n° 35** : coûts et marges unitaires (En DA)

Variantes Produits	Prix de vente unitaire	Prix de Revient unitaire	Marge Unitaire	Taux de Marge %
Bouteille 1,5 L	14,95	13,05	1,90	14,56
Bouteille 0,5 L	10,32	7,92	2,40	30 ,30
Gobelet	4,80	3,55	1,25	35,21
Bidons 5 L	38,46	36,86	1,60	4 ,34
Total				21 %

**Source** : Suivant les informations de l'entreprise

**Tableau N° 36 : Résultats Financiers (en KDA)**

Libellés	2007	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires	90000	162091	289044	400769
Marge brute	18000	32418	57809	80054
Valeur Ajoutée	30000	50000	90000	130000
Résultats (+/-)	5353	9720	17400	24000

**Source :** Analyse suivant informations entreprise.

### **Commentaires :**

D'après le tableau ci-dessus, les résultats extrapolés sont en augmentation, et ce parallèlement au chiffre d'affaires qui est en augmentation (diagnostic commercial). Les résultats ne sont pas significatifs par rapport au chiffre d'affaires. Ceci est dû aux marges unitaires qui ne sont pas grandes. C'est par une agressivité commerciale et une politique marketing efficace, l'augmentation des capacités de production, et la mise en place d'autres lignes de production (ligne de production de bouteilles de 19 litres), etc., que l'entreprise pourra toujours augmenter son chiffre d'affaires (en volume), d'où un accroissement de la part de marché.

### **G)- Le Diagnostic de la direction**

Le directeur de la société AEMBG est un ancien gestionnaire (Ex DG de l'entreprise ERIAD). Il s'occupe des affaires de gestion courante de la société. Il est plus près de ses collaborateurs avec lesquels, il entretient de bonnes relations. Il s'occupe aussi de certaines tâches administratives (suivi des présences, congés, etc.), du fait que le service DRH se trouve au siège du groupe. Les décisions stratégiques sont prises au niveau du siège, avec principalement le PDG premier Gérant. L'avis du directeur de la société n'est pas à exclure.

Le Staff de direction est inexistant. Une secrétaire de direction qui fait le travail de secrétariat, du suivi des dossiers personnels et de la communication.

### **III- Le Diagnostic de l'environnement externe d'AEMBG**

Sert à déceler les opportunités de l'environnement qui s'offrent à l'entreprise, et les menaces éventuelles, afin de déterminer les facteurs clés de succès(ou facteurs stratégiques) permettant la prise de décision stratégique.

#### **a)- Données sur le Marché**

L'entreprise ne dispose pas d'études sur le marché, notamment sur le positionnement stratégique de la branche. Elle n'a pas non plus de données chiffrées sur le marché algérien de l'eau embouteillée.

Selon l'étude d'expertise du 03/07/2009, la part de marché de AEMBG était de l'ordre de : 1 %, sur un marché de 12000 MDA.

Le chiffre d'affaires annuel des Eaux embouteillées en Algérie étant estimé à 5380 MDA en 2003, à 9000 MDA en 2007, et à 12000 MDA en 2009.

Actuellement, et en 2012/2013, l'entreprise considère que sa part de marché étant toujours à 1 %, soit 400 MDA/25000 MDA(ou 20000000 de bouteilles de 1,5 litre par rapport à 1600000000 bouteilles de 1,5 litre du marché National Algérien).

L'entreprise ne dispose pas de données sur la consommation des ménages et les perspectives d'évolution.

## **b)- Données sur la Concurrence**

Les principaux concurrents jouissent d'une bonne réputation et image de marque, et possèdent des réseaux de distribution développés à travers le territoire national. Leurs prix sont comparables (y compris ceux d'AEMBG), mais leur politique de communication est plus élaborée.

On peut compter environ 45 exploitants d'Eau minérale en Algérie.

### **• Les principaux concurrents algériens sont :**

- IFRI, grand producteur d'eau minérale avec une couverture nationale, et exporte à l'étranger.
- Lalâ khedidja, rachetée par le groupe Cévital(Bejaia), qui compte passer à 120000 bouteilles/heure.
- Eau de SAIDA, première eau minérale, marque réputée, rachetée par le privé dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques. Des travaux de rénovation et d'extension sont en cours.
- Guedila BISKRA, avec une capacité de 12000 bouteilles/heure.
- YOUKOS Tébessa, avec une ligne d'embouteillage de 10000 bouteilles/heure.
- les Eaux de Toudja à Bejaia, avec une capacité de 6000 bouteilles/heure.
- SID EL KEBIR, Misserghine - Oran, Al Mansourah Tlemcen,...etc.

### **• La concurrence étrangère :**

Elle n'est pas significative et les prix sont tirés vers le haut (plus de 300 DA par bouteille). Parmi les Eaux minérales étrangères, on peut citer : CRISTALINE, EVIAN, PERRIER.

### **• Spécificités de l'entreprise par rapport à la branche :**

La spécificité de la région (déserte et non polluée) et les caractéristiques spécifiques de l'eau, vont lui permettre de passer de la catégorie " Eau de Source" à la catégorie " Eau Minérale". Trois Laboratoires sont désignés pour attribuer ces classifications : CNT, ANRH, IPA.

En plus de ses spécificités, il est à signaler Le lancement prochain d'une ligne de production de bouteilles de 19 litres et le démarrage de la ligne de production de boissons aromatisées. Ceci va permettre à l'entreprise d'améliorer son chiffre d'affaires et d'augmenter sa part de marché.

#### IV- Application du Modèle SWOT à l'entreprise AEMBG

L'application du modèle SWOT comme outil d'aide à la décision, permet de faire la synthèse du diagnostic stratégique (interne et externe) et de tirer les conclusions essentielles, qui peuvent servir à déterminer des choix stratégiques.

**Tableau N° 37 : Analyse(Modèle) SWOT**

<b>Facteur Stratégique</b>	<b>Interne</b>	<b>Externe</b>
<b>Bon</b>	<p><b>Forces(S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Site isolé et loin des habitations et des Polluants avec possibilité d'agrandissement.</li> <li>- classification " Eau Minérale " en cours dans un Site réputé(SAIDA).</li> <li>- Nouvel Investissement (démarrage prochain d'une 5ème ligne de production de bouteille de 19L et redémarrage de la ligne de production boissons aromatisées).</li> <li>- Moyens de livraison/produits (existants) et Transport personnel assuré.</li> <li>- Certification ISO 9001/2008(Management qualité).</li> <li>- Préparation certification ISO 9001/2009.</li> <li>- Expérience et flair du manager non négligeables.</li> </ul>	<p><b>Opportunités(O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise qualité de l'eau potable du réseau public.</li> <li>- Marché en forte progression.</li> <li>- Marché demandeur d'innovations.</li> </ul>
<b>Mauvais</b>	<p><b>Faiblesses(W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès à l'usine par une mauvaise route de 5 kms.</li> <li>- Organisation à repenser (organigramme, relations hiérarchiques).</li> <li>- Absence d'études sur le marché (Estimations).</li> <li>- Absence d'envergure de formation à court et moyen terme (technique, marketing, etc.). Certaines actions sont prévues dans le cadre ISO.</li> </ul>	<p><b>Menaces(T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance et diversification de la concurrence nationale et internationale.</li> <li>- faible pouvoir d'achat.</li> <li>- Extension et rénovation de l'entreprise des « Eaux minérales » de SAIDA, marque réputée, cédée dans le cadre de la privatisation.</li> </ul>

**Source :** Synthèse de la recherche.

## **V – Application de la Matrice TOWS à la société AEMBG**

L'utilisation de la matrice TOWS, construite à partir des conclusions du modèle SWOT permet de dégager les options stratégiques suivantes :

**Tableau N° 38** : La Matrice TOWS de la Société AEMBG

<b>Facteurs Internes et Externes</b>	<b>Forces Internes (S)</b>	<b>Faiblesses Internes (W)</b>
<b>Opportunités Externes(O)</b>	<b>Options Stratégiques(SO)</b> La qualité de l'eau ("Eau de Source" et classement "Eau Minérale" en cours), l'existence de moyens de livraison (AEMBG – AZZOUZ) à des prix compétitifs et le démarrage prochain d'une 5 <sup>ème</sup> ligne de production, avec celle de la production de boissons aromatisées ; permet à l'entreprise d'envahir le marché (Parts de marché supplémentaires) avec la motivation de ses travailleurs et le savoir faire de son Manager.	<b>Options Stratégiques(WO)</b> La formation du personnel (technique, commercial, etc.) et le développement de l'organisation (structure, compétences) avec le suivi de la demande sont le meilleur moyen de saisir les opportunités du marché et de suivre les innovations.
<b>Menaces Externes(T)</b>	<b>Options Stratégiques(ST)</b> La qualité de l'eau ("Eau de Source" et classement "Eau Minérale" en cours), l'existence de moyens de livraison (AEMBG – AZZOUZ) à des prix compétitifs et le démarrage prochain d'une 5 <sup>ème</sup> ligne de production, avec celle de la production de boissons aromatisées, permet à l'entreprise d'élargir son réseau de distribution pour faire face à la concurrence nationale et locale.	<b>Options Stratégiques(WT)</b> Le développement de l'organisation et la compétence du personnel (formation) avec le suivi de la demande sont la clé de réussite et de survie de l'entreprise.

**Source** : Synthèse de la recherche.

### **Commentaires :**

L'utilisation de la matrice TOWS, permet d'envisager (04) scénarios ou options stratégiques possibles qui correspondent aux différentes combinaisons des facteurs internes et externes de la société AEMBG.

- **Option stratégique (SO) :** Utiliser les forces de la société pour saisir les opportunités de son environnement. Avec la qualité de l'Eau, l'élargissement de la gamme de production et avec les moyens matériels et humains offerts ; la société AEMBG peut envahir le marché en s'accaparant de parts supplémentaires.

- **Option stratégique(ST) :** Utiliser les forces internes pour éviter les menaces. Dans ce cas, la société AEMBG qui produit cette Eau de qualité avec l'élargissement de sa gamme de production et l'existence de moyens matériels et humains offerts, peut élargir son réseau de distribution pour faire face à la concurrence locale et nationale.

- **Option stratégique(WO) :** Cette option consiste à tirer avantage des opportunités en surmontant les faiblesses. Dans ce cas, l'entreprise devrait procéder au développement de ses compétences, à l'adaptation de sa structure d'organisation et au suivi de la demande pour saisir les opportunités offertes par le marché et suivre les innovations.

- **Option stratégique(WT) :** Minimiser les faiblesses afin de détourner les menaces. Par le développement des compétences et l'adaptation de sa structure d'organisation avec le suivi de la demande de marché ; l'entreprise pourra faire face à la concurrence et survivre.



## **Section III**

### **Choix stratégiques et Implications Organisationnelles**

#### **Introduction**

Les conclusions du modèle SWOT et l'utilisation de la matrice TOWS permettent de dégager des options stratégiques et d'orienter la prise de décision pour l'entreprise AEMBG.

#### **I - Les Choix stratégiques de la société AEMBG**

Etant en exploitation depuis l'année 2006 dans la production et la commercialisation de l'eau embouteillée "Eau de source " et en cours d'être classée à la catégorie "Eau Minérale", les choix stratégiques qui peuvent être retenus pour la société AEMBG sont :

- Au niveau de la stratégie globale de l'entreprise, on retient : la SPECIALISATION. Le choix de la spécialisation étant dû au choix de l'activité de production et de commercialisation de l'eau embouteillée, du savoir faire acquis depuis la création de cette société, et de l'amélioration continue de la qualité (certification ISO).

- Au niveau de la stratégie d'activité(DAS), on retient : le MAINTIEN.

Le maintien dans l'activité de base : Production et commercialisation de l'eau embouteillée. La société peut aussi développer l'activité secondaire : Production et commercialisation des boissons gazeuses et aromatisées, du fait de son savoir faire acquis dans cette activité, et qu'elle veut relancer prochainement, et ceci peut aussi conduire à l'augmentation de son chiffre d'affaires.

A ces choix stratégiques, l'entreprise aura à développer le mode d'organisation correspondant.

## **II - Les Choix Organisationnels de la société AEMBG**

Les choix organisationnels correspondants à la société AEMBG seront :

- le choix des ressources et le développement des aptitudes et compétences.
- le choix de la structure et l'adaptation de la culture d'organisation.

### **a)- le choix des ressources et le développement des aptitudes et compétences**

En corrélation aux choix stratégiques et au regard d'une concurrence locale, nationale et internationale, les possibilités qui peuvent être envisagées pour la société AEMBG dans le court, moyen et le long terme sont :

#### **a<sub>1</sub>)- Court et Moyen Terme**

\* Agressivité Commerciale pour l'augmentation du chiffre d'affaires par l'utilisation des moyens de politique commerciale connus, à savoir :

- Elargissement du réseau actuel de distribution à l'échelle nationale en desservant d'autres Wilayates ou régions.
- Faire plus de publicité.
- Ciblage des clients non consommateurs de cette Eau.

\* Force de vente : motivation et stimulation du personnel commercial.

\* Formation du personnel de production et commercial (avec recrutement d'un agent Marketing).

\* Le développement de l'accueil et de la satisfaction client.

\* Le lancement de la production de bidons de 19 litres.

\* Le démarrage de la ligne de production de boissons aromatisées.

#### **a<sub>2</sub>)- Long Terme**

\* Le conditionnement et l'emballage : Réétudier la conception de l'emballage et du conditionnement des produits, et surtout dans le cadre de l'exportation.

\* Exportation : Augmenter la part des exportations dans le chiffre d'affaires.

### **b)- Le choix de la Structure d'Organisation et l'adaptation de la culture.**

Dans ce cadre, et en conformité aux options stratégiques (Spécialisation, Maintien), les choix de structure et de culture d'organisation peuvent être :

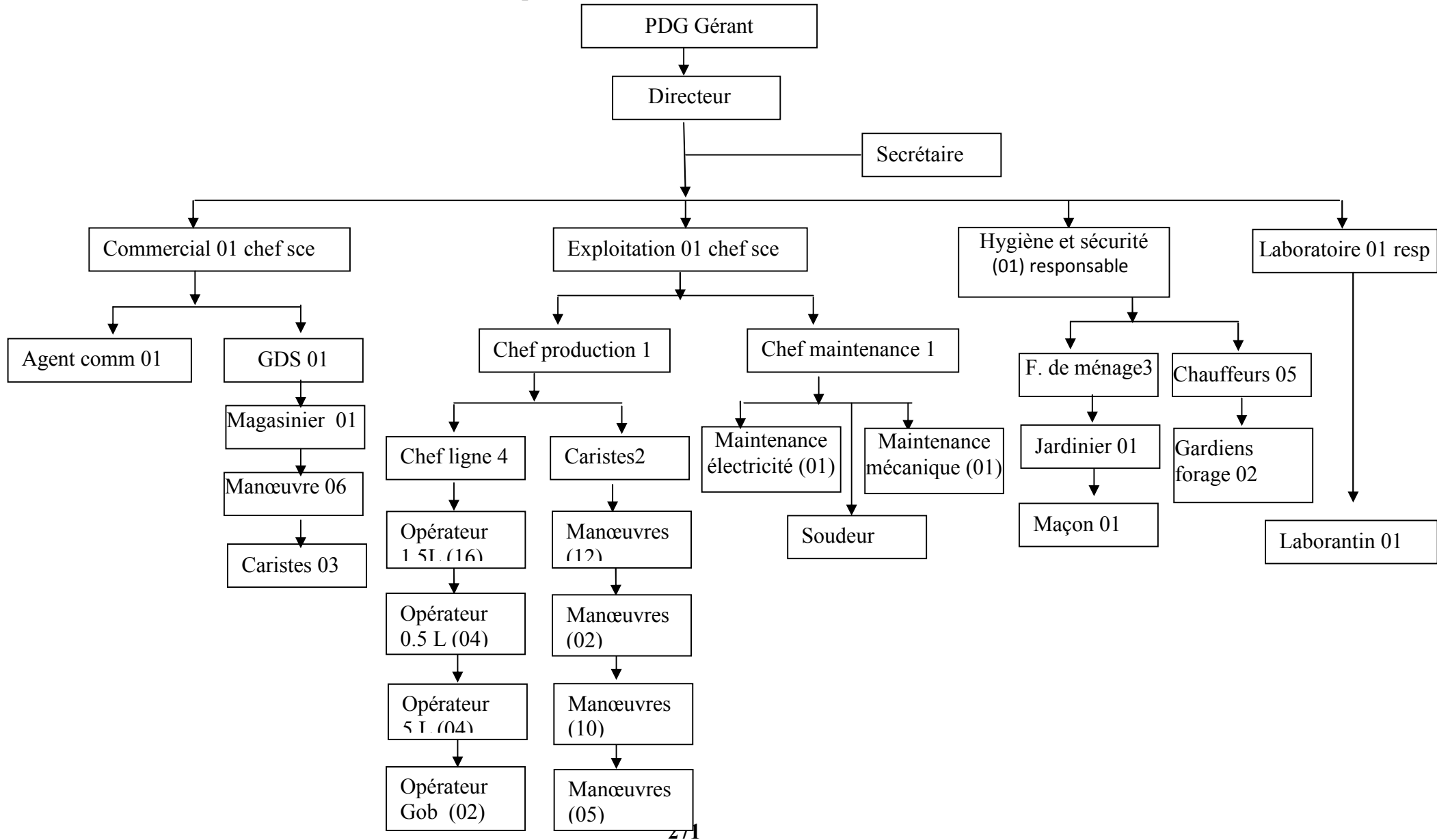
- la Structure d'organisation(ou Organigramme) : Mise en place d'une structure Fonctionnelle (ci-joint schéma) accordant plus d'intérêt à la spécialisation et au métier.

- la Culture d'Entreprise : Modeler une culture organisationnelle adaptable à cette société. Actuellement, la culture est devenue une des forces internes des organisations.

**Organigramme de la société AEMBG au 31/12/2012 – Figure N° 47**

**Effectif : 96 Agents**

**Source :** Travail fait suivant informations Entreprise



### **Conclusion au Chapitre III**

A travers cette étude de cas, nous avons pu recueillir un certain nombre d'informations, et avons distribué un questionnaire, pouvant nous servir de support de travail et d'analyse.

Dans ce cadre, nous avons divisé ce travail en (03) sections :

- Dans la première section, nous avons fait une présentation sur le groupe Agroalimentaire Azzouz, Sidi Belabbès, auquel appartient la société AEMBG. Nous avons donné une présentation générale de la société AEMBG comprenant : Son historique, les domaines d'activités stratégiques et la gamme de produits, les capacités de production, le capital social et la valeur des investissements, et son organisation (y compris l'effectif).

- Dans la deuxième section, nous avons présenté la démarche stratégique de la société, comprenant, le diagnostic interne pour en connaître les forces et faiblesses et évaluer la capacité stratégique (ressources et compétences) permettant de faire face aux aléas externes, et le diagnostic de l'environnement externe afin de déceler les opportunités offertes et les menaces éventuelles.

. Au niveau interne ; les principales forces de l'entreprise sont : la société se situe dans une zone déserte, non polluée avec possibilité d'extension de l'usine. Une augmentation du chiffre d'affaires de l'année 2008 à 2012(soit 241576 à 400769 KDA), soit une évolution de 60 % avec existence de moyens de livraison (AEMBG et AZZOUZ à des prix bas), un réseau de distribution qui s'élargit, un début d'exportation vers l'Arabie Saoudite durant l'année 2013. Il est à signaler que la bouteille AEMBG est connue à l'échelle nationale et il convient de bâtir un programme Marketing qui répond à cette opportunité. La certification ISO 9001/2008 et la préparation à la certification ISO 9001/2009 serait un atout important pour la fidélisation de la clientèle et l'augmentation de son chiffre d'affaires. Toute fois ; il est à signaler le peu de formation du personnel. Plus généralement, l'entreprise procède à des formations sur le tas, et recrute des agents expérimentés et des diplômés. Une formation a été prévue durant l'année 2013 dans le cadre de la préparation à la certification ISO 9001/2009. 98 % de l'effectif est compris entre 20 et 50 ans (force interne).

Les décisions stratégiques sont prises au niveau du groupe et principalement par le PDG (gérant principal) en collaboration des autres actionnaires, sans exclure l'avis du directeur de la société AEMBG.

. Au niveau externe ; la société ne possède pas d'études sur le marché(ni sur la concurrence ni sur la consommation des ménages). Toute fois le flair et la compétence du manager n'y manquent pas. La société considère que sa part de marché est de

01 % et ce suite à l'étude d'expertise et d'estimations empiriques.

. L'application du modèle SWOT et l'utilisation de la matrice TOWS ont permis de dégager (04) options stratégiques.

- Dans la troisième section, les choix stratégiques retenus sont : la SPECIALISATION et le MAINTIEN dans les activités de base, à savoir, la production et la commercialisation de l'eau embouteillée, avec le développement de l'activité secondaire qui est la production et la commercialisation des boissons gazeuses et aromatisées. Quant au choix des ressources et des compétences, la société aura à développer :

. Dans le court et moyen terme : l'agressivité commerciale pour l'augmentation de son chiffre d'affaires par les moyens de la politique commerciale.

. Dans le long terme : réétudier la conception du conditionnement et de l'emballage si possible, et augmenter la part des exportations dans le chiffre d'affaires.

Pour le choix de la structure et de la culture : il s'agit de mettre en place une structure organisationnelle accordant plus d'intérêt à la spécialisation et au métier, avec le développement d'une culture organisationnelle adéquate.

## **Conclusion à la Partie II**

Cette Partie ayant trait à l'Impact de la décision Stratégique sur l'Organisation de l'entreprise (économique), est divisée en (03) trois chapitres :

- Dans le premier chapitre, nous avons vu que l'organisation est considérée comme un tout ou un corps constitué d'un ensemble d'éléments qui entretiennent des relations à travers un ensemble de flux concourant à son fonctionnement. Ces flux formels et informels concourent à la prise de toute décision. Nous avons vu que la mise en place d'une structure organisationnelle (organigramme) n'est pas déterminée seulement par ces différents flux internes, mais d'autres facteurs externes appelés "facteurs de contingence" sont déterminants pour une large part. Nous avons vu que l'approche par les configurations structurelles de MINTZBERG présente des tendances ou des modèles type de structures plus proche de la réalité, et que c'est par des arrangements successifs que les entreprises choisissent la structure adéquate à leur mode d'organisation. Ainsi, nous sommes arrivés à distinguer les différentes formes de structures qui peuvent s'y trouver dans la réalité, tout en ayant donné leurs avantages et leurs inconvénients.

- Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté une étude de cas pratique sur l'entreprise publique de production et de commercialisation des Abrasifs de Saida. Cette entreprise est la seule en Algérie et dans le Maghreb Arabe dans le métier de production des Abrasifs. Ses concurrents sont des importateurs qui font de la revente en l'état, et ne connaissant pas bien le métier. Sa part de marché ne dépasse pas les 20 %. Dans ce cadre, et pour augmenter son chiffre d'affaires et donc sa part de marché ; sa stratégie s'appuie sur les points suivants :

- Le management de la qualité(ISO), et ce, par l'amélioration permanente de la qualité de ses produits et de ses services, d'où la fidélisation de la clientèle, ce qui entrainera l'augmentation du volume des ventes et la prise de parts de marchés supplémentaires.
- Le plan de développement et de modernisation de l'entreprise (avec principalement la rénovation du matériel de production) initié durant la période 2012/2013, et cela, pour permettre de présenter une gamme de produits diversifiée et conforme aux normes ; ce qui entrainera l'élévation du niveau de compétitivité de l'entreprise pour assurer sa survie et sa stabilité.
- La spécialisation dans le métier de production et de commercialisation des abrasifs et le maintien dans ses activités de base, avec l'adoption d'une structure organisationnelle adéquate, la formation du personnel et une culture adaptée.

Cette stratégie permet à l'entreprise ABRAS d'aller au-delà des frontières nationales et d'exporter.

Le partenariat est une vision de dernière issue pour la survie de l'entreprise et la sauvegarde des postes de travail.

- Dans le troisième chapitre, nous avons présenté une étude de cas pratique sur la société au capital privé de production et de commercialisation des Eaux minérales et boissons gazeuses, AEMBG SFID-Saida. Cette société en forme de SARL, appartenant au groupe Agroalimentaire AZZOUZ de Sidi Belabbès, est en exploitation depuis (06) ans. Elle à environ 45 concurrents à l'échelle nationale, et sa part de

marché tourne autour de 1 %. Sa stratégie de développement est orientée vers le management de la qualité(ISO), le développement de son système d'organisation (structure, aptitudes et compétences), la diversification de son réseau de distribution et le développement du marketing et de son système de communication. Dans cet ordre, nous avons donné une présentation générale de l'entreprise, de sa démarche stratégique, les choix stratégiques donnant lieu à des choix organisationnels. L'application du Modèle SWOT et l'utilisation de la Matrice TOWS ont servis à faire sortir des scénarios d'options stratégiques.

## **Conclusion Générale**



## **Conclusion Générale**

La décision revêt une grande importance d'autant plus pour la décision stratégique qui a des caractéristiques particulières.

Le problème du choix de la décision et la rationalité du décideur sont au cœur des réflexions. Les approches théoriques qui se sont succédées avaient le mérite de montrer l'importance de la décision dans la gestion courante de l'organisation (plus particulièrement l'entreprise) ainsi que de la complexité des processus décisionnels, et surtout pour « les décisions stratégiques » qui sont globales et engagent l'avenir de l'entreprise.

S'agissant du degré de la rationalité de la décision ; certains parlent d'une décision parfaitement rationnelle, d'autres plutôt d'une décision satisfaisante, et ce, en raison de l'incapacité humaine à traiter une multitude d'informations.

En raison de la multitude d'informations qui caractérisaient l'économie actuelle ; le choix de la décision s'avère difficile, et surtout pour les décisions plus complexes ayant une importance particulière, car il s'agit de l'avenir de l'entreprise.

L'époque actuelle est caractérisée par la mondialisation des économies et la globalisation des marchés avec l'ouverture des frontières et la levée des barrières douanières facilitant l'entrée de l'investissement étranger. Les règles du jeu ont changés, et la majorité, sinon tous les pays, ont changés de politique économique en accédant à l'économie libérale ou ce qu'on appelle l'économie de marché.

L'économie algérienne faisant partie de l'économie mondiale est passée d'une économie dirigée et de monopole à une économie de marché régie par la concurrence, l'initiative privée et l'autonomie de décision.

Ce nouveau contexte a donné lieu à des pratiques nouvelles dans les économies des pays, et donc dans la gestion ou le management des entreprises. L'entreprise algérienne doit donc se mettre à niveau et recourir aux nouvelles méthodes et pratiques de management (plus précisément celles du management stratégique).

Dans cet ordre, le décideur (manager) qui se trouve au niveau de la direction générale ou les grands choix stratégiques sont formulés ; doit savoir que la prise de toute décision et surtout celle concernant « la décision stratégique » doit être mûrement préparée, car elle aura des implications sur l'ensemble de l'entreprise et plus particulièrement sur son organisation interne.

Aussi, et dans le même ordre d'idées, la décision stratégique ne doit être prise ; qu'en connaissance de l'environnement externe et des capacités et ressources internes de l'entreprise. Les outils d'aide et d'analyse stratégique permettent d'orienter la prise de décision, sans pour autant oublier le savoir faire et la créativité du décideur qui sont déterminants pour une large part, et surtout dans l'économie de marché.

Ainsi, notre thème de recherche qui s'intitule : « la décision stratégique dans l'entreprise : Impact sur l'organisation de l'entreprise économique », est divisé en (02) deux parties :

- Dans la Première Partie qui s'intitule : Définitions et approches théoriques de la décision et de la décision stratégique dans l'entreprise ; Nous avons vu dans le premier chapitre, les différents modèles fondamentaux qui ont enrichis la théorie de la décision en les situant dans leur courant de pensée et avons dégagés leurs intérêts et leurs limites.

Le modèle rationnel caractérisant la pensée classique niant la complexité des processus décisionnels et écartant toute dimension psychologique, sociale et organisationnelle du décideur.

Dans le modèle organisationnel qui s'est inspiré de la théorie de la rationalité limitée d'HERBERT SIMON ; l'être humaine est rationnel mais sa rationalité est limitée pour manque d'informations suffisantes, et la solution issue du problème est satisfaisante plutôt qu'optimale.

Dans le modèle politique, les parties prenantes cherchent des résultats satisfaisants plutôt que des situations idéales par différents jeux politiques.

Le modèle anarchique remet en cause l'idée même faite de la décision comme phénomène important dans la vie des organisations, et surtout pour abondance de problèmes non résolus ou celles qui sont pilotées de manière anarchique.

La théorie d'IGOR ANSOFF qui est venue pour renforcer le processus de la décision stratégique ; repose sur une vision heuristique prenant en compte les éléments comme : l'intelligence, la conception et le choix. Dans ce cadre, IGOR ANSOFF a distingué trois types de décisions dans un ordre décroissant: les décisions stratégiques, les décisions administratives et les décisions opérationnelles.

Ainsi, nous avons donné différentes définitions de la décision en montrant son importance dans l'organisation, avec ses différentes fonctions et ses sources, la typologie et la complexité des processus décisionnels et surtout celles concernant l'avenir de l'entreprise en face de la complexité de l'environnement.

Dans le deuxième chapitre qui s'intitule : Démarche et décision stratégiques dans l'entreprise ; nous avons présenté tout d'abord des généralités sur la stratégie : définitions, sources, utilité et champ d'action de la stratégie, les éléments concourant à son élaboration, l'évolution de la notion de stratégie vers le management stratégique, la planification stratégique et ses limites en face des turbulences de l'environnement qu'il faut combler en ayant une "vision stratégique".

Nous avons montré que la formulation de la stratégie d'entreprise(ou choix stratégiques) ne se réalise qu'à travers une démarche rationnelle connue dans le domaine du management stratégique. C'est à travers cette démarche stratégique que le décideur aura à prendre une décision de grande ampleur et d'envergure stratégique, en s'aidant d'outils d'analyse et d'aide à la décision, sans oublier l'intelligence, la créativité et la vision des dirigeants, qui sont déterminants pour une large part.

- Dans la Deuxième Partie intitulée : Impact de la décision stratégique sur l'organisation de l'entreprise économique ; et dans le Premier Chapitre concernant les implications stratégiques sur l'organisation de l'entreprise ; nous avons donné les définitions et les éléments déterminant l'organisation de l'entreprise (flux internes et facteurs de contingence, les différentes structures et tendances actuelles des organisations), et ayant présenté les implications sur les stratégies d'ensemble et les stratégies d'activités, ainsi que l'évaluation et la mise en œuvre opérationnelle des stratégies.

Dans le Deuxième Chapitre, nous avons présenté une étude de cas pratique sur l'entreprise publique économique de production et de commercialisation des abrasifs, dénommée ABRAS - SAIDA. Nous avons axés nos efforts sur la démarche de décision stratégique adoptée par cette entreprise, les choix stratégiques qui en découlent et les implications organisationnelles conséquentes.

L'entreprise ABRAS – SAIDA est la seule entreprise spécialisée dans le métier de production en plus de la commercialisation des produits abrasifs et réfractaires en Algérie et dans le Maghreb Arabe. Elle était Leader dans le métier des Abrasifs, et veut le devenir toujours, et ce, par l'énoncé de sa politique de développement et la vision de ses dirigeants.

L'entreprise traverse actuellement une situation plus ou moins difficile, et ce, en raison d'une concurrence en produits abrasifs importés. Son chiffre d'affaires connaît une petite amélioration (de l'année 2008 à 2012, il est passé de 65283 MDA à 80544 MDA, soit une progression de 20 %). Sa part de marché ne dépasse pas les 20 % du marché national, et ses concurrents étrangers sont technologiquement avancés.

La sauvegarde et le développement des activités de cette entreprise ne se réalisent que par la mise au point d'une stratégie.

La démarche stratégique à adopter par cette entreprise est de la manière suivante :

- Dans le court et moyen terme : l'entreprise doit maintenir un niveau d'activité lui permettant de survivre en face d'une concurrence en produits abrasifs importés, et cela par les actions suivantes :

- Une agressivité commerciale par l'activation des leviers de la politique commerciale et de marketing, à savoir : le renforcement et le développement de l'actuel réseau de distribution, le développement de la publicité (par internet et T.V aussi), la promotion des ventes, l'après-vente, la participation aux foires et expositions,...

- L'amélioration permanente de la qualité des produits ABRAS et des services rendus à la clientèle, et ce, en conformité à la stratégie de l'entreprise orientée principalement sur le système de management qualité(ISO).

- La formation et le perfectionnement du personnel (52 actions prévues dans le plan de formation 2012/2013 avec la formation de tout le personnel de l'entreprise dans le cadre du plan de rénovation pour un montant de 7587MDA).

- Le renforcement de la structure maintenance pour permettre la continuité de l'activité.
- La priorisation du plan de modernisation et de développement de l'entreprise (particulièrement la rénovation du matériel de production) pour garantir la compétitivité de l'entreprise.
- le développement et l'adaptation de l'organisation de l'entreprise (structure, compétences) aux données de contexte qui va de pair avec une culture organisationnelle adéquate.
- La mise au point d'un système de veille stratégique pour la surveillance de l'environnement (collecte de l'information).
  - Dans le long terme : avec les actions entreprises dans le court et moyen terme et le plan de modernisation et de rénovation de l'entreprise ; la situation pourrait s'améliorer, et les actions envisagées dans le long terme peuvent être :
    - La fabrication d'une gamme de produits diversifiés.
    - L'exportation de produits abrasifs divers.
    - Le Partenariat : En cas d'inefficacité de la stratégie adoptée ; le partenariat serait une issue de long terme envisageable au niveau de l'entreprise et du groupe ENAVA pour la sauvegarde de l'entreprise et de ses travailleurs.

Dans le Troisième Chapitre, nous avons présenté une étude de Cas sur une entreprise au capital privé : la SARL AEMBG, SFID – Wilaya de Saida, appartenant au groupe agroalimentaire AZZOUZ de Sidi Belabbès. Cette société de création nouvelle (juillet 2006), créée dans le cadre de l'encouragement à l'investissement privé, fait de la production et de la commercialisation de l'eau Minérale embouteillée avec une activité secondaire de production et de commercialisation des boissons gazeuses et aromatisées. Elle possède (05) lignes de production et emploie un effectif de 96 agents. Sa part de marché ne dépasse pas les 1 %, en raison d'une concurrence nationale (45 exploitants).

Pour survivre et prospérer, la SARL AEMBG poursuit la stratégie suivante :

- Dans le court et moyen terme : l'entreprise devrait développer une agressivité commerciale par les moyens les plus connus de la politique commerciale pour l'élévation de son chiffre d'affaires et la prise de parts de marché supplémentaires.
  - le lancement de la ligne de production de bidons de 19 litres.
  - le démarrage de la ligne de production de boissons aromatisées.
  - l'élargissement du réseau actuel de distribution en desservant d'autres wilayates.
  - ciblage de clients non consommateurs de cette eau.
- Dans le long terme : le passage de cette « Eau » à la catégorie « Eau minérale » et la conquête sur d'autres marchés pour la prise de parts de marchés supplémentaires, amènera l'entreprise à prendre les actions suivantes.
  - Réétudier le conditionnement et l'emballage.
  - Encourager l'exportation : augmenter la part des exportations dans le chiffre d'affaires (début d'exportation vers l'Arabie Saoudite en 2013).

- Choix stratégiques et organisationnels :
  - Mise en place par L'entreprise d'une structure fonctionnelle adéquate accordant plus d'intérêt à la spécialisation et au métier
  - Développement d'une culture d'entreprise adaptée.
  - Développer les compétences professionnelles.
  - Mise en place d'une cellule d'études de marché.

L'application du modèle SWOT et l'utilisation de la matrice TOWS ont permis de dégager (04) options stratégiques permettant d'éclairer les choix des décideurs et facilitant la prise de décisions stratégiques.

# **Bibliographie**

## Les ouvrages en Français

- AURIAC. J.M, CAVAGNIOL. A, HOFFBECK. G, LEMOINE. F, WALTER. J, " Economie d'entreprise – connaissance de l'entreprise ".  
Techniplus, décembre 1995.
- AFPLANE, préface D.S.KAHN "Management stratégique des P.M.E / P.M.I " guide méthodologique. Collection rapports et synthèses, édition economica 1991.
- ATAMER TUGRUL – CALORI ROLAND "Diagnostic et décisions stratégiques".  
Dunod, 2<sup>ème</sup> édition 2003.
- ANSOFF IGOR "Stratégie de développement".  
Les éditions d'Organisation, Paris 1984.
- ABTEY. B.H, VINAY. A "Contrôle de la gestion stratégique".  
Edition Technique, 1984.
- ATAMER. T, ROLAND CALORI "Diagnostic et décisions stratégiques".  
Dunod, Paris 1998.
- BOYER. LUC –EQUILBEY. NOEL "Organisation – théories applications" .  
Edition organisation 2003.
- BEAUFILS ALAIN et GUIOT. M.JEAN " Gestion stratégique et politique de l'organisation". Editeur Gaetan Morin, 4<sup>ème</sup> trimestre 1987.
- BUSSENAULT . C et PETET. M "Organisation et gestion de l'entreprise".  
Collection dirigée par J.P.HELFER ET J.ORSONI, Vuibert, juillet 1991.
- BARABEL. M, MEIER. O "Manageor ".  
Dunod 2006.
- BRILMAN .J " Les meilleures pratiques du management ".  
Éditions d'organisations 2003.
- BARABEL. M, MEIER "Manageor " les meilleurs pratique du management.  
2ème édition, Dunod, Paris 2010.
- CHARPENTIER . P - Organisation et gestion de l'entreprise.  
– E.NATHAN 1997.
- CRENER. M.A et DONTRIAUX. J "Principes d'économie managériale".  
Edition Gaëtan Morin 1980.
- CLAUDE LEVY – LEBOYER " La motivation dans l'entreprise (modèles et stratégie)" Editions organisations, 2001.

- CLAUDE FLUCK "Compétences et Performances – une alliance réussie".  
Edition DEMOS, 2001.
- Conso Pierre , Farouk Hemici " L'entreprise en 20 Leçons" .  
3<sup>ème</sup> édition , Dunod 2003.
- CASTELNAU. J, DANIEL.L, METTLING. B " Le pilotage stratégique ".  
2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisations 2006.
- DELAS. J.P "Economie contemporaine" – Faits, concepts, théories.  
Edition ellipses 2001.
- DUHAMEL HENRY "Stratégie et direction de l'entreprise ".  
Centre de librairie, édition technique CLET, décembre 1986.
- DUPUY . Y– MARMUSE. C – KALIKA. M. –TRAHAND. J  
"Les systèmes de gestion". Librairie Vuibert, février 1986.
- DUNCAN. W.JACK "Les grandes idées du management".  
Edition Mare Nostrum, 1996.
- DARBELET. M et MARTIN. J.PIERRE "Economie de l'entreprise".  
Edition Foucher 1985.
- DESCREUMAUX. A, LECOCQ XAVIER, VARNIER VANESSA "Stratégie".  
Pearson, 2006.
- DESCREUMAUX. A, LECOCQ XAVIER, VARNIER VANESSA "Stratégie".  
2<sup>ème</sup> édition, Pearson, 2009.
- DARBELET. M, IZARD. L, SCARAMUZZA. M " Notions fondamentales de  
management ". 5<sup>ème</sup> édition, Foucher 2006.
- G.R.EDIGHOFFER – C.GIRAUD – E.D.LANCHE – N.PICAULT – S.PIHIER –  
J.L.TREBUCHET, Economie d'entreprise – savoirs et techniques.  
E.Nathan – juillet 1996.
- GELINIER OCTAVE "Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes".  
les éditions organisations, année 1990.
- GERARD GARIBALDI " Stratégie concurrentielle ".  
Les éditions d'organisation, Paris 1996.
- GERARD GARIBALDI "Analyse stratégique ".  
3<sup>ème</sup> édition, Les éditions d'organisation, Paris 2008.
- HELFER .J.P, KALIKA. M, ORSONI. J " Management stratégique ".  
2<sup>ème</sup> édition, Vuibert 1994.



- HELFER. J.P – KALIKA .M – ORSONI. I - Management- stratégie et organisation. Vuibert gestion 10/1996.
- HELFER. J.P , KALIKA.M, ORSONI . J "MANAGEMENT - Stratégie et Organisation". 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert 2006.
- HELFER .J.P , Kalika, M et Orsoni. P " Management , Stratégie , Organisation". 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert 2008.
- . HUBBERT DE LA BRUSELERIE "La fonction financière et le comportement des organisations".Edition, Dunod 1986.
- J.JOSAS. J "Politique générale de l'entreprise (stratégie, structure, décision, identité)". Ouvrage collectif sous la direction DE J.PIERRE.DETRIE, Strategor, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod 1997.
- J.JOSAS "STRATEGOR" - Politique générale de l'entreprise – 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2005.
- JOHNSON. G, WITTINGON. R, SCHOLE.S.K, FRERY. F "Stratégique ". 7<sup>ème</sup> édition, Pearson 2005.
- JOHNSON. G, WITTINGON. R, SCHOLE.S. K, FRERY.F "Stratégique ". 8<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris 2008.
- JOHNSON. G, WITTINGTON. R , SCHOLE.S.K , FRERY. F "Stratégique ". 9<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris 2011.
- JARROSSON BRUNO "100 Ans de management ". 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris 2005.
- KARLOFF BENGT -La stratégie des affaires – guide pratique, concepts et modèles,Office des publication universitaire – 10/1994.
- . KAO. J "Organiser la créativité". Edition village mondial 1998.
- LAFLAMME MARCEL "Le management - approche systémique " . Théorie et cas . Edition Gaëtan Morin 1981.
- LASSEGUE. P "Identité de la gestion". Vuibert gestion, mars 1991.
- LEMAITRE . PIERRE "La décision". Editions organisations 1981.
- MERUNKA. D - La prise de décision en management. Vuibert gestion 1987.

- MINTZBERG HENRY "Structure et dynamique des organisations".  
Editions organisations, Avril 1995.  
Traduit de l'américain par PIERRE.ROMELAER.
- Martinet .A "Stratégie".  
Vuibert 1983.
- MARCHESNAY MICHEL "la Stratégie - du diagnostic à la décision industrielle". Chotard & Associés éditeurs, 1986.
- MARCH. J.G.et.SIMON. A.H " les organisations"  
Edition, Dunod 1958.
- PLANE .J. M. "Management des organisations".  
Dunod, Paris 2003.
- PORTER. M.E " Choix stratégiques et concurrence".  
Economica, Paris 1982 .
- SOUFIMENAOUR "Gestion du portefeuille".  
OPU 09/2003.
- SOUTERAIN.J.F, FARCET.P " Organisation et gestion de l'entreprise".  
Foucher 2004.
- SOPARNOT.R "Management des entreprises".  
Dunod 2009.
- TARONDEAU. J.C "Recherche et développement".  
Vuibert gestion , mars 1994.
- Dictionnaire LAROUSSE, Bordas, 1997.

### **Les Ouvrages en Anglais**

- BRANDENBURGER A.M , NALEBUFF B.J" The right Game: use game theory to shape strategy" Harvard Business review 1995.
- EISENHARDT K.M, NALEBUFF B.J " Strategy as simple rules" Harvard Business Review 2001
- J.H.DYER, H.SINGH " The Relational view: Cooperative Strategy and Source of interorganizational competitive advantage" Accademy of management review 1998,

## Les ouvrages en Arabe

- د. إسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم و حالات تطبيقية".  
المكتب العربي الحديث - الإسكندرية 1999
- د. إسماعيل السيد " الإدارة الإستراتيجية".  
المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية 2002
- د. طاهر محسن منصور الغلبي ، وائل محمد صيحي ادريس " الادارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر 2009.
- د. عبد الرزاق بن حبيب " اقتصاد و تسيير المؤسسة".  
ديوان المطبوعات الجامعية - ط 2002.
- د. عبد الغفور يونس " نظريات التنظيم و الادارة" المكتب العربي الحديث - الاسكندرية 1997.
- د. علي شريف - د. عبد الغفار حنفي - د. محمود فريد الصحن " التنظيم و الادارة"  
الإسكندرية - الطبعة 1989.
- ص. ع الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب " الادارة الاستراتيجية" ، دار المناهج للنشر و التوزيع 2009.
- د. سعد غالب ياسين " الإدارة الإستراتيجية"  
دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - طبعة 1998.
- ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة" ، دار المحمدية الطبعة 2 سنة 1998

## Les Thèses de Doctorat

- عبد المليك مزهودة "مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي" رسالة دكتوراه باتنة- الجزائر- جوان 2007.
- ثابتي حبيب " تجديد مناهج تحليل و تصنيف مناصب العمل"- مدخل الكفاءات- رسالة دكتوراه تلمسان 2006-

### Les Revues

- Article de SEDDIK LARKECHE "L'approche organisationnelle ou le passage du risque politique au risque stratégique". Revue des sciences commerciales et de gestion N°4. Alger, avril 2005.
- Dossier coordonné par SOPHIANE TAHI (université perpignan).  
Mondialisation et stratégies d'entreprises. Revue des sciences de la société n° 54, PUM, année 2001.
- MAYERE. A " Les organisations au risque de l'information".  
Revue des sciences de la société N° 33, PUM 1994.
- Une tradition, un avenir. Revue ENAVA groupe, année 2005.

### Les Sites Internet

- La décision stratégique dans l'entreprise.  
Site Internet : <http://www.wikipedia.com/>. avril 2006.
- Management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise.  
Site Internet : <http://www.wikipedia.com/>, J.S.PIERRE, avril 1999.
- [www.strategie.aims.com](http://www.strategie.aims.com). "La décentralisation des processus stratégiques"  
C. Torset .Tunis 2003.
- [www.pug.fr/extrait\\_ouvrage/Estrategie.pdf](http://www.pug.fr/extrait_ouvrage/Estrategie.pdf).
- [www.Webmanagercenter.com](http://www.Webmanagercenter.com). Fabien Lepoivre "Benchmarking :Concept et Méthodologie"  
Nantes 2004.

### Documents entreprises

- Documents Entreprise ABRAS Saida.
- Rapport expertise Société AEMBG , ALGERIE 2009.
- Documents Entreprise AEMBG SFID, Saida.

## Sommaire des schémas et graphes

N°	DESIGNATION	N° PAGE
01	Poids relatif des fonctions	40
02	Classification des décisions dans l'entreprise	47
03	Les étapes de la prise de décision	50
04	La démarche stratégique	75
05	Le modèle LCAG	76
06	La filiale de l'entreprise	81
07	Les multiples facettes de l'environnement	86
08	Les strates de l'environnement	87
09	Les quatre rubriques du diagnostic externe	89
10	Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence	92
11	Les fonctions et processus à diagnostiquer	96
12	Le VRIN - solidité de l'avantage concurrentiel obtenu	105
13	La chaîne type de valeur	107
14	La filière	109
15	Les quatre phases du cycle de vie	111
16	La matrice D'ANSOFF	112
17	La matrice BCG	117
18	La matrice MC KINSEY	120
19	Les situations financières dans la matrice ADL	122
20	La matrice ASHRIDGE	124
21	Impact concurrentiel et maîtrise de la technologie	125
22	Les cinq parties de base de l'organisation	139
23	Quelques membres et quelques unités de l'entreprise industrielle	144
24	Le fonctionnement de l'organisation	150
25	Structure fonctionnelle	171
26	Structure divisionnelle par produit	171
27	Structure divisionnelle par région	172
28	Structure matricielle	172
29	Le prisme de la méthode	184
30	Le prisme de l'expérience	185
31	Le prisme de la complexité	186

32	Le prisme du discours	187
33	Organigramme fonctionnel de l'entreprise ABRAS au 31/12/2012	204
34	approche pentacle sur la démarche stratégique de l'entreprise ABRAS	210
35	Evolution de la part de marché ABRAS	218
36	La pyramide des âges d'ABRAS	223
37	Evolution du chiffre d'affaire de l'année 2008 à 2012	224
38	Organigramme de création de l'entreprise ABRAS (1981/82)	244
39	Organigramme fonctionnel de l'entreprise ABRAS au 31/12/2005	245
40	Organigramme de l'entreprise ABRAS à fin 2011	246
41	Organigramme cible de la filiale ABRAS à fin 2013	247
42	Organigramme Groupe agro-alimentaire AZZOUZ au 31/12/2011	254
43	Organigramme de la société AEMBG	258
44	Evolution du chiffre d'affaire d'AEMBG de 2008 à 2012	262
45	Evolution du chiffre par produit de 2010 à 2012	263
46	Pyramide des âges d'AEMBG au 31/12/2012	266
47	Organigramme de la société AEMBG au 31/12/2012	275

## Sommaire des tableaux

N	DESIGNATION	N PAGE
01	Synthèse des différents niveaux de décisions	34
02	Les différents niveaux de décisions dans l'entreprise	43
03	Caractéristiques de la décision stratégique et de gestion courante	48
04	Biais cognitifs	55
05	La matrice MOFF	77
06	Approche simplifiée du modèle SWOT	78
07	La matrice TOWS	78
08	Les composantes de la capacité stratégique	100
09	Les capacités seuils et les capacités distinctives	102
10	Exemple sur la part de marché	114
11	Indicateurs des atouts de l'entreprise et des attraits du marché	118
12	Les matrices: intérêts et limites	127
13	Avantages et inconvénients des différents types de structures	170
14	Relation entre élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre	192
15	Surface couverte de l'entreprise ABRAS	200
16	possibilité de stockage de l'entreprise	201
17	Les capacités de l'entreprise	201
18	Démarche stratégique d'ABRAS	211
19	Evolution du chiffre d'affaires par famille de Produit	213
20	Part de marché d'ABRAS	218
21	Analyse par les ratios sur 02 années	221
22	L'effectif existant par CSP au 31/12/2012	222
23	La pyramide des âges de l'entreprise	223
24	Evolution du chiffre d'affaire de l'année 2008 à 2012	224
25	Plan directeur de management de l'entreprise	233
26	Plan de formation 2010/20113 d ABRAS	240
27	Détails des investissements	256
28	Effectifs d'AEMG au 31/12/2012	256
29	Les quantités produites	260
30	Les composantes de l'eau d'AEMBG Sfid	261
31	Evolution du chiffre d'affaires d'AEMBG de l'année 2008 à 2012	262

32	Evolution du chiffre d'affaires d'AEMBG par produits de l'année 2010 à 2012	263
33	Pyramide des âges d'AEMG au 31/12/2012	266
34	Plan de formation d'AEMBG année 2013	267
35	couts et marge unitaire d'AEMBG	267
36	Résultats financiers de la société AEMBG	268
37	Le modèle SWOT d'AEMBG	270
38	La matrice TOWS d'AEMBG	271



## Table de Matières

Titre	Page
<b>Introduction Générale Problématique</b>	<b>06</b>
<b>Première Partie</b> Définitions et approches théoriques de la décision et de la décision stratégique dans l'entreprise	<b>11</b>
<b>Chapitre 1</b> définitions et modèles fondamentaux des processus de décision	<b>13</b>
<b>Section 1</b> les modèles fondamentaux des processus de décision	<b>15</b>
1- le modèle rationnel de la décision	<b>16</b>
2- le modèle organisationnel de la décision	<b>21</b>
3- le modèle politique de la décision	<b>26</b>
4- le modèle anarchique de la décision	<b>29</b>
5- la théorie d'Igor Ansoff et la décision stratégique	<b>31</b>
<b>Section 2</b> définitions générales sur la prise de décision	<b>35</b>
1- définitions de la décision	<b>36</b>
2- typologie des décisions dans l'entreprise	<b>40</b>
3- le processus de résolution d'un problème décisionnel	<b>49</b>
4- la complexité des processus de prise de décision	<b>53</b>
5- la centralisation et la décentralisation de	<b>56</b>
<b>Chapitre 2</b> Démarche et décision stratégique dans l'entreprise	<b>61</b>
<b>Section 1</b> Notions générales sur la stratégie	<b>63</b>
1- Définitions de la notion de stratégie	<b>63</b>
2- Les éléments de la stratégie d'entreprise	<b>67</b>
3- De la stratégie au management stratégique	<b>68</b>
4- Décision, planification et vision stratégiques	<b>71</b>
<b>Section 2</b> Section 2 : le processus d'élaboration (démarche) stratégique	<b>72</b>
1- présentation de la démarche stratégique	<b>72</b>
2- l'analyse (diagnostic) stratégique	<b>76</b>
3- les outils d'analyse et d'élaboration stratégique	<b>109</b>
<b>Deuxième Partie</b> Impact de la décision stratégique sur l'organisation de l'entreprise économique	<b>132</b>
<b>Chapitre 1</b> les implications stratégiques sur l'organisation de l'entreprise	<b>134</b>
<b>Section 1</b> Section 1 : définitions et éléments déterminant l'organisation de l'entreprise	<b>136</b>
1- définitions et éléments de base de l'organisation	<b>137</b>
2- les mécanismes de coordination utilisés dans l'organisation	<b>145</b>
3- les flux internes et facteurs de contingence de l'organisation	<b>147</b>
4- les différentes structures et tendances actuelles d'organisation	<b>162</b>
<b>Section 2</b> les implications stratégiques sur l'organisation de l'entreprise	<b>174</b>
1- présentation des choix stratégiques	<b>174</b>
2- les implications des stratégies d'ensemble	<b>175</b>

	<b>3- les implications des stratégies d'activités</b>	<b>179</b>
<b>Section 3</b>	<b>évaluation et Mise en Œuvre (déploiement) Stratégiques.</b>	<b>181</b>
<b>Chapitre 2</b>	<b>Etude de Cas : L'entreprise des Abrasifs(ABRAS) de Saida</b>	<b>195</b>
<b>Section 1</b>	<b>Présentation Générale de l'Entreprise ABRAS</b>	<b>197</b>
	<b>1- Présentation historique</b>	<b>198</b>
	<b>2- Domaines d'activités stratégiques et gamme de produits</b>	<b>199</b>
	<b>3- Capacités de production et de stockage</b>	<b>200</b>
	<b>4- Coût de financement de l'investissement initial</b>	<b>202</b>
	<b>5- Organisation de l'entreprise</b>	<b>203</b>
<b>Section 2</b>	<b>La Démarche Stratégique adoptée par l'entreprise ABRAS</b>	<b>205</b>
	<b>1- Présentation de la démarche stratégique de l'entreprise</b>	<b>206</b>
	<b>2- Le Diagnostic stratégique de l'entreprise</b>	<b>212</b>
	<b>3- Les outils utilisés dans la démarche stratégique d'ABRAS</b>	<b>232</b>
<b>Section 3</b>	<b>Les Choix Stratégiques et les Implications Organisationnelles</b>	<b>235</b>
	<b>1- Les Choix Stratégiques de l'entreprise</b>	<b>236</b>
	<b>2- Choix des ressources et développements des aptitudes et compétences</b>	<b>236</b>
	<b>3- Choix de la structure et adaptation de la culture d'organisation</b>	<b>242</b>
<b>Chapitre 3</b>	<b>Etude de Cas : La Société des Eaux Minérales(AEMBG),SFID</b>	<b>251</b>
<b>Section 1</b>	<b>Présentation Générale de la société AEMBG</b>	<b>253</b>
	<b>1- Présentation Historique</b>	<b>255</b>
	<b>2- Domaines d'activités stratégiques et gamme de produits</b>	<b>255</b>
	<b>3- Capacités de production</b>	<b>255</b>
	<b>4- Capital social et investissements</b>	<b>256</b>
	<b>5- Organisation et ressources humaines</b>	<b>256</b>
<b>Section 2</b>	<b>La Démarche de l'entreprise AEMBG</b>	<b>259</b>
	<b>1- Présentation de la démarche stratégique de l'entreprise</b>	<b>259</b>
	<b>2- Le Diagnostic interne ou de la capacité stratégique de la société</b>	<b>260</b>
	<b>3- Le Diagnostic de l'environnement externe de la société</b>	<b>268</b>
	<b>4- Application du Modèle SWOT à la société AEMBG</b>	<b>270</b>
	<b>5- Utilisation de la Matrice TOWS pour la société AEMBG</b>	<b>271</b>
<b>Section 3</b>	<b>Les Choix Stratégiques et les Implications Organisationnelles</b>	<b>273</b>
	<b>1- Les Choix Stratégiques de la société AEMBG</b>	<b>273</b>
	<b>2- Les choix organisationnels de la société</b>	<b>274</b>
	<b>a) - Choix des ressources et développement des aptitudes et compétences</b>	<b>274</b>
	<b>b) - Choix de la structure d'Organisation et l'adaptation de la culture</b>	<b>274</b>
	<b>Conclusion Générale</b>	<b>280</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>286</b>
	<b>Annexes</b>	<b>299</b>

# Annexes

# Annexes

N°	DESIGNATION
01	Bilan (actif) de la Filiale ABRAS au 31/12/2011
02	Bilan(Passif)de la filiale ABRAS au 31/12/2011
03	Compte de résultats de la Filiale ABRAS au 31/12/2011
04	Organigramme de la Filiale ABRAS (Direction Générale)- Année 2013
05	Organigramme de la Filiale ABRAS(D.A.F)- Année 2013
06	Organigramme de la Filiale ABRAS(D.Commerciale)- Année 2013
07	Organigramme de la Filiale ABRAS(D.Logistique)- Année 2013
08	Organigramme de la Filiale ABRAS (D.Hygiène & Sécurité)- Année 2013
09	Organigramme de la Filiale ABRAS (D.Exploitation)- Année 2013
10	Présentation de l'entreprise ABRAS
11	Activité de l'entreprise ABRAS
12	Fiche Contact ABRAS
13	Mesure de la satisfaction client-ABRAS.
14	Offre de service-ABRAS.
15	Le Système documentaire de l'entreprise ABRAS
16	Responsabilité et Autorité dans l'entreprise ABRAS
17	Cartographie des processus de l'entreprise ABRAS
18	Organigramme Groupe AZZOUZ au 31/12/2012
19	Organigramme SARL AEMBG au 31/12/2011
20	Organigramme GPE AZZOUZ (Semoulerie, Minoterie, CAPAC) année 2012
21	Organigramme GPE AZZOUZ (Dtion Approvisionnements) Année 2012
22	Organigramme GPE AZZOUZ (Dtion commerciale) Année 2012
23	Organigramme GPE AZZOUZ (DRH&MG) Année 2012
24	Organigramme GPE AZZOUZ (DFC) Année 2012
25	Organigramme GPE AZZOUZ (Service F.C - SARL AEMBG) Année 2012
26	Fiche technique SARL AEMBG
27	Bilan Comptable (Actif) de la SARL AEMBG-Année 2007
28	Bilan Comptable (Passif) de la SARL AEMBG-Année 2007
29	Masse Salariale de la SARL AEMBG – Année 2012
30	Questionnaire

## **RÉSUMÉ DE LA THÈSE :**

Différentes approches théoriques sont venues montrer l'importance de la décision et la complexité des processus décisionnels, et surtout pour les décisions stratégiques qui sont globales, engageant l'avenir de l'entreprise et reposant sur des informations plus ou moins fiables et incomplètes.

Dans notre thèse qui traite de la décision stratégique et de ses implications sur l'ensemble de l'entreprise et plus particulièrement sur son organisation ; Nous avons voulu faire montrer que la décision et surtout la décision stratégique est d'une importance particulière, et ce, en raison de sa complexité et de son degré d'incertitude en face de l'environnement externe.

Les changements fréquents et imprévisibles de l'environnement ont induits des changements dans le management des entreprises. L'entreprise et plus particulièrement l'entreprise économique algérienne doit recourir aux pratiques de management moderne pour garantir sa survie et sa pérennité. Dans cet ordre, le décideur(manager) doit savoir que la prise de toute décision stratégique, doit suivre une démarche rationnelle dite stratégique, en s'aidant d'outils ou de modèles d'analyse et d'aide à la décision, sans oublier la créativité et le savoir faire qui sont nécessaires et surtout dans l'économie de marché.

**Mots Clés :** Décision stratégique, implications sur son organisation, démarche stratégique, modèles d'aide à la décision.

## **ABSTRACT OF THESIS:**

Different theoretical approaches came to show the importance of the decision and the complexity of decision-making, and especially for the strategic decisions which are comprehensive, engaging the future of the company and based on reliable and incomplete information.

In our thesis that deals with the strategic decision and its implications on the entire company and its organization specifically; We wanted to show that the decision and especially the strategic decision is special, and this importance, due to its complexity and the degree of uncertainty in the front of the external environment.

Frequent and unpredictable environmental changes induced changes in the management of companies. The company and especially the Algerian economic enterprise must resort to modern management practices to ensure its survival and continuity. In this order, the decision-maker (manager) must know that any strategic decision making, must follow a rational approach known as strategic in helping tools or models of analysis and decision, without forgetting the creativity and know-how are necessary and assistance especially in the market economy.

**Key words:** Strategic Decision, implications for its organization, strategy, decision-support models.

## **ملخص الأطروحة**

إن مناهج نظرية مختلفة أتت لتبين أهمية القرار و تعقيدات مساراته، و خاصة القرارات الاستراتيجية التي هي شاملة، تحدد مستقبل المؤسسة و تركز على معلومات ناقصة و غير كاملة.

من خلال هذه الأطروحة التي تتكلم على القرار الاستراتيجي و تأثيراته على المؤسسة ككل و على التنظيم خاصة، لقد أردنا أن نعرف بأن القرار و خاصة القرار الإستراتيجي له أهمية خاصة وذلك لتعقيداته ودرجة عدم التأكد من تحقيقه في ظل البيئة الخارجية.

إن التغيرات المستمرة و المفاجأة للبيئة الخارجية أدت إلى إحداث تغيرات في تسيير المؤسسات. فالمؤسسة و خاصة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لزم عليها الأخذ بالتدابير المعاصرة في التسيير لضمان صيرورتها و بقائها. في هذا الأمر يجب على متخذ القرار (أو المدير) أن يعرف بان أخذ أي قرار إستراتيجي يمر حسب خطة منهجية سميت بالإستراتيجية، بالإعانة بأدوات و نماذج التحليل الإستراتيجي ، مع ضرورة إضافة المعرفة و الإبداع و خاصة في ظل اقتصاد السوق.

## **الكلمات المفتاحية**

قرار إستراتيجي، تأثيرات على التنظيم، خطة إستراتيجيه، نماذج التحليل الإستراتيجي.