

**Le diagnostic stratégique : Application du Modèle SWOT (outil d'aide à la décision stratégique) à l'entreprise des Eaux minérales et boissons gazeuses
- SFID- W.Saida.**

FILALI Abderrahmane
Université de Saida
filialiabr@yahoo.fr

Résumé : La connaissance de la position concurrentielle de l'entreprise ou la prise de toute décision stratégique, ne repose plus seulement sur l'intuition, le savoir faire et le bon sens du décideur, mais aussi et surtout sur les méthodes de management stratégique, à savoir le recours au diagnostic stratégique : diagnostic interne ou de la capacité stratégique et diagnostic externe ou de l'environnement de l'entreprise.

Le modèle SWOT, est l'un des outils les plus connus et les plus utilisés pour sa simplicité et sa didactique. Il permet de faire la synthèse du diagnostic stratégique : mettant d'une part les forces et les faiblesses de l'entreprise, et d'autre part les opportunités et les menaces de l'environnement. Ce qui permet de mettre une adéquation entre les facteurs clés de succès de l'environnement et la capacité stratégique de l'organisation, pour déterminer les choix stratégiques appropriés.

Mots clés : Diagnostic stratégique, Forces & faiblesses, opportunités & menaces, modèle SWOT, facteurs clés de succès, capacité stratégique.

Abstract : Knowledge of the competitive position of the company or the taking of any strategic decision no longer rests solely on intuition, knowledge and common sense of the decision maker, but also and especially on methods of strategic management, namely the use of strategic analysis: internal diagnostic or strategic capacity and external diagnostic or business environment. The SWOT model is one of the best known and most widely used tools for its simplicity and didactic. It allows for the synthesis of strategic diagnosis: putting one hand the strengths and weaknesses of the company, and also the opportunities and threats to the environment. Thereby putting a match between the key success factors of the environment and the strategic capability of the organization, to determine appropriate strategic choices.

Keywords : Strategic diagnosis, Forces & weaknesses, opportunities & threats, SWOT model, key success factors, strategic capacity.

Introduction

L'environnement économique international a changé. L'économie algérienne est passée d'une économie dirigée à une économie de marché régie par la concurrence. L'entreprise économique et plus particulièrement l'entreprise économique algérienne n'est pas à l'abri, d'où le recours à une gestion appropriée lui permettant de survivre et prospérer. Les pratiques du management moderne sont la seule voie garantissant l'avenir.

Parmi les pratiques les plus connus du management stratégique permettant de connaître le profil stratégique de l'entreprise : le diagnostic stratégique, qui permet en interne de déterminer les forces et les faiblesses de l'organisation et en externe de saisir les opportunités et d'éviter les menaces de l'environnement. L'application du modèle SWOT, permet de faire la synthèse du diagnostic stratégique pour éclairer les choix ultérieurs.

Problématique à Poser :

Est-ce que l'utilisation du modèle SWOT permet d'identifier les choix de développement stratégique de l'entreprise algérienne ?

Pour répondre à la question, nous posons l'hypothèse suivante ?

- Le modèle SWOT qui fait la synthèse du diagnostic stratégique, permet d'orienter les choix de décision stratégique, d'où la nécessité de son application à l'entreprise algérienne.

I- Notions Générales sur la Stratégie et la Décision Stratégique

1- Notions générales sur la stratégie

a)- Définitions de la stratégie :

Le concept de stratégie¹⁵⁹, vient du grec (Stratos : Armée, Agos : conduire), et désigne l'art d'un chef militaire de conduire une armée pour arriver à la victoire.

Dans le Dictionnaire LAROUSSE, la stratégie se définit comme " l'art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'un conflit".

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.

Il y'a autant d'auteurs que de définitions, citons que :

- La stratégie est définie à partir de deux conceptions : la première héritée d'Henri Fayol et s'attache aux choix à long terme, qualifiés de "stratégiques" en opposition aux décisions tactiques. Cette conception a été reprise par la Harvard School. La deuxième s'intéresse aux choix de l'entreprise en fonction de son environnement, et le mérite revient à Igor Ansoff qui a mis l'accent sur les aspects externes de l'entreprise¹⁶⁰.

- Pour Tabatoni et Jarniou(1975), la 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 les structures de l'organisation"¹⁶¹.

- Pour M. Porter¹⁶², " la stratégie est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables".

- Pour F.J.Gouillard(1989)¹⁶³ 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".

b)- les éléments de la stratégie d'entreprise

L'élaboration de la stratégie se détermine à partir du cheminement des sept éléments suivants¹⁶⁴ : la mission d'entreprise (sa raison d'être) qui devrait être compréhensible¹⁶⁵, le portefeuille d'activités (produit/marché), la synergie de l'ensemble, les moyens d'action, les priorités (selon les choix stratégiques), les plans de contingence (changement de l'environnement), les choix d'alliances (prise en compte des autres acteurs).

2- Notions générales sur la décision stratégique

a)- Théorie d'Igor Ansoff et la décision stratégique

Elle repose sur une démarche heuristique proche de la théorie de H.Simon (Rationalité limitée), écartant l'approche classique rationaliste¹⁶⁶. Elle prend en compte les éléments de l'intelligence, la conception, l'évaluation et 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 de (04) éléments essentiels :

- le système d'objectifs de la firme (élément principal).

- le diagnostic interne (forces & faiblesses de l'entreprise), et le diagnostic externe (opportunités & menaces de l'environnement) qui permet de situer la position de l'entreprise.

¹⁵⁹ J.F.Soutenain, P.Fouret "organisation et gestion de l'entreprise" Editions FOUCHER 2004, P/138

¹⁶⁰ M.Marchesnay " la stratégie, du diagnostic à la décision stratégique" Chotard 1986, P/15

¹⁶¹ J.B.Probst, J.Y.Mercier, O.Bruggimann, A.Rakotoba " Gérer le changement organisationnel" Ed org 1991, P/27

¹⁶² Aflane, D.S.Kahn " Management stratégique des Pme/Pmi" Economica 1990, P/11.

¹⁶³ اسماعيل محمد السيد " الإدارة الاستراتيجية المكتب العربي الحديث ط 1999 - ص/ 02

¹⁶⁴ "ص/ 133, 2002, ع. بن حبيب " اقتصاد تسيير المؤسسة "

¹⁶⁵ اسماعيل محمد السيد " الإدارة الاستراتيجية المكتب العربي الحديث - ط 2002 - ص/ 01

¹⁶⁶ A. Martinet " stratégie " Vuibert 1983, P/13.

- le choix de la stratégie adoptée par l'entreprise.
- le choix de la structure d'organisation ou de stratégie organisationnelle¹⁶⁷. Ce choix est lié à la stabilité, à la nature et au volume des activités, et à la capacité de transformation de l'organisation.

b)- la typologie d'Igor Ansoff

Il a distingué (03) niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance¹⁶⁸:

- **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 d'objectifs, de politique générale, des activités, des marchés, et de stratégie d'entreprise, et elles se caractérisent par : un horizon temporel à long terme, sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique, sont quasi irréversibles, et donc très risquées et coûteuses (décision de diversification ou choix technologique...). Elles sont complexes et relevant de l'incertitude, face à l'instabilité de l'environnement et à la non maîtrise de l'information, et ce malgré la sophistication des techniques de prévision.
- **les décisions administratives** : servent essentiellement dans la gestion du capital de l'entreprise. Elles concernent l'organisation (type de structure...), l'acquisition et le développement de ses ressources. Leur risque est moindre que les décisions stratégiques.
- **les décisions opérationnelles** : elles opérationnalisent les décisions stratégiques et le choix d'organisation : détermination de 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. Le tableau suivant illustre les différents niveaux de décisions.

Tableau n°01 : Synthèse des différents niveaux de décisions

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
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

c)- Planification et vision stratégiques

La planification stratégique est venue dans les années 60, suite à l'accroissement de la concurrence et du progrès technique pour combler les lacunes de la planification à long terme qui ne permettait pas de conduire une véritable réflexion stratégique. La planification stratégique consiste en une vue prospective des grands axes de développement, déclinés en plans opérationnels dans les différentes fonctions, comportant des programmes pluriannuels, les actions et les moyens à mettre en œuvre. Les limites sont apparues dans les années 80, avec les changements imprévisibles de l'environnement et les nouvelles données de la mondialisation, et son incapacité à maîtriser le changement dans un contexte incertain et mouvant. Suite à cela, les entreprises (surtout les grandes) développèrent ce qu'on appelle"

¹⁶⁷ A. Beaufrils, J.M.Guillot "gestion stratégique et politique de l'organisation" G.Morin 1987, P/104.

¹⁶⁸ P. Charpentier "organisation et gestion de l'entreprise" Nathan 1997, P/110.

une vision stratégique" ou "intention stratégique" ¹⁶⁹ qui sert au mieux à l'élaboration de la stratégie : sur un plan externe en ayant une vue synthétique sur l'environnement (concurrents, marchés de demain...), 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.

II- Approche théorique du modèle SWOT

1)- Présentation du modèle

Le modèle SWOT, est l'un des premiers modèles(ou outils) d'analyse stratégique les plus connus et les plus fréquemment utilisés. Il a pour objectif de conduire à un repérage des facteurs ayant une influence stratégique ¹⁷⁰.

Le modèle SWOT est dérivé du modèle LCAG, apparu dans les années 60, et élaboré par les quatre professeurs (Learned, Christensen, Andrews, Guth). La dénomination SWOT est l'acronyme de (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), soit, forces et faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

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 ¹⁷¹.

Tableau N° 02: Approche simplifiée du modèle SWOT

Facteur stratégique	Interne	Externe
Bon	Force	Opportunité
Mauvais	Faiblesse	Menace

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

2)- Les fondements du modèle

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) ¹⁷².

A)- le diagnostic de l'environnement externe

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 quels secteur l'entreprise doit investir ou désinvestir.

Sur un plan pratique, le diagnostic externe peut être mené sur les plans suivants ¹⁷³ : l'environnement global(ou macro environnement), l'industrie(ou le secteur), les concurrents et les marchés, les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès.

¹⁶⁹ J.P.Helffer, M.Kalika, J.Orsoni « le Management-stratégie et organisation -», Vuibert 2008, 7^{ème} édition, P/29.

¹⁷⁰ G.Koenig "Management Stratégique" Dunod 2004, P/56.

¹⁷¹ A.Desreumaux, X.Lecoq, V.Varnier "Stratégie" Pearson Education 2006, P/58.

¹⁷² G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry "Stratégie" 9^è édition, Pearson 2011, P/128.

¹⁷³ G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry- 9^è édition - OP CIT - P/55-56.

Figure N° 01: les strates de l'environnement



Source : G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry-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 PESTEL¹⁷⁴, 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 (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).

¹⁷⁴ G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry 9è édition, OP CIT, P/56-57

*** L'industrie(le secteur)**

Une industrie est appelée aussi secteur d'activité, et peut être définie comme ¹⁷⁵ "un groupe d'entreprises proposant la même offre de biens et de services".

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.

- **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.

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

- **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'intensité concurrentielle** : l'intensité concurrentielle qui prévaut dans un secteur influence les stratégies d'entreprises, et dépend de six 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...

¹⁷⁵ G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry"Stratégie" 7è édition,Pearson 2005,P/88.

Schéma N° 02: Le Modèle des 5(+1) de la Concurrence¹⁷⁶



*** 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 des clients qui peuvent varier au sein d'une même industrie, il serait utile d'identifier les segments de marché (clients spécifiques), de repérer les clients stratégiques (cible primordiale) et les espaces d'océans bleus (concurrence minime/opportunité). 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.

*** 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.

¹⁷⁶ G. Johnson, R. Wittington, K. Scholes, F. Fréry "Stratégie" 8^e édition, Pearson 2008, P/68.

Le tableau ci-joint résume les éléments permettant de contrecarrer chacune des 5(+1) forces.

Tableau N° 03: La hiérarchie des 5(+1) forces détermine les FCS

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments, qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante.

Force de la concurrence	Eléments permettant de la contrecarrer
	Amélioration du rapport qualité/prix
	Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.)
Menace des substituts	Etablissement de coûts de transfert (technologie spécifique)
	Création d'une rupture technologique
	Lancement d'une compagne de déstabilisation du substitut
	Possibilité de proposer soi même le substitut
	Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants
Menace des entrants potentiels	Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc)
	Etablissement de coûts de transfert
	Protection des technologies (brevets, secrets)
	Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives.
Pouvoir de négociation des acheteurs	Création d'une marque valorisée par le client final
	Etablissement de coûts de transfert
	Multiplication des réseaux de distribution
	Intégration vers l'aval.
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d'approvisionnement
	Utilisation de technologies et composants génériques
Rôle des pouvoirs publics	Intégration vers l'amont
	Capacité de lobbying
	Capacité d'innovation
Intensité concurrentielle	Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc)
	Etablissement de coûts de transfert
	Protection des technologies (brevets, secrets)
	Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives
	Réduction des coûts fixes.

Source : G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry 9è édition, OP CIT, P/91

B)- 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.

a)- 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 »¹⁷⁷.

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.

¹⁷⁷ G.johnson,R.wittington,K.Scholes ,F.fréry-9è édit-Op Cit, P/105.

Tableau N° 04: les composantes de la capacité stratégique

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

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

* **Les capacités dynamiques** : Selon David Teece, c'est l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer sa capacité stratégique afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant.

Les capacités dynamiques peuvent prendre la forme de systèmes organisationnels relativement formalisés, tels que les processus de recrutement ou de formation, etc. 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.

- **les capacités distinctives** (uniques ou fondamentales) : sont celles qui procurent un avantage concurrentiel, et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir, par exemple une marque réputée

b)- **les outils du diagnostic de la capacité stratégique**

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

* **L'étalonnage (Benchmarking)**

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 qui consiste à comparer les performances d'une organisation au cours du temps- l'étalonnage interne qui consiste à la comparaison avec des unités performantes de la même organisation- l'étalonnage avec les concurrents(comparaison avec les concurrents) – l'étalonnage avec les meilleures pratiques(hors secteur).

* **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.

- **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 instrument qu'il qualifie de fondamental ¹⁷⁸ : la chaîne de valeur, qu'il définit comme un

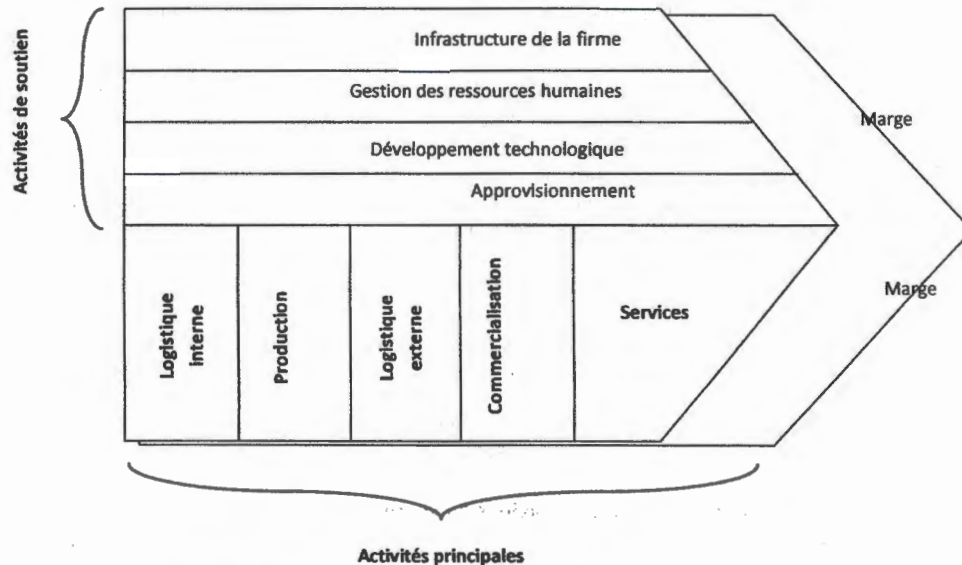
¹⁷⁸ Site Internet Google, J.S. Pierre « Management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise», Avril 1999.

enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché. L'entreprise a 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 a un avantage compétitif tout en disposant de compétences distinctives, et donc elle devrait se spécialiser dans ses activités clés et externaliser les autres.

Figure N° 03: La chaîne type de la valeur



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

- **La filière** : Une filière est l'ensemble des liens interorganisationnels 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 vente¹⁷⁹. On trouve une spécialisation de plusieurs organisations dans la filière qui rassemble les chaînes de valeur de chacune.

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.

*** La cartographie des activités**

L'analyse par la chaîne de valeur peut être complétée par une cartographie des activités, qui permet de voir les multiples liens existants entre les différentes activités qui composent une organisation. Elle permet de voir la cohérence interne (entre les activités) et externe (avec les clients).

¹⁷⁹ G.johnson,R.wittington,K.scholes,F.fréry -8^e édité - OP Cit P/136.

3)- Utilité et caractéristiques du modèle

a)- Caractéristiques du modèle

Le modèle SWOT distingue d'une part les opportunités et menace de l'environnement, et d'autre part les forces et faiblesses de l'organisation.

* définition d'une opportunité et d'une menace¹⁸⁰

- une opportunité est un élément qui compose l'environnement d'une entreprise qui peut être exploité. La valorisation de l'opportunité contribue à la compétitivité de l'entreprise concernée. Exemple : réglementation, démographie favorable, évolution qualitative de la demande vers certains types de produits, partenariat...

- une menace est une caractéristique de l'environnement qui affectera la compétitivité d'une entreprise(ou d'un ensemble d'entreprises). Très fréquemment, une menace peut prendre la forme d'une technologie nouvelle, d'une décision légale ou réglementaire ou d'un comportement innovant.

* définition d'une force et d'une faiblesse¹⁸¹

- Une force est un facteur interne qui constitue un atout pour l'entreprise. L'entreprise se trouve dans une position meilleure que la moyenne du secteur. Les forces représentent des compétences distinctives de l'entreprise. Exemple : une force de vente efficace et importante.

- une faiblesse est un facteur interne sur lequel l'entreprise est moins performante que la moyenne du secteur. Un mauvais réseau de distribution ou un endettement important constituent des limites de la performance de l'entreprise.

b)- utilité du modèle

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.

Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

- identifier les facteurs clés de succès de l'environnement de l'organisation grâce au modèle des 5(+1) forces. La liste des FCS retenus ne doit pas être longue(ne dépassant pas six(06) éléments pour certains auteurs) , afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- le même processus doit être suivi concernant le profil de ressources et compétences de l'organisation, se basant sur les outils du diagnostic de la capacité stratégique(étalonnage, analyse de la chaîne de valeur, cartographie des activités) afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses, ne dépassant pas les six éléments, comportant que les points réellement spécifiques.

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° 05: La matrice TOWS

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

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

¹⁸⁰ Jory-en-Josas "Stratégor" Dunod 2005, P/37-38.

¹⁸¹ A.Desreumaux, X.Lecoq, V.Varnier, OP CIT, P/59.

III- Application du Modèle SWOT à l'entreprise des Eaux Minérales de SFID – SAIDA.

A) Analyse interne (ou de la capacité stratégique)

Historique et situation de la SARL AEMBG SFID

La SARL AEMBG SFID dénommée SARL AZZOUZ des Eaux minérales et boissons gazeuses, avec comme activité la production d'eau minérale et boissons gazeuses, est créée en juillet 2006, 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-SBA) dont dépend la SARL.

Superficie de l'usine : 50000m². Possibilité d'agrandissement (endroit désert, pas de voisinage- force-).

Capital Social : 120000KDA.

Investissements : 476000KDA (Bâtiments, Equipements de production, matériels de bureau et informatique, matériels de laboratoire, matériels de transport)

Organisation du groupe AZZOUZ :

Le Groupe Azzouz crée en 1997, avec un effectif de 359 agents, comprend :

- la SARL AEMBG Azzouz des eaux minérales.
- SPA Services Transport (Location camion interne/externe).
- unité de fabrication farine(Minoterie).
- unité de fabrication semoule, pâtes alimentaires et couscous.
- unité de fabrication 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 paie AEMBG SFID).
- la direction finances et comptabilité (avec service F&C pour AEMBG SFID).
- la direction commerciale.
- la direction approvisionnement&RMQ.
- un conseiller PDG.
- une secrétaire de direction.
- Le PDG(Gérant).

Organisation et Ressources humaines de l'entreprise(SARL) AEMBG SFID

Tableau 06: Effectif au 31/12/2012 : est de 96 agents répartis comme suit :

Variante	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 : Informations Entreprise

Organigramme : est de type structure fonctionnelle par activité et par fonction, comprenant :

- un directeur (Gérant de l'unité et assurant certaines tâches administratives).
- service commercial.
- service production et maintenance.
- service hygiène/sécurité.
- laboratoire contrôle qualité.
- le service finances & comptabilité se trouve au niveau du siège à sidi Belabbès (01 chef de service F&C, 01 comptable, 01 caissier à l'usine).
- la paye du personnel se fait au niveau du siège du groupe(DRH).

Motivation personnel :

Le personnel est motivé et sensibilisé (plus de 60% avec amélioration de salaire selon le questionnaire distribué- **force**-).

formation : le personnel demande des formations (selon questionnaire- **faiblesse à soulever**)

Cantine et transport : Assurés par l'entreprise (**force**).

Nappe et site de forage

Présence d'une nappe phréatique donnant une bonne eau minérale dans une terre isolée et déserte, très loin des polluants. Le forage est à proximité du site de l'usine garantissant un approvisionnement régulier en eau de qualité (**force**).

Produits

Notoriété du site (Saida), classement "eau de source" par la commission nationale et classement eau minérale en cours (**force**).

Production/exploitation/maintenance :

Le matériel de production est mis en service depuis 2006(matériel datant de 6 ans).

lignes de production(au nombre de quatre):

- ligne de production 1,5litre/0,5litre : 5000 bouteilles par heure
- ligne de production gobelets : 5000 gobelets par heure
- ligne de production bidons 5 litres : 2000 bidons par heure
- ligne de production boissons gazeuses : 5000 bouteilles par heure(démarrage proche).

Maintenance : les pannes sont traitées par la structure maintenance.

Livraison /distribution

AEMBG livre directement ses produits aux distributeurs depuis l'usine, soit depuis les dépôts qui lui appartiennent (Alger, Sidi Belabbès...).

Accès à l'usine : route mauvaise de 5Kms (**faiblesse**).

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 (location à bon prix- **force**-)

Laboratoire contrôle qualité (force)

Le laboratoire est correctement équipé, et fait des contrôles physicochimiques et microbiologiques, tous les jours, sur les matières premières y compris l'eau, les encours, les produits finis, de même le contrôle de l'hygiène (machines, travailleurs...). la confirmation des analyses se fait tous les mois au niveau des laboratoires de youb (w.Saida), et ANRH(Oran).

Approvisionnements

Les approvisionnements sont réguliers, selon les besoins de l'AEMBG Sfid(en préformes, films plastiques, cartons,...).les achats se font à 90% chez les fournisseurs nationaux.

Certification ISO

L'entreprise est certifiée en 2011 à l'ISO 9001/2008 dans le cadre du management qualité (**force**).

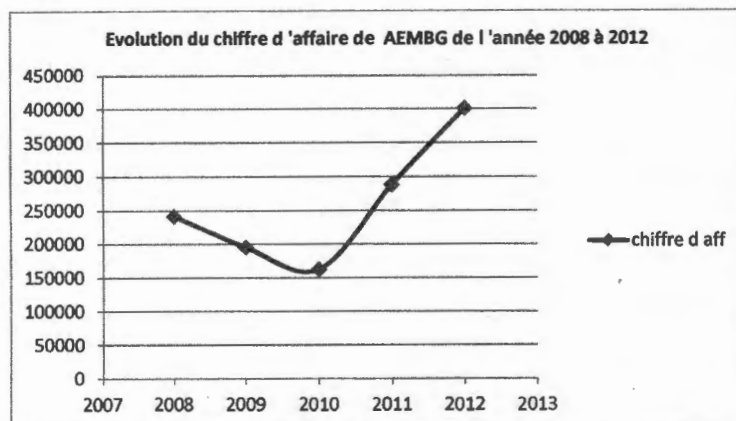
Commercial et Marketing

Le Tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires de l'année 2008 à 2012(en Kda).

Tableau N° 07

années	2008	2009	2010	2011	2012
chiffre d'affaires	241576	195133	162091	288044	400769

Graphe N°04



Part de Marché

Estimée à Moins de 5%

Clientèle

Plus de 100 gros clients prennent régulièrement des grandes quantités (dépositaires, hôtels, centres commerciaux, collectivités,...). D'autres clients prennent des petites quantités.

Publicité et foires

L'entreprise fait de la publicité selon les procédures connues et participe aux foires et expositions nationales (questionnaire).

Exportation

Envisagée (questionnaire).

B) Diagnostic de l'Environnement Externe

Déterminer 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 d'obtenir un avantage concurrentiel.

Données sur la concurrence

Les principaux concurrents jouissent d'une bonne réputation et image de marque, et réseau de distribution développé.

Les principaux concurrents algériens sont :

- IFRI, grand producteur d'eau minérale avec une couverture nationale.
- Lala khedidja, appartenant au groupe Cévital.
- Eau de SAIDA, première eau minérale, marque réputée, rachetée par le privé dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques.
- Guedila BISKRA, YOKOS Tebessa, Eaux de Toudja à Bejaia, SID EL KEBIR, Misserghine oran, Al Mansourah Tlemcen,...

La concurrence étrangère est Minimale.

Données sur le Marché

L'entreprise ne dispose pas d'études sur le marché et sur la consommation des ménages.

Le marché d'eaux minérales est porteur et en forte progression (opportunité à exploiter).

Spécificités de l'entreprise

La spécificité de la région et de l'eau, permettent le passage à la catégorie « Eau Minérale ».

Le lancement prochain d'une ligne de production de bidon de 19 litres, va permettre à l'entreprise d'améliorer son chiffre d'affaires.

C) Analyse(Modèle) SWOT

Facteur Stratégique	Interne	Externe
Bon	Forces(S) - Site isolé et loin des habitations et des Polluants avec possibilité d'agrandissement. - classification " Eau Minérale " en cours dans Un site réputé(SAIDA). - Nouvel Investissement (démarrage prochain d'une 5 ^{ème} ligne de production de bouteille 19L). - Moyens de livraison/produits (garantis) et Transport personnel assuré. - Certification ISO 9001/2008(Management qualité) - Expérience et flair du manager non négligeables.	Opportunités(O) - Mauvaise qualité de l'eau potable du réseau public. - Marché en forte progression. - Marché demandeur d'innovations.
Mauvais	Faiblesses(W) - Accès à l'usine par une mauvaise route de 5 kms. - Organisation à revoir. - Absence d'études sur le marché (Estimations). - absence d'envergure de formation à court et moyen terme (technique, marketing, etc.)	Menaces(T) - Croissance et diversification de la concurrence nationale et internationale. - faible pouvoir d'achat. - Extension et rénovation de l'entreprise des «Eaux minérales de SAIDA », marque réputée, cédée dans le cadre de la privatisation.

Source : Synthèse du chercheur

C) Options Stratégiques

L'utilisation de la matrice TOWS (dérivée du modèle SWOT), permet de dégager les options stratégiques suivantes :

- **SO-** la qualité de l'eau ("Eau de source" et classement "Eau Minérale" en cours), l'existence de moyens de livraison (AEMBG et AZZOUZ) et le démarrage prochain d'une 5^{ème} ligne de production, permet à l'entreprise d'envahir le marché avec l'expérience et le savoir faire de son manager.
- **ST-** la qualité de l'eau ("Eau de source" et classement "Eau Minérale" en cours), l'existence de moyens de livraison (AEMBG et AZZOUZ) et le démarrage prochain d'une 5^{ème} ligne de production, permet à l'entreprise d'élargir son réseau de distribution, pour faire face à la concurrence nationale et locale.
- **WO-** la formation du personnel (technique, commercial, etc.) et la bonne organisation sont le meilleur moyen de saisir les opportunités du marché et de suivre les innovations.
- **WT-** l'organisation et la compétence du personnel (formation) sont la clé de réussite et de survie de l'entreprise.

Conclusion

Les pratiques et méthodes de management ont changés. L'entreprise, et plus particulièrement l'entreprise économique ne peut être gérée selon les méthodes classiques.

Le diagnostic stratégique est une méthode efficace permettant à l'entreprise de connaître sa position concurrentielle et stratégique. Elle permet à l'entreprise, de déceler d'une part, les opportunités offertes et les menaces de l'environnement externe, et d'autre part de connaître ses forces et ses faiblesses internes. L'utilisation de modèles ou d'outils d'analyse permettent de faire des conclusions au diagnostic, ce qui facilite la prise de toute décision et le choix d'options

stratégiques. L'application du modèle SWOT à l'entreprise des eaux minérales de SFID(SAIDA), donne une vue synthétique et permet de dégager des options stratégiques.

Bibliographie

En Français

- J.F.Soutenain, P.Forcet "organisation et gestion de l'entreprise" Editions FOUCHER 2004
- M.Marchesnay " la stratégie, du diagnostic à la décision stratégique" Chotard 1986
- J.B.Probst, J.Y.Mercier, O.Bruggimann, A.Rakotobarison " Gérer le changement organisationnel" Tome 2, Editions d'organisation 1991.
- Afplane, D.S.Kahn " Management stratégique des Pme/Pmi" Economica 1990.
- Martinet " stratégie " Vuibert 1983.
- A. Beaufiles, J.M.Guillot "gestion stratégique et politique de l'organisation" G.Morin 1987.
- P. Charpentier "organisation et gestion de l'entreprise" Nathan 1997.
- J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni « le Management-stratégie et organisation » Vuibert 2008, 7^{ème} édition.
- G.Koenig " Management Stratégique" Dunod 2004.
- A.Desreumaux, X.Lecoq, V.Varnier "Stratégie" Pearson Education 2006.
- G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry "Stratégique" 9^e édition, Pearson 2011.
- G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry "Stratégique" 7^e édition, Pearson 2005.
- G.johnson, R.wittington, K.scholes, F.fréry "Stratégique" 8^e édition, Pearson 2008.
- Jouy-en-Josas "Stratégor" Dunod 2005.

بالعربية

- اسماعيل محمد السيد " الادارة الإستراتيجية المكتب العربي الحديث ط/1999-
- " OPU – 2002, ع. بن حبيب "اقتصاد و تدبير المؤسسة "
- اسماعيل محمد السيد " الادارة الإستراتيجية " المكتب العربي الحديث – ط/2002-

Site Web

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

Documents Entreprise