

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Quelle stratégie de développement pour une jeune filiale dans le
secteur de la logistique express à forte intensité
concurrentielle ?**

Cas : EMS Champion-Post (filiale d'Algérie Poste)

Elaboré par :

MEDDOUR Kenza

Encadré par :

Dr. Abdelaziz BELAIDI

Maître de conférences "A" à l'ESC Alger

Lieu de stage : EMS Champion Post

Période du stage : de 1 mai au 16 juin 2014

Année Universitaire 2013/2014

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :
Mes chers parents que j'aime le plus au monde.
A mon frère Djamel et sa femme Nadia.
A mon fiancé Bousbaa Saïd.
A mes sœurs Siham, Lamia, Sabrina, Sabah,
Moufida, et Sarah.
A ma cousine Manel
Mes meilleures amies, complices et sœurs Lamia et
Sonia.
Et à toute ma famille.

Remerciement

Je tiens en premier lieu à remercier ALLAH, de m'avoir donné santé, volonté et courage pour l'accomplissement de ce présent mémoire.

Je tiens à adresser mon vif remerciement à :

Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail. Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à mon encadreur Dr. Belaidi Abdelaziz pour sa disponibilité, ses conseils précieux, et ses remarques pertinentes.

A tous mes enseignants de l'école supérieure de commerce.

A l'ancien PDG de l'EMS C-P, M^R Boufenara nouredine, et au nouveau PDG M^R Benâda Bachir, ainsi qu'à Mr Ait Saadi de l'ARPT, M^R Hahed et au personnel de la société (EMS) pour son accueil.

Enfin, mes vifs remerciements et ma profonde gratitude sont adressés à tous ceux qui m'ont aidés : Sonia, Mened, Hayet, Lotfi et Ahlem et à tous mes amis et camarades de la promotion, chacun avec son propre nom.

Résumé :

Cette étude vise de présenter comment le bon choix stratégique permet à l'entreprise d'augmenter sa part de marché, mieux positionner par rapport à ses concurrents en s'appuyant sur des atouts développer (matériel, savoir-faire...).

Le choix de la stratégie nécessite pour l'entreprise de passer sur des étapes stratégiques qui fournissent le guide principale pour ce choix stratégique irréversible. (Analyse interne et externe de l'environnement).

On a consacré la partie pratique pour une étude de cas dans une entreprise Algérienne « Express Mail Service ». Situé dans la région de Bir Mourad Raïs.

Mots clés : stratégie, analyse stratégique.

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار كيف إن الاختيار الجيد للاستراتيجية يهدف إلى المؤسسة من زيادة حصتها في السوق, الذي يؤدي بها إلى احتلال مكانة مرموقة مقارنة مع منافسيها.

إن اختيار الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة المرور على مراحل استراتيجية, التي تزودها بالمعلومات الأساسية لاتخاذ قرارات استراتيجية نهائية.

لقد خصصنا الجزء التطبيقي لدراسة حالة في مؤسسة جزائرية "البريد السريع" الواقع بولاية الجزائر "بئر مراد رايس".

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية, التحليل الاستراتيجي.

LISTE DES SCHEMAS :

SCHEMA N°1 : LA DEMARCHE DE L'ANALYSE SWOT	4
SCHEMA N°2 : ANALYSE DE 5+1 DE M.PORTER	10
SCHEMA N°3 : LA FUSION DE DEUX ENTREPRISES	44
SCHEMA N°4 : LA FUSION-ABSORPTION	45

LISTE DES TABELAUX :

Tableau N°1 : Exemples de facteurs d'influence	6
Tableau N°2 : Tableau de présentation des deux critères de la Matrice McKinsey :	17
Tableau N°3 : Les avantages et les inconvénients de la spécialisation :	29
Tableau N°4 : Les avantages et les inconvénients de la croissance interne:	36
Tableau N°5 : Les avantages et les inconvénients de la croissance externe :	39
Tableau N°6 : Trafic international en 2011 :	63
Tableau N°7 : Trafic intérieur en 2011 :	64
Tableau N°9 : Evolution du trafic global (nombre d'envois):	65
Tableau N°10 : Parc roulant EMS :	68
Tableau N°11 : Forces et faiblesses de EMS-Champion Post	70

LISTE DES FIGURES :

Figure N° 1:Chiffre d'affaires en 2011	63
Figure N°2 : Trafic international 2011	64
Figure N°3 : Trafic intérieur 2011	64
Figure N°4 : Trafic globale en 2011	65
Figure N°5 : Trafic globale EMS C-P Algeria 2011	66
Figure N°6 : Volume et Chiffre d'Affaire EMS C-P Algeria	66

LISTE DES ABREVIATIONS :

SWOT	Strengths, weaknesses, opportunités and threats
FCS	Facteurs clés de succès
DAS	Domaine d'activité stratégique
UPU	Union postal universel
EMS	Express Mail Service
C-P	Champion Post
UPS	United Parcel Service
DHL	deutsche Post DHL
TNT	Thomas Nationwide Transport
CA	le conseil d'administration
CEP	le conseil d'exploitation postal
IPS	International Postal Service
EPIC	Établissement public à caractère Industriel et commercial
BI	bureau international
PTT	Post et télécommunication et télégraphe.
GRH	Gestion des Ressources humaines

INTRODUCTION GENERALE

Le transport, la poste, la communication, l'électricité se sont des industries indispensables à la vie du citoyen, et très importantes dans le développement économique de chaque pays, en particulier le Service Postal qui est d'une importance primordiale pour les banques, les administrations, les entreprises dans l'exercice de leur activités car il leur permet l'échange des colis, des correspondances à l'échelle national ou international. C'est la raison pour laquelle aucun pays ne peut ignorer l'utilisation de ce service.

Cependant, après l'ouverture de secteur Algérien de la Poste et des télécommunications à la concurrence (la loi N°2000-03 du 3 aout 2000), les dirigeants des entreprises de ce secteur devraient avoir une vision stratégique solide qui leur permet d'envisager des modes et voies de développement, et espérer gagner face à la concurrence.

De nos jours, il est important pour chaque entreprise d'avoir une stratégie efficace qui lui permet de répondre à ses attentes et des objectifs à court et moyen terme pour développer son métier afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable et aussi pour tirer pleinement profit des opportunités qui se présentent sur le marché.

- **Le but de cette recherche :**

Il est très intéressant de traiter un thème du point de vue "stratégie". Parmi les vois et modes de développement des entreprises, nous pouvons retrouver, la diversification, la spécialisation, l'intégration, l'internationalisation, les fusions-acquisitions, les partenariats, etc. C'est le partenariat qui nous a captés pour ce thème. Ce qui le rend encore plus intéressant, c'est la particularité du métier "courrier express" en Algérie dont le marché domestique est mal organisé, et qui présente une opportunité de conquérir les marchés internationaux. Mais faudrait-il en avoir les moyens.

- **L'importance de ce travail :**

La stratégie est parmi les thèmes les plus courant actuellement car elle a une influence direct sur le fonctionnement de l'organisation et pour cela chaque entreprise cherche à développer sa stratégie en s'appuyant sur des analyses interne et externe afin d'identifier les facteurs de compétitive et s'efforcer de les maitriser mieux que ses concurrents afin d'acquérir un avantage concurrentiel. Une stratégie bien conçue mais mal mise en œuvre ou peu soucieuse de la réalité concrète de l'entreprise est condamnée à l'échec.

INTRODUCTION GENERALE

- **Les motivations personnelles :**

Ils existent plusieurs raisons qui m'ont poussé à choisir ce thème de recherche. Il y a tout d'abord une raison personnelle qui est stimulée par le désir de continuer la recherche vers une thèse de doctorat. La deuxième raison est purement objective liée à l'importance du thème lui-même et à l'environnement actuel qui entoure le secteur postal et principalement le segment du Courrier Express.

- **La problématique :**

Après tout ce que nous avons exposé sur l'importance de la stratégie, nous pouvons tirer la problématique suivante :

Quelle est la stratégie de développement de EMS Champion-Post dans un marché où l'essentiel de l'activité trouve son prolongement à l'international ?

Cette problématique peut être subdivisée en deux questions principales :

1. Face à la faiblesse du marché national, quelle alternative de développement à l'international pour une entreprise de dimension nationale?
2. Quelles sont les atouts à faire valoir par une telle entreprise ?

Les hypothèses de la recherche :

Pour répondre à ces questions, nous poserons les hypothèses suivantes:

Hypothèse n° 1 : *Face à la particularité de l'activité « courrier accéléré », le partenariat est la voie la plus accessible pour maintenir un rythme de croissance acceptable dans un marché orienté à l'international.*

Hypothèse n° 2 : *Pour être crédible face à ses partenaires, EMS-CP doit disposer et développer des atouts à faire valoir.*

La méthodologie et plan de travail :

La méthodologie choisie est de type descriptif et analytique, à travers la réalisation d'une revue de littérature et un travail de terrain.

Les informations nécessaires à la réalisation de ce travail sont structurées donc en deux parties :

Une partie théorique (chapitres 1 et 2) qui consiste à un rappel d'une revue de littérature.

Une partie pratique (chapitre 3) réalisée à travers :

INTRODUCTION GENERALE

- L'exploitation de la documentation fournie par EMS Champion Poste ;
- L'exploitation des réponses aux entretiens approfondis réalisés auprès d'un certain nombre de responsables, dont le PDG de l'entreprise.

Le premier chapitre :

Il sera comme une vue globale sur les principaux outils d'analyse stratégique de l'entreprise, qui fournit un guide principal pour formulation d'une stratégie durable. Ce chapitre contient trois sections : la première section sera l'Analyse SWOT qui permet d'analyser l'entreprise en interne (forces et faiblesse) et en externe (opportunités et menaces). La deuxième section est destinée à l'analyse les cinq forces de Porter qui permet d'analyser le secteur d'activité de façon détaillée, et la dernière c'est l'analyse par matrice : BCG, McKinsey, et ADL.

Deuxième chapitre :

Sera intitulé la force de développement, il sera comme une dimension générale sur toutes les voies de développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, à travers trois section. La première section sera intitulé les voies de développement stratégique la spécialisation, la diversification et l'intégration. Dans la deuxième section sera intitulé sur les modes de développement et enfin dans la troisième section sera intitulé les manœuvre de développement dans le but d'avoir un avantage concurrentiel pour mieux se positionner sur le marché par apport aux concurrents.

Troisième chapitre :

Ce dernier Chapitre est consacré à une étude de cas d'une entreprise Algérienne : « Express Mail Service – Champion Poste ».

Nous allons essayer d'appliquer les éléments cités dans la partie théorique et sortir avec des résultats qui vont être la base pour faire des suggestions et des recommandations.

CHAPITRE 1 : LES PRINCIPAUX OUTILS D'ANALYSE
STRATEGIQUE

Introduction

Aujourd'hui, la concurrence s'accroît de plus en plus. Une organisation aujourd'hui leader sur son marché, peut se voir écartée demain. Avec le phénomène de mondialisation qui s'accroît, les grands changements dans le monde des entreprises, le développement de l'internet, la rapidité des échanges et la réduction de cycle de vie des produits, les dirigeants d'entreprises éprouvent de plus en plus d'obstacles à identifier et à définir la bonne stratégie pour garantir la rentabilité, la pérennité, et la croissance.

Les entreprises se voient contraintes à mettre en place des stratégies efficaces et favorables afin de rechercher à acquérir un avantage concurrentiel durable, et faire face aux diverses mutations économiques.

Il est primordial que l'entreprise se situe et soit consciente de ses forces et de ses faiblesses, car elle doit savoir qui elle est pour déterminer qui elle veut être.

C'est pour cela qu'on a consacré le premier chapitre pour les points suivants :

- les démarches stratégiques.
- l'analyse externe de l'entreprise.
- l'analyse interne de l'entreprise.

Un avantage concurrentiel :

C'est la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour ses clients.

Définition de la stratégie :

Selon F. Leroy : « la stratégie d'entreprise consiste à la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »¹

La compréhension de l'environnement constitue une étape indispensable dans la démarche du diagnostic stratégique pour formuler la stratégie, donc il est primordial que l'entreprise se situe et soit consciente de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces, pour assurer le développement durable de son activité.

¹ Frédéric Leroy, Les Stratégies de l'Entreprise, 4ème édition, Dunod, Paris 2004, P5.

Section1 : l'Analyse SWOT

1. Analyse stratégique :

L'analyse stratégique est la première étape. Elle précède l'élaboration de la stratégie globale². L'analyse stratégique est l'une des étapes les plus importantes, si ce n'est la plus importante dans l'élaboration de la stratégie. En effet ; une analyse bien menée est la base de tout choix stratégique réfléchi. Il est donc très difficile pour un dirigeant, de réfléchir et de concevoir une stratégie, la mieux adaptée à son entreprise, en faisant l'impasse sur cette étape. L'analyse stratégique vise aussi, selon Michel Sion (2007), à établir un avantage concurrentiel durable afin d'assurer la pérennité à long terme de l'entreprise³. Elle doit, disait-il, conduire celle-ci à définir un positionnement stratégique qui permet au mieux d'exploiter les opportunités et maîtriser les menaces du marché ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Choix stratégique :

Décision stratégique ayant pour le but de transformer la position stratégique d'une entreprise par apport à celle des concurrents.⁴

Position concurrentiel :

C'est la situation d'une entreprise, dans un certain domaine d'activité, obtenu par l'analyse de ses points forts et de ses points faibles par rapport à ses concurrents, et aux facteurs clés de succès.⁵

Autrement dit l'analyse stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants.⁶

1.1 Les objectifs de l'analyse stratégique :

La démarche de l'analyse stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin

²- Rudolf Grunig, *planifier la stratégie*, Presse Polytechniques et Universitaire romande, Italie, 1ere édition, 2004, p69.

³ Michel Sion, *Réussir son business plan*, Dunod, Paris, 2007, p102.

⁴ GERARD GARIBALDI, *l'analyse stratégique*, 3 eme édition, édition d'organisation, 2008, p11

⁵ Ibid

⁶ GERARD GARIBALDI, *l'analyse stratégique*, 3 eme édition, édition d'organisation, 2008, p17.

de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Ses objectifs se résument en ce qui suit :

- Segmenter les activités de l'entreprise
- Mesurer les opportunités et menaces de chacun de ces segments.
- Faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- Analyser le rythme de croissance des marchés, ainsi que les facteurs clé de succès.
- Préparer un plan stratégique et fixer les objectifs de l'entreprise à moyen et long terme.

1.2 Les modèles de l'analyse stratégique :

La plupart des démarches retiennent que le diagnostic stratégique de l'entreprise doit conduire à l'identification des facteurs clés de succès FCS dans les activités sur lesquelles l'entreprise se développe ou envisage de le faire. Mais l'appréciation du degré de maîtrise des FCS ne s'avère nullement immédiate. Elle implique un certain nombre d'étapes ou, à tout le moins, une logique de réflexion

1.3 L'analyse SWOT :

Un des modèles les plus classiques pour étudier la stratégie est le modèle dit SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Ce modèle est aussi connu sous le sigle LCAG, il a été proposé par quatre professeurs de la Harvard business school, Learned, Christensen, Andrews, et Guth, et développé à Harvard Business school au milieu des années 1960.

L'analyse SWOT est centrée sur l'évaluation des opportunités (opportunities) et des menaces (threats), traduction de l'analyse de l'environnement (analyse externe) d'une part, et des forces (strengths) et des faiblesses (weaknesses) qui est l'analyse interne (entreprise) d'autre part.⁷

Donc, l'analyse SWOT est l'un des plus importants outils d'identification des forces et des faiblesses de chaque entreprise qui cherche à améliorer sa situation sur le marché, cette dernière se doit de bien connaître ses enjeux que voici:

- Anticiper les menaces conjoncturelles ou structurelles ;
- Devenir pérenne malgré les problèmes du marché et les mutations des clients ;
- Identifier et choisir les meilleurs opportunités de développement ;

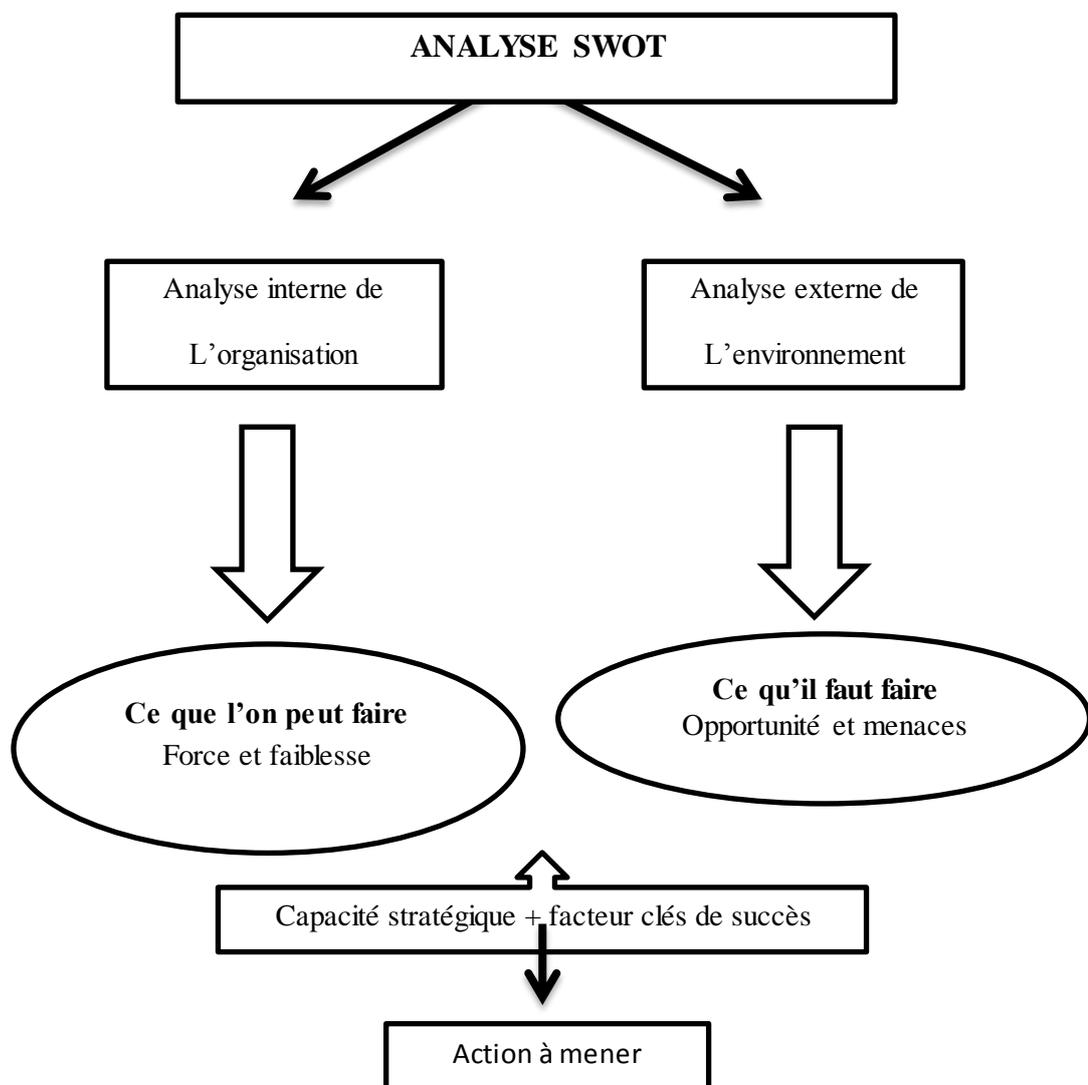
⁷ JAUY-EN-JASAS, stratégor, 4^{eme} édition, édition décision structure identité, 2004, P12 /13.

- Avoir une vision claire de ses forces et ses faiblesses ;
- Trouver la meilleure orientation stratégique.

1.3.1 Les objectifs de l'analyse SWOT :

- Repérer les menaces et opportunités que dissimule l'environnement, et détecter les contraintes externes pour pouvoir faire face.
- Présenter les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- Apporter une meilleure visibilité sur les possibilités et les moyens dont dispose l'entreprise pour une meilleure projection dans le futur.
- Aider à la prise de décision.

SCHEMA N°1 : LA DEMARCHE DE L'ANALYSE SWOT :



Source : Gerry Johnson, et autres, op.cit, p.143

Analyse Externe de l'environnement :

On ne peut imaginer l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle opère. L'entreprise doit contrôler régulièrement son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle opère sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (menaces environnementales).

- ✚ **Les opportunités** : Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dont l'entreprise pourrait tirer profit. Par exemples : forte croissance du marché, arrivée de la grand distribution.

- ✚ **Les menaces** : Les menaces désignent des problèmes posés par une transformation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse stratégique appropriée, peuvent détériorer la position de l'entreprise. Par exemple : pouvoir d'achat insuffisant, mise en place des contrôles et des réglementaires.

L'analyse de l'environnement répond à un double objectif :

- ✓ L'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- ✓ L'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

L'analyse externe détecte donc les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement, dans ce cas l'entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle à cause de multiples changements qu'ont trouvés sur le marché mais aussi la concurrence qui s'accélère, pour cela l'analyse PSTEL a été conçue pour mieux s'adapter aux changements.

L'analyse PSTEL :

L'analyse PSTEL est un outil de stratégie utilisé pour l'analyse macro-économique dans lequel une entreprise agit. Les facteurs PSTEL jouent un rôle indispensable dans la création d'une stratégie de valeur, et permet aussi de dégager de nouveaux segments d'activité.

Tableau N°1 : Exemples de facteurs d'influence

Facteur politiques	Facteur économiques
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité des Etats • Fiscalité • Accord internationaux sur le commerce extérieur. • Contrôle des monopoles de fait 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du PIB • Taux d'inflation • Taux d'intérêt • Internalisation des marchés des entreprises • Cours des matières premières
Facteur socioculturels et démographiques	Facteur technologiques
<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse de la population • Niveaux d'instruction • Internalisation des besoins des consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de l'internet haut débit • Investissement en recherche et développement • Rapidité des transferts technologiques
Facteur environnementaux	Facteur légaux et réglementaire
<ul style="list-style-type: none"> • Obligation de retraitement de déchets. • Incitation à l'utilisation d'énergie renouvelable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normes réglementaires et d'hygiène et de sécurité

Source : Michel SION, op.cit., p.13.

Pour les managers, il est important d'analyser comment ces différents facteurs évoluent et quel sera leur impact sur l'organisation. C'est donc la raison pour laquelle ses derniers doivent se poser deux questions essentielles pour faciliter la compréhension de l'environnement :

- ✓ Quels facteurs environnementaux affectent les organisations ?
- ✓ Lesquels parmi ces facteurs sont les plus importants aujourd'hui ? et dans les prochaines années ?

Une grille de diagnostic externe doit comporter **six rubriques** : « la demande, l'offre, la concurrence, l'approvisionnement, la technologie, l'environnement ». ⁸

- La demande (nature et caractéristiques, taille de chaque segments, évolution)
- L'offre (équilibre offre/demande, structure et nature des coûts, barrières à l'entrée et la sortie, degrés de concentration du secteur)
- La concurrence (forces, facteurs déterminants)
- L'approvisionnement (problèmes d'approvisionnement)
- La technologie (prévisions technologiques)
- L'environnement socio-politique et culturel (responsabilité sociale de l'entreprise)

Analyse Interne de l'organisation :

En parallèle de l'analyse de l'environnement, l'entreprise doit procéder à l'évaluation de ses capacités stratégiques et son potentiel sur lequel elle pourra s'appuyer pour pouvoir mettre en évidence son savoir-faire, son métier, ses compétences, comme elle permet d'identifier les caractéristiques qui représentent des faiblesses pour l'entreprise afin de définir ses stratégies.

Pour identifier ses points forts et faibles, l'entreprise doit réaliser une analyse interne. Il convient notamment d'examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances.

Et aussi il est indispensable de déterminer quels sont les FCS d'une activité, afin d'avoir un avantage concurrentiel.

✚ **Les forces** : Les forces correspondent aux facteurs qui affectent positivement la performance de l'entreprise par rapport aux concurrents. Par exemple : image de la marque, cout faible de la main d'œuvre, produit de qualité.

✚ **Les faiblesses** : Les faiblesses désignent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence. Par exemple : insuffisance des innovations.

Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS, à l'instar des compétences, des moyens, et l'ensemble des ressources que cette dernière as à sa disposition. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ceux de ses concurrents, afin d'évaluer sa position sur son marché.

⁸ -JANSSEN LEVY SANOGO DIMERCURIO, *Outil de stratégie*, Projet de fin d'étude 2003, option ICO, p50.

Analyse de la position concurrentielle de l'entreprise :

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de facteurs clés de succès. Il s'agit :

- D'analyser les facteurs clés de succès (FCS) ;
- D'évaluer la performance de l'entreprise par rapport aux concurrents sur chaque FCS ;
- l'entreprise doit maîtriser ses FCS pour assurer sa continuité et dégager un avantage concurrentiel.

Le benchmarking :

Le benchmarking est un processus systématique d'évaluation des produits, et services et des procédés des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders, dans le but d'une amélioration de ses propres performances. La collecte d'information se fait par échange ouvert et réciproque.⁹

1.3.2 Interprétation des résultats de l'analyse SWOT et décisions:

Une fois l'analyse achevée, on doit passer à l'interprétation du diagnostic pour mieux faciliter la prise de décision, 4 cas peuvent s'imposer

❖ Force/opportunité :

La meilleure situation pour les entreprises est de profiter des opportunités présentes dans l'environnement tout en s'appuyant sur ses forces. Avoir des forces et des opportunités procure à l'entreprise un avantage concurrentiel, et c'est la situation idéale pour cette dernière.

❖ Force/menace :

Les facteurs de défis sont élevés. Utiliser ses forces pour attaquer les menaces et avoir un bon positionnement sur le marché.

❖ Faiblesses/opportunité :

Les facteurs de faiblesses sont élevés (conflit). Neutraliser les faiblesses pour profiter des opportunités.

❖ Faiblesse/menace :

Les facteurs de danger sont élevés, contourner les difficultés en révisant sa position ou prendre des mesures pour réduire les faiblesses et neutraliser les menaces. C'est la plus mauvaise situation pour les entreprises.

⁹ Jean-Yves PRAX, le Manuel du Knowledge Management, 2 éditions, Dunod, Paris 2007, P273.

1.3.3 Les limites de l'analyse SWOT :

La méthode SWOT est simple et compréhensible. Elle est flexible et peut s'appliquer aux différents types d'entités. Toutefois, son utilisation présente certaines limites.

Premièrement, le risque élevé de subjectivité lors du classement des variables dans le groupe de SWOT. Le Deuxième inconvénient est l'absence de quantification, ce qui réduit la pertinence des résultats de cette méthode.¹⁰

La partie la plus difficile du diagnostic stratégique reste la synthèse des informations obtenues durant les recherches.

Section 2 : le modèle de cinq forces de Porter

2-1 Analyse 5+(1) de Porter :

Le modèle 5+(1) forces a été conçu par M. PORTER en 1980 dans son livre intitulé *Competitive Strategy*. Il permet d'analyser un secteur d'activité, et de la concurrence de la façon précisée et détaillée.

Le modèle de PORTER permet de répondre à deux questions essentielles :

- ✓ Le secteur est-il attractif ou pas ?
- ✓ Dans le secteur, quels sont les FCS à maîtriser pour dépasser les concurrents ?

La notion de la concurrence est essentielle à celle de la stratégie. La structure d'un secteur exerce une influence déterminante sur les règles du jeu concurrentiel et par là même sur les stratégies que les entreprises du secteur vont adopter. Étudier un secteur économique va donc constituer à lister, puis analyser les facteurs structurants du secteur.¹¹

Selon M. PORTER, l'examen du secteur va débiter par l'étude de l'intensité des cinq forces qui structurent un secteur économique et donc définissent les conditions de la concurrence dans ce secteur.¹²

¹⁰ MOHAMED AKLI ACHABOU, Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat, l'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente, cas de l'industrie sucrière Algérienne, 2008.

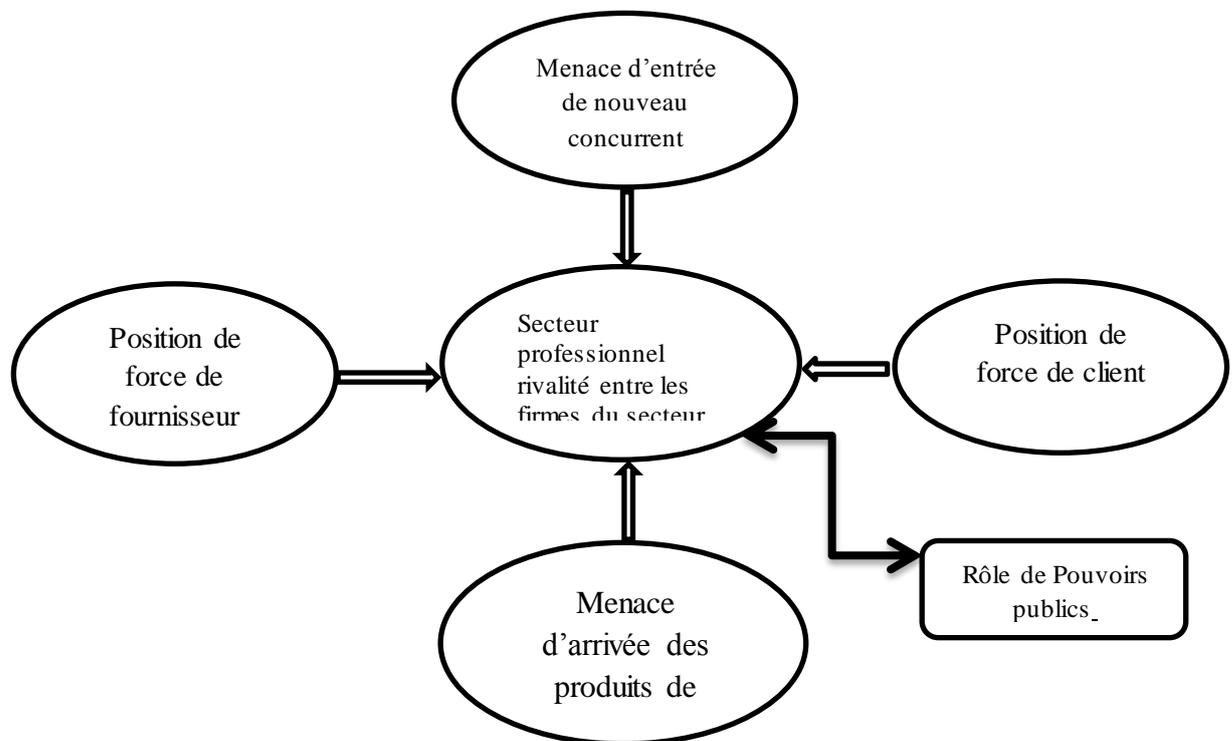
¹¹ GERARD GARIBALDI, *l'analyse stratégique*, 3^{eme} édition, édition d'organisation, 2008, p142.

¹² Ibid.

2-1-1 Les objectifs de l'analyse des 5 (+1) forces de Porter

En matière d'Innovation, cette étude concurrentielle permet :

- D'analyser les opportunités et menaces du marché sur lequel évolue l'entreprise.
- D'aider à la décision quant à la stratégie de développement de l'entreprise.
- De dégager les facteurs clés de succès qui permettront à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel dans son domaine.
- De mesurer l'attractivité d'un secteur d'activité.

2-1-2 Les 5+(1) forces de M. PORTER :**4.1.2. SCHEMA N°2 : ANALYSE DE 5+1 DE M.PORTER**

Source : M. Porter, L'Avantage concurrentiel, 1985.

Les cinq forces analysées par M.PORTER sont :

- **Les barrières à l'entrée:**

Le premier axe d'analyse est celui des nouveaux venus et des entrants potentiels sur le marché de l'entreprise. En effet les marchés présentent un certain nombre d'obstacles qui ne facilitent pas l'entrée d'une nouvelle entreprise.

Les nouveaux entrants peuvent exercer des pressions sur l'industrie en créant de nouvelles capacités voire de nouvelles règles du jeu. Ils peuvent entraîner l'érosion des marges dans le secteur soit en favorisant la guerre de prix soit en provoquant une augmentation des coûts, les nouveaux entrants ont tendance à modifier les formes de la concurrence dans le secteur.¹³

Voici une liste des principaux types de barrière à l'entrer qui peuvent exister :

▪ **L'économie d'échelle :**

Pour être compétitive, l'entreprise nouvelle sur le marché doit parvenir à produire (et à vendre) d'aussitôt au moins autant que ses concurrents déjà installés de façon à baisser ses coûts unitaires et donc ses prix, ou à défaut, accepter de vendre à perte jusqu'à ce qu'elle parvienne à produire autant que les autres.

▪ **Différenciation des produits :**

L'entreprise nouvelle doit se créer une bonne image de marque afin de fidéliser la clientèle des entreprises déjà implantées, ce qui l'oblige à de lourds investissements en marketing pour créer son image et attirer la clientèle.

▪ **Capitaux requis :**

Traditionnellement, l'entrée d'un concurrent repose sur un investissement dans une activité donnée. Cette stratégie appelle des investissements qui peuvent être élevés. S'ils sont lourds et onéreux et engendrent des coûts fixes, de tels investissements de départ seront des obstacles majeurs à l'entrée d'acteurs de faible surface financière.¹⁴ En effet les nouveaux entrants se trouvent face à des dépenses qui ne sont pas récupérables tels que le financement des publicités, les dépenses en recherche & développement, les installations massives ou l'accord des crédits aux clients.

MICHAEL PORTER a très bien montré qu'il existait un lien direct entre la rentabilité d'un secteur et l'importance des barrières d'entrée et de sortie. On distingue parfaitement la valeur des barrières d'entrée si le secteur a des chances de permettre des revenus plutôt faibles (plus les barrières d'entrée sont élevées et plus les revenus ont de chance d'être élevés) ; de la même façon l'importance des barrières de sortie permet de deviner la plus ou moins grande

¹³ Tugrul Atamer et Roland Calori, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, éd Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2003, p127-126.

¹⁴ JAUY-EN-JASAS, *stratégor*, 4^{ème} édition, édition décision structure identité, 2004, p41.

stabilité des revenus (plus les barrières de sortie sont faibles et plus les revenus ont de chance d'être stable).¹⁵

Pour les menaces d'entrants : quand l'entrée potentielle dans un secteur est facile (pas ou peu de barrière à l'entrée) les concurrents existants sont peu protégés des nouveaux entrants.¹⁶

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

Le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs relèvent de la même analyse, pour cela On doit examiner les relations en amont avec les fournisseurs, et en aval avec les clients.

Un certain nombre de critères sont valables pour l'amont et l'aval. Ils ont pour but d'évaluer la relation qui lie un fournisseur à son client, en particulier la position de force de l'un par rapport à l'autre.

- ✓ En amont : les fournisseurs directs ou pas sont renforcés par :
 - La concentration des fournisseurs (si les clients sont très nombreux en face de peu de fournisseurs, ceux-ci ont d'autant plus de poids)
 - La dépendance des produits de leur secteur (les entreprises éprouvent de très grandes difficultés à trouver des produits de substitution auprès de fournisseurs étrangers au secteur)
 - Le cout de transfert d'un fournisseur à un autre élevé
 - la menace crédible d'intégration en aval (de la part de fournisseur),
- ✓ En aval: les clients et tous les participants de l'entreprise sont renforcés par¹⁷ :
 - Les acheteurs sont concentrés ou représentent de gros volumes par rapport aux capacités des vendeurs
 - Le produit acheté est important pour les acheteurs (le prix et qualité)
 - Les produits sont indifférenciés
 - Les acheteurs ont une information complète
 - Le vendeur doit subir des couts de changement d'acheteurs.

- **le rapport de force avec les clients** : quand le nombre de clients est faible, et donc leur pouvoir individuel fort, l'attractivité du secteur est réduite.

¹⁵ GERARD GARIBALDI, *l'analyse stratégique*, 3 eme édition, édition d'organisation, 2008, p147/148.

¹⁶ JEAN-MARIE DUCREUX, *le grand livre de la stratégie*, édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009, p341.

¹⁷ RAYMOND-ALAIN THIETART, OP.CIT, p 83.

- **le rapport de force avec les fournisseurs** : si le nombre de fournisseurs est réduit, leur pouvoir sur les entreprises est fort, diminuant ainsi l'attrait du secteur.¹⁸

- **L'existence de biens de substitution :**

La substitution consiste en effet à remplacer un produit ou un service existant par un autre. La principale menace concurrentielle à une double origine : l'entrée dans l'activité d'un nouveau concurrent et le lancement de produits ou de services nouveaux et de substitution.¹⁹

Le risque essentiel réside dans l'intérêt que le marché peut trouver à ces produits ou services de substitution, intérêt qui va avoir pour effet d'accélérer l'obsolescence des offres existantes et donc de diminuer la valeur marchande des produits et services offerts actuellement.

Lorsque les menaces de substitution sont fortes, le secteur est peu attractif.²⁰

- **Le rôle des pouvoirs publics :**

L'Etat ou d'autres institutions de régulation peuvent modifier les rapports de force concurrentielle de façon positive ou négative. Le rôle des régulateurs publics consiste à empêcher que l'un des acteurs n'entrave la concurrence, et aussi obliger les acteurs à éviter les comportements de concurrence déloyale.

- **L'intensité concurrentielle (la rivalité entre les firmes)**

Toutes ses forces influent sur l'intensité concurrentielle entre l'organisation et ses rivaux immédiats. Dans tous les cas, plus l'intensité concurrentielle est forte, plus le profit potentiel est faible.²¹

La rivalité entre les firmes est renforcée par les facteurs suivants²² :

- Faible croissance du marché,
- Niveau élevé des frais fixes (d'où une forte rivalité pour prendre des parts de marché permettant de les couvrir en les répartissant sur un plus grand nombre de produit),
- Faible différenciation de l'offre entraînant une non-fidélité à la marque facteur aggravant de la concurrence par la tendance à la lutte par les prix,

¹⁸ JEAN-MARIE DUCREUX, le grand livre de la stratégie, édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009, p341.

¹⁹ JAUY-EN-JASAS, *Stratégor*, 4 édition, politique générale de l'entreprise, 2004, p44.

²⁰ Ibid.

²¹ Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, p129/130.

²² GERARD GARIBALDI, *L'analyse stratégique*, 3 éditions, édition d'organisation, 2008, p144/145.

- Surcapacité de production sur le secteur donc de nombreux concurrents sont en situation de sous-capacité –afin d’atteindre la masse critique certains n’hésitent pas à entamer des batailles vigoureuses.
- Innovation technologique supposant des frais de recherche élevés (d’où la nécessité de frais du volume).
- la rivalité existante entre les concurrents qui, elle-même soumise à d’autres forces, définit le niveau de l’intensité concurrentielle.²³

2-1-3 Les limites de l’analyse de 5+1 de Porter :

- Négliger les stratégies de coopération et les alliances entre les concurrents.
- la stratégie consiste à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et les compétences, qui favorisent une vision endogène du succès.
- Le modèle de Porter est concentre sur les menaces que les opportunités ce qui permet de négliger la coopération.

Section 3 : l’Analyse par Matrice :

Nous examinons trois matrices : la matrice BCG, ADL et McKinsey.

3-1- Matrice Boston Consulting Group (BCG):

La méthode de la Matrice BCG a été développée dans les années 60 par le Boston Consulting Group est un outil de gestion de portefeuille le plus connu, c’est un bon outil d’un point de vue pédagogique. Elle est basée sur la théorie du cycle de vie du produit.

La Matrice BCG peut être employée pour déterminer quelles priorités devraient être accordées dans le portefeuille de produits d'une unité d'affaires. Pour s'assurer la création de valeur à long terme, une entreprise devrait avoir un portefeuille de produits qui contient des produits à forte croissance nécessitant d'injecter des liquidités et des produits à faible croissance qui génèrent beaucoup de liquidité.

Les objectifs de la Matrice BCG :

- ✓ Le modèle BCG est utile aux dirigeants des entreprises pour évaluer l'équilibre du portefeuille produits entre les produits.
- ✓ La méthode BCG est applicable aux grandes entreprises.
- ✓ Le modèle est simple et facile à comprendre.

²³ JEAN-MARIE DUCREUX, le grand livre de la stratégie, édition d’organisation, groupe Eyrolles, 2009, p341.

- ✓ Il permet aux dirigeants de décider et préparer à des futures actions.

Principe de la méthode BCG

La Matrice du Boston Consulting Group a deux dimensions : taux de croissance du marché, la position de l'entreprise sur le marché

- ✓ Le taux de croissance du marché est représenté par l'ensemble des ventes d'un produit effectué par toutes les entreprises dans un DAS. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a des chances de réaliser des économies d'échelle et de trouver sa place.
 - ✓ la position de l'entreprise sur le marché est mesurée par sa part de marché relative pour chacune de ses activités par rapport au concurrent.

Le placement des produits dans la Matrice BCG fournit 4 catégories dans le portefeuille d'activité d'une entreprise :

- **les produits « dilemmes »** : Ce sont souvent des produits commercialement peu rentables et qui ne génèrent pas des bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir des ressources pour maintenir voire accroître les parts de marché. l'entreprise doit se poser la question: Investir ou abandonner le produit?²⁴
- **Les produits « étoiles » ou « vedettes »** : Ce sont des produits prometteurs pour l'entreprise et même les leaders du secteur d'activité. La stratégie consiste à les dynamiser par des investissements appropriés pour suivre la croissance de leur marché et s'y maintenir en position de force. Ces produits ont besoin d'une grande quantité de liquidités mais contribuent aussi à la rentabilité de l'entreprise, donc ils génèrent également des bénéfices. Ils sont amenés à devenir progressivement des « vaches à lait » avec la saturation du marché.²⁵
- **Les produits « vaches à lait »** : Ce sont des produits ou services en phase de maturité qui génèrent des profits intéressants et des liquidités mais qui doivent être remplacés dans un avenir proche car leur croissance est faible. Il faut donc les rentabiliser car ils permettent de financer d'autres activités en progression (notamment les produits « vedette » et « dilemmes »).
- **Les produits « poids morts »** : Ce sont des produits positionnés sur un marché déclinant et très concurrentiel et dont l'entreprise devra envisager de se débarrasser dès qu'ils seront trop coûteux à entretenir. L'entreprise doit réduire à un minimum les

²⁴ L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche au Luxembourg.

²⁵ ibid.

produits « poids morts ». Elle doit décider si elle injecte encore des liquidités, sinon elle devra les éliminer dans un avenir proche.²⁶

<u>Vedette- étoile</u> Besoin d'investissement, mais dégagent de plus en plus de liquidités.	<u>Dilemme</u> Besoin de liquidités pour se développer, n'apportent rien.
<u>Vache à lait</u> Dégagent beaucoup de liquidités, financent d'autres activités	<u>Poids morts</u> Difficultés de survie, réduire tous les frais ou arrêter le produit.

Fort

faible

Part de marché relative du produit

Source : Michel SION, op.cit, p. 34.

4.3.1.3. Les limites de la Matrice BCG :

- ✓ Elle néglige les effets de synergie entre les Unités d'Affaires (4 catégories).
- ✓ Une part de marché élevée n'est pas le seul facteur de succès.
- ✓ La croissance du marché n'est pas le seul indicateur de l'attractivité d'un marché.
- ✓ Les problèmes de collecte des données des parts de marché et de croissance du marché.
- ✓ Il n'y a aucune définition claire de ce qui constitue un « marché ».
- ✓ Une part de marché élevée ne mène pas toujours nécessairement à la rentabilité.
- ✓ Le modèle utilise seulement deux dimensions: part de marché et taux de croissance.
- ✓ Une activité avec une part de marché faible peut aussi être profitable.
- ✓ Le modèle néglige les petits concurrents qui ont des parts de marché à croissance rapide.

La matrice BCG n'est donc pas pertinente dans les industries où les concurrents s'appuient sur des stratégies de différenciation plutôt que sur des stratégies de volume.

3-2 la Matrice McKinsey :

Cette analyse a été proposée par le cabinet *McKinsey* et appliquée pour la première fois à l'entreprise General Electric, d'où son nom. Elle vise à éviter les insuffisances de l'approche BCG. La méthode propose le positionnement du DAS sur une grille de neuf cases.

²⁶ L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche au Luxembourg

Les Principes de la matrice McKinsey

La Matrice *McKinsey* à deux dimensions (facteurs): Attrait du marché à MT (diagnostic externe), Force compétitive ou position concurrentielle (diagnostic interne).

Nous nous en inspirons fortement pour présenter la méthodologie suivante qui comporte quatre étapes.

- Pour ce qui concerne le secteur :
 - identification des critères,
 - poids relatif de ces critères pour l'entreprise,
 - évaluation des critères pour le secteur concerné,
 - Calcul de l'attrait du domaine d'activité auquel s'intéresse le segment stratégique.

La même analyse est à faire pour ce qui concerne les atouts possédés par l'entreprise :

_identification des facteurs clés de succès dans le secteur ou le domaine d'activité du segment stratégique,

_poids relatif de ces critères,

_évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ces critères,

_calcul des atouts de l'entreprise pour chaque segment stratégique.²⁷

Tableau N°2 : Tableau de présentation des deux critères de la Matrice McKinsey :

<i>Indicateur de l'Attrait du marché à MT</i>	<i>Indicateur de la position concurrentielle</i>
- Importance du marché	- Forces des actifs et des compétences
- Taux de croissance du marché	- Force relative de la Marque (Marketing)
- Rentabilité du marché	- Part de marché
- Tendances des prix	- Croissance de part de marché
- Intensité / rivalité de la concurrence	- Fidélité client
- Risque global de retours dans l'industrie	- Position relative de coûts (structure des coûts comparée aux concurrents)
- Barrières d'entrée	- Marge bénéficiaire relative (comparée aux concurrents)
- Opportunité de différencier des produits et des services	- Forces de distribution et capacités de
- Variabilité de la demande	

²⁷ Gérard Garibaldi, à, 3 éditions, édition d'organisation, 2008, p293/294.

- Segmentation - Structure de distribution - Développement des technologies	production
---	------------

Source : Stéphane Arnoult, (Analyse et matrice : *McKinsey*).

Dans le premier temps on peut diviser la Matrice en trois zones A, B et C constituer chacune de 3 cases.

A	A	B
A	B	C
B	C	C
Forte	moyenne	faible

Source : JANSSEN LEVY SANOGO DIMERCURIO, *outil de la stratégie*, projet de fin d'étude 2003, option ICO.

- ✓ Zone A : maximiser le cash-flow ou bien désinvestir,
- ✓ Zone B : maximiser les résultats d'exploitation de façon sélective,
- ✓ Zone C : investir pour assurer la croissance et les profits futurs.²⁸

Selon le positionnement des activités de l'entreprise dans la Matrice McKinsey, dans les zones A, B ou C, les recommandations sont les suivantes

Développement	Développement sélectif	Sélectivité
- croître - maximiser l'investissement - rechercher la domination - maintenir la position de leader en luttant à outrance par l'investissement - concentrer tous les efforts sur le maintien d'atouts	- identifier les segments de croissance et y investir fortement - maintenir la position partout Ailleurs - croître sélectivement en tentant d'améliorer la position là où les atouts peuvent être conservés, et concentrer les	- maintenir la position d'ensemble recherché le cash-flow - investir pour assurer le maintien - tester prudemment les opportunités de croissance - doubler la mise ou se retirer si la croissance n'est pas

²⁸ JANSSEN LEVY SANOGO DIMERCURIO, *outil de la stratégie*, projet de fin d'étude 2003, option ICO. P 69.

élevés - maintenir la structure des marges	investissements dans ces domaines - valoriser le potentiel de leadership par la segmentation	élevée - se spécialiser et rechercher les niches - développer les alliances et les coopérations
<u>Développement sélectif</u> - évaluer le potentiel de leadership par segmentation - identifier les faiblesses et exploiter les forces - conserver l'avantage après identification des segments de croissance - développer la capacité à contrer la concurrence - éviter les investissements à grande échelle - améliorer la rentabilité par des gains de productivité	<u>Sélectivité</u> identifier les segments en croissance se spécialiser investir de façon sélective concentrer les investissements et se développer dans les seuls segments à bonne rentabilité et à faible risque.	<u>Abandon sélectif</u> élaguer et minimiser l'investissement préparé le désinvestissement croître de façon limitée ou se retirer rechercher des niches à faible risque et, en cas d'insuccès, envisager la sortie multiplier les éléments de protection.
<u>Sélectivité</u> - se spécialiser, rechercher des niches - considérer les acquisitions moissonner sélectivement - réduire le niveau de risque dans plusieurs segments, réduire la gamme - sauvegarder la rentabilité et rechercher le cash-flow même au prix d'une perte de part de marché	<u>Abandon sélectif</u> - se spécialiser, rechercher des niches - considérer la sortie - moissonner intensivement en élaguant - rechercher la transformation des coûts fixes en coûts variables - se retirer sélectivement, par segmentation, en rentabilisant par analyse de la valeur et sélection des clients.	<u>Abandon</u> - minimiser les pertes en évitant d'investir et en réduisant les coûts fixes - programmer la sortie et désinvestir

Source : JANSSEN LEVY SANOGO DIMERCURIO, *outil de la stratégie*, projet de fin d'étude 2003, option ICO, p69.

Les avantages de McKinsey :

- ✓ Démarche implique une réflexion sur les facteurs de compétitivité et d'attrait des secteurs auxquels l'entreprise est confrontée,
- ✓ Intégration dans l'analyse des critères clés des secteurs étudiés sans focalisation sur des variables quantitatives,
- ✓ Elle est plus riche que la Matrice BCG.

Les limites de McKinsey:

- ✓ Plus complexe à mettre en œuvre,
- ✓ Subjectivité de la pondération et de la notation,
- ✓ l'un des problèmes soulevés,
- ✓ par cette Matrice est l'identification des variables qui permettent de mesurer les deux dimensions de force compétitive et l'attrait pour chaque activité,
- ✓ L'agrégation des indicateurs est difficile.

3-3 La Matrice ADL (Arthur D. Little) :

C'est un cabinet de conseil international, a été conçu par le cabinet Arthur D. Little dans les années 70 à partir deux critères :

- **Le degré de la maturité du marché :** il permet de mesurer l'intérêt du secteur économique, le risque sectoriel et l'intensité des besoins capitalistiques pour y vivre. Les métiers ont leurs propres courbes de vie passant par 4 phases de cycle : démarrage, croissance, maturité, déclin.
- **La position concurrentielle de l'entreprise :** dans ce domaine d'activité stratégique, qui permet de prendre en compte la compétitive de l'entreprise face à ses concurrents.²⁹ Pour un segment stratégique l'entreprise se situe à l'un des cinq niveaux de la position concurrentielle.

Cette méthode mesure l'ensemble des atouts qualitatifs et quantitatifs qu'une entreprise possède par rapport à ses concurrents. L'ensemble des facteurs pris en compte fait l'objet d'une notation comparée entre le DAS considéré et les concurrents, puis, en tenant compte d'une pondération, une évaluation globale conduit à classer les DAS sur une échelle à cinq positions distinctes.

²⁹ Gérard Garibaldi, analyse stratégique, 3 éditions, édition d'organisation, 2008, p286/287.

Les cinq positions sont :

- **Les unités dominantes** : celles qui possèdent une supériorité évidente en raison de leur nombre d'atouts. L'entreprise contrôle ses concurrents et dispose d'une marge considérable.
- **Les unités fortes** : celles qui disposent de possibilités d'actions importantes. L'entreprise bénéficie d'une certaine indépendance d'action et sa position à long terme ne dépend que très peu des actions des concurrents.
- **Les unités favorables** : tout en possédant certaines forces, elles sont malgré tout contraintes par les conditions créées par le leader du marché. L'entreprise possède des ressources et des compétences sur lesquelles elle peut s'appuyer pour améliorer sa position.
- **Les unités défendables** : celles qui font preuve de défaillance dans la maîtrise des facteurs clés de succès essentiels. L'entreprise dégagne des résultats qui lui autorisent de se maintenir, mais elle souffre de la concurrence et peut difficilement améliorer sa position.
- **Les unités marginales** : celles qui ne doivent leur survie qu'à la bienveillance des concurrents. L'entreprise enregistre des résultats insuffisants, mais dispose néanmoins de quelques chances de s'en sortir, si elle réagit en conséquence.³⁰

Une fois ces unités définies, il faut ensuite définir l'état de maturité du secteur. Il existe là aussi plusieurs états :

- Phase de démarrage,
- Phase de croissance,
- Phase de maturité,
- Phase d'vieillesse (déclin).

	<u>Démarrage</u>	<u>croissance</u>	<u>Maturité</u>	Déclin
<u>Dominante</u>	Développement naturel.	Développement naturel.	Développement naturel.	Développement Naturel.
	Efforts intenses pour entrer sur le marché.	Tenir la position en défendant la part de marché.	Tenir la position par un investissement	Tenir la position en évitant les investissements

³⁰ Demonchy, Janssen, Levy Outil de stratégie. Projet de fin d'étude 2003 EISTI option ICO, p72/73.

	Tenir sa position en investissant à un rythme plus rapide que le marché.	Investir intensivement Pour créer une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents.	compatible avec l'évolution du segment	excessifs. Occuper les niches, coopérer.
<u>Forte</u>	Développement naturel. Améliorer la position par un effort intensif en R&D et en qualité, et un rythme d'investissement plus rapide que le marché.	Développement naturel. Améliorer la position en tentant de croître plus rapidement que le marché.	Développement naturel. Garder la position en se développant au rythme du segment.	Développement t Sélectif. Garder la position en évitant les investissements excessifs et rentabiliser.
<u>Favorable</u>	Développement naturel. Tenter d'améliorer la position par l'investissement	Développement naturel. Tenter d'améliorer la position	Développement sélectif. Créer une niche et développer des barrières à l'entrée Minimiser l'investissement	Développement t Sélectif. Rentabiliser (investir au minimum ou se retirer pas à pas).
<u>Défavorable</u>	Développement naturel. Agir avec prudence et choisir avec précision	Développement sélectif. Trouver une niche et développer sa protection.	Développement sélectif. Trouver une niche et se cramponner avec	Retournement ou abandon. Se retirer progressivement ou désinvestir.

	le montant et la nature des investissements.	Investissement minimal.	réinvestissement minimal, ou se retirer progressivement et désinvestir.	Abandonner
<u>Marginale</u>	Retournement ou abandon. Rechercher une amélioration de la position concurrentielle, ou procéder à la liquidation.	Retournement ou abandon. Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou abandonner.	Retournement ou Abandon. Rechercher une amélioration de la position concurrentielle ou se retirer progressivement.	Abandon. Abandonner rapidement.

Source : Demonchy ; Janssen, Levy Outil de stratégie. Projet de fin d'étude 2003 EISTI option ICO, p74.

Les limites et l'intérêt de la Matrice A.D.L :

La Matrice d'A.D.L. est un outil d'application plus générale que celle du BCG, méthode ADL est supérieure sur au moins deux points fondamentaux : Son champs d'application est plus général, les facteurs d'analyse sont à la fois qualitatifs et quantitatifs, Ce qui implique un effort de recherche des éléments décisifs de la position stratégique et de la concurrence...car elle s'adapte à toutes les situations de compétition.

Mais malheureusement il existe des limites de cet outil provient de la difficulté à donner des valeurs pertinentes et objectives aux variables choisies par A.D.L.

Conclusion :

Avant tout, on peut dire que le choix efficace de la stratégie est la réussite de n'importe quelle entreprise, et pour cela l'entreprise doit s'appuyer sur une stratégie efficace et efficiente afin d'acquies un avantage concurrentiel.

L'objectif de ce premier chapitre était de connaître l'importance de l'analyse interne et externe dans le choix stratégique (le choix stratégique et de savoir s'il est préférable d'augmenter les performances de l'entreprise sur les activités existantes ou prendre un

nouveau métier), Car l'analyse de l'environnement permet à l'entreprise de connaître les opportunités de développement que l'entreprise doit exploiter, mais il faut aussi connaître les menaces qui empêchent ses choix stratégiques.

L'étude externe permet d'étudier la relation entre l'entreprise et son marché, Pour déterminer la position concurrentielle, tandis que l'analyse interne, c'est l'analyse de l'organisation, elle permet de déceler les forces et les faiblesses face aux exigences de l'environnement.

L'entreprise dans un premier temps cherche à prendre une position concurrentielle dans un marché, une fois que cette position atteinte, l'entreprise est menée d'adopter une stratégie de croissance pour renforcer sa position et accroître ses atouts de développement.

En fin, pour survivre dans un environnement concurrentiel, et pour augmenter ses parts de marché, l'entreprise fait un choix stratégique qui permet d'acquérir un avantage concurrentiel et de le protéger à long terme.

CHAPITRE 2 : LES VOIES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE

Introduction :

L'entreprise cherche toujours à développer et assurer sa pérennité sur le marché qui est plein d'opportunités de croissance et qui se caractérise en même temps par une rude concurrence et qui présente de lourdes menaces pour l'entreprise, ainsi cette dernière doit fournir de grands efforts pour pouvoir surpasser les menaces que présente son environnement et profiter des opportunités.

L'entreprise doit répondre aux questions suivantes pour pouvoir choisir son positionnement stratégique : « quel est la stratégie que l'entreprise devra adopter pour s'améliorer, et pour être plus concurrentielle sur le marché ? ».

Pour répondre à cette question, les dirigeants doivent choisir les modes, les voies et les manœuvres de développement qui nécessitent d'être sélectionnés (interne ou externe) afin d'acquérir un avantage concurrentiel.

En ce qui concerne les voies de développement, l'entreprise peut se spécialiser dans un domaine d'activité (la stratégie de spécialisation), ou au contraire se diversifier, elle peut aussi s'intégrer en amont ou en aval.

Par ailleurs, l'entreprise pour assurer son développement elle doit en choisir les modalités: croissance externe, croissance interne ou conjointe. Et les manœuvres stratégiques : acquisition, fusion, alliance.

Pour cela, plusieurs voies de développement peuvent être suivies par les entreprises, la vision peut être celle d'offrir des produits et des services variés, diversifiés et adaptés aux besoins des consommateurs, afin d'améliorer leurs performances et se refaire une image de marque.

Section 1 : Les voies de développement stratégique :

Fondamentalement, on distingue trois grandes voies de développement possibles pour une entreprise : la spécialisation, l'intégration, et la diversification.

1-1- la spécialisation :

Dans une économie de marché, toute entreprise a intérêt à se concentrer sur les activités et les fonctions où elle est plus douée ; cette idée, apparemment claire, et qui privilégie des stratégies de spécialisation qui sont utilisées par plusieurs entreprises.

La spécialisation est le contraire de la diversification. Elle s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts et se donne comme objectifs d'atteindre, dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.³¹

La spécialisation est pertinente lorsque les activités sont en pleine croissance, exigent de gros investissement et permettent un avantage concurrentiel. Lorsqu'elles arrivent à la maturité, l'entreprise doit songer à se réorienter.³²

Selon B.SAPORTA : « la spécialisation consiste à définir la vocation de l'entreprise de manière tellement précise que l'ensemble de service offerts ne puisse d'être pas des groupes puissants et diversifier ». Elle consiste à concentrer son activité sur un seul type de produit donc, un seul métier ; cette stratégie permet à l'entreprise de donner une solide image de marque de son produit, ce qui fidélise considérablement la clientèle prestigieuse.

De plus, l'entreprise maîtrise parfaitement sa production et permet aussi de réaliser des économies d'échelle temporairement conséquentes.

Les entreprises utilisent la stratégie de spécialisation s'intéressent à un ou plusieurs segments et non pas à la totalité du marché. Pour être rentable et durable, un créneau doit posséder cinq caractéristiques :

- Représenter un potentiel de profit suffisant,
- Avoir un potentiel de croissance ;
- Etre peu attractif pour la concurrence ;
- Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise ;
- Posséder une barrière à l'entrée défendable.

Pourquoi se spécialiser ?

- Les stratégies de spécialisation choisissent de spécialiser quand elles ne disposent pas de moyens suffisants ;
- Les dirigeants préfèrent la sécurité d'un métier « solide » ;
- Elle cherche à atteindre une taille suffisante avant de rechercher à se développer ;
- Elles matérialisent les avantages concurrentiels acquis dans son métier.

³¹ JAUY-EN-JASAS, *stratégor*, 4 éditions, édition décision structure identité, 2004, p197.

³² Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, 2eme édition, paris, 2004, p84.

1-2-Les caractéristiques de la spécialisation :

Le problème auquel est confrontée l'entreprise qui cherche à se spécialiser est de découvrir la caractéristique ou le critère à partir duquel construire la spécialisation.

- ✚ La spécialisation s'oppose à la diversification ;
- ✚ La spécialisation est présentée dans un seul DAS ;
- ✚ La spécialisation est une orientation qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit.

Une entreprise qui se développe par la spécialisation peut adopter trois démarches différentes : la spécialisation par expansion, la spécialisation géographique ou la spécialisation marketing.

- ❖ **La spécialisation par expansion**, qui se base sur les produits et les clients existants vise l'augmentation de la part de marché de l'entreprise.
- ❖ **La spécialisation géographique**, qui se base sur les produits et les clients existants, consiste à élargir l'étendue géographique du marché pertinent au domaine d'activité.
- ❖ **La spécialisation marketing**, qui se base sur les produits ou les clients existants, consiste à choisir les produits nouveaux pour les clients actuels ou des clients nouveaux pour les produits actuels. Dans ce cas, les produits nouveaux peuvent être commercialisés sous la même marque ou sous une nouvelle identité.

1-3-Les typologies de la spécialisation :

Le chemin de la réussite passe toujours par une certaine forme de spécialisation. Toutefois la spécialisation peut revêtir des formes diverses. Cela dépend du degré de maturité de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise.

La spécialisation et le cycle de vie de produit :

- La spécialisation intensive :

C'est la concentration de tous les efforts de l'entreprise dans son activité, ce type de spécialisation est avantageux seulement si l'activité est en phase de croissance.

- Spécialisation passive :

C'est la phase de maturité ou de déclin, les positions sont plus figées, et l'entreprise a le choix entre maintenir la spécialisation qu'elle a développée (spécialisation passive), ou changer carrément de domaines d'activités (diversification).

La spécialisation et position concurrentielle :

✓ **La spécialisation de recentrage :**

Consiste à se recentrer sur une seule activité, et l'abandon d'autres activités de diversification, ce qui entraîne souvent une amélioration rapide.

✓ **La spécialisation restrictive :**

Par le retranchement sur un segment de marché où l'entreprise est bien positionnée. Ou par l'abandon et donc prendre la voie de diversification.

	Démarrage (croissance)	Maturité (déclin)
Forte et défendable	Spécialisation extensive	Spécialisation passive Envisager l'autre voie de développement
Faible et non défendable	Spécialisation restrictive (niche)	Spécialisation par re-concentration Spécialisation restrictive (retranchement) Spécialisation par diversification

Source : J-P DETRIE, STRAEGOR, édition DUNOD, Paris, 2003.

1-4-Tableau N°3 : Les avantages et les inconvénients de la spécialisation :

<u>Les avantages</u>	<u>Les inconvénients</u>
Economie d'échelle ; Satisfaction du marché dans les meilleures conditions ; Stimule les effets de l'expérience : avantage de coûts ; Image externe claire ; Développement d'une image de marque solide.	Rigidité organisationnelle ; Position concurrentielle difficile à tenir ; Réduit l'innovation ; Limite la flexibilité stratégique ; Perd une part de marché.

2-1-La stratégie de diversification :

Au début des années 60, les grandes entreprises commencent à se choquer à un phénomène de saturation de la demande. C'est à cette époque qu'une nouvelle stratégie de développement a fait son apparition : la diversification. Cette nouvelle stratégie a été proposée par ANSOFF au milieu des années 60, dans son ouvrage *Classique Corporate Strategy*.

La diversification : « *les entreprises disposant d'une technologie avancée ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans un nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins* » Ghandler, 1958.

La diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à rester dans un domaine d'activité stratégique. Lorsque l'entreprise s'éloigne de son domaine d'activité, elle est supposée se diversifier, donc elle décide d'élargir son portefeuille d'activités.

La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. Mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une stratégie de spécialisation, le métier d'origine n'offrant plus de perspectives de développement. L'entreprise se déploie alors dans de nouveaux champs d'activité.³³

En outre, La stratégie de diversification d'entreprise doit exploiter les éléments de synergie issus de son activité majeure. Les aptitudes de l'entreprise doivent lui servir de base le cadre de sa future activité.

Synergie: mise en commun de ressources stratégiques concourir à un effet unique devant aboutir à des économies de moyens.

Cependant, la diversification n'est pas réservée aux grandes entreprises, comme le dit Vicent Bolloré, PDG du groupe Bolloré : « *la diversification n'est pas une affaire de taille d'entreprise ou de métier ; c'est une décision que le dirigeant prend un jour et laquelle il se tient.* ».

Il existe différentes typologies de stratégie de diversification. Qui sont proposées par H.I.ANSOFF en 1957 qui sont représentées dans une matrice couple Produit/Marché, selon cette matrice on distingue quatre types de stratégies de croissance.

³³ Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, 2eme édition, paris, 2004, p75.

Marché/Produit	Actuel	Nouveau
Actuel	Spécialisation	Diversification de produit
Nouveau	Diversification marché	Diversification totale

Source : Stratégor, op.cit, p210.

2-2-Les formes de diversification :

On distingue trois formes de diversification tel que :

- **L'intégration verticale :** désigne le développement que soit vers l'amont (intégration de fournisseurs) ou vers l'aval (intégration de clients).
- **L'intégration horizontale :** correspond au développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes.
- **La diversification conglomérale :** correspond au développement d'activité qui ne présente aucun point commun avec les activités existantes.

2-3-Les types de la diversification :

✚ La diversification géographique :

Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'installe à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégique qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel.³⁴

✚ La diversification de survie :

Les diversifications de survie répondent à la nécessité pour une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel, elle découle d'un attrait et d'une position faible qui exige un redéploiement et de retrouver un domaine d'activité qui lui permette d'assurer sa survie.

✚ La diversification concentrique :

L'entreprise propose de nouveau produit ou service pour une clientèle identique. Ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle.

³⁴ JAUY-EN-JASAS, stratégor, 4 éditions, édition décision structure identité, 2004, p210.

2-4-Les objectifs de la diversification :

- soutenir la croissance ; l'accroissement du pouvoir de marché;
- augmenter ses bénéfices : l'entreprise cherche toujours avec la stratégie de diversification d'augmenter ses profits ;
- éviter la dépendance : avec la stratégie de diversification verticale, l'entreprise évite d'être dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs ;
- répartir les risques et optimiser la production ;
- améliorer l'efficacité globale par l'obtention de synergies ou l'intégration d'activités en amont et en aval ;

2-5-Les limites de la diversification :

- coûts élevés ;
- un investissement difficile à supporter ;
- une clientèle difficile à convaincre, avec la diversification des nouveaux produits et services ;
- position concurrentielle difficile à maintenir ;
- dispersion des compétences.

3- 1-stratégie d'intégration :

L'entreprise n'est pas confrontée au choix entre la spécialisation et la diversification, mais elle doit analyser son rapport aux fournisseurs et aux distributeurs et décide d'intégrer ou non, pour le but de renforcer sa position concurrentielle.

La décision d'intégration verticale renvoie à la problématique des frontières optimales de l'entreprise. L'enjeu pour la firme est déterminé le périmètre qui optimise sa position concurrentielle. Ou bien celui-ci est trop restreint et l'entreprise ne maîtrise pas suffisamment ses fournisseurs, ses distributeurs ou même certaines fonctions ; ou bien le périmètre est trop étendu : l'entreprise est alors trop présente en amont et aval et effectue en interne des opérations qu'elle ne maîtrise pas suffisamment ou qui lui coûtent trop cher.³⁵

³⁵ Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, 2ème édition, Paris, 2004, p87.

3-2-les types d'intégrations :

Il existe deux types d'intégration, en amont et en aval.

3-2-1 l'intégration vers l'amont :

Dans ce type d'intégration l'entreprise vise à acheter son fournisseur pour contrôler ou protéger ses sources d'approvisionnement (exemples matière première).

Lorsque la qualité d'un produit dépend de la matière première, elle est préférable pour l'entreprise d'acheter son fournisseur pour accroître son avantage concurrentiel.

3-2-2 l'intégration vers l'aval :

L'entreprise vise à maîtriser ses débouchés, à contrôler son réseau de distribution, et à fiabiliser l'image de son produit.

L'intégration en aval permet aussi d'être en prise en directe avec le marché et les clients et réagir plus rapidement aux fluctuations de la demande.³⁶

3-3-les degrés d'intégration :

On a deux types d'intégration, soit l'intégration complète, l'entreprise fait appel à des fournisseurs et des distributeurs, elle permet de bien connaître les deux stades en amont et en aval, et la quasi-intégration, l'entreprise pèse sur ses fournisseurs ou sur ses clients, cette quasi-intégration permet de maîtriser les coûts et les risques.

Section 2 : les Modes de développement stratégique :

Une entreprise dispose plusieurs voies de croissance, selon ses objectifs, ses moyens et ses ressources, elle opte pour maximiser ses occasions de réussite en prenant en considération les contraintes de l'environnement.

Et pour assurer sa croissance, l'entreprise doit donc, se concentrer sur la croissance interne et la croissance externe.

- ❖ **La croissance** est un processus quantitatif caractérisé par l'augmentation des dimensions de l'entreprise en fonction de produits et résultats.
- ❖ **Le développement** est un phénomène qualitatif caractérisé par des modifications dans les structures et les activités.

³⁶ Frédéric Leroy, les stratégies d'entreprise, 2ème édition, Paris, 2004, p89.

On peut dire que le développement est un dispositif pour la survie de l'entreprise et un moyen de réaliser ses finalités.

➤ **Pourquoi la croissance ?**

- ❖ comme on dit avant, la croissance est un dispositif pour la survie de l'entreprise et un moyen de réaliser ses finalités ;
- ❖ l'obtention de la masse critique dans un secteur d'activité (taille importante pour que l'entreprise soit présente sur un marché concurrentielle) ;
- ❖ l'accroissement du pouvoir de négociation de l'entreprise.³⁷

2-1-La croissance interne :

La croissance interne- ou la stratégie organique, est un phénomène endogène, c'est-à-dire propre à l'entreprise.

L'entreprise se développe à partir de ses propres ressources, par création de nouvelles unités de recherche et développement, de production ou par le développement de la force commerciale. La croissance interne repose en priorité sur les facultés de d'innovation de l'entreprise ; sur sa capacité à développer et à imposer sur le marché de nouveaux produits, à élargir sa gamme et ses réseaux de distribution.³⁸

Elle est particulièrement bien adaptée aux stratégies de spécialisation à travers une politique de renforcement ou d'extension des activités existantes.

Ce mode de croissance trouve toutefois rapidement ses limites, en raison de la difficulté de la firme à disposer en interne des ressources suffisantes pour continuer à augmenter et à innover.

La croissance interne est la principale modalité de développement stratégique. Ce choix s'explique par plusieurs raisons liées à la capacité stratégique :

- dans les industries à fort contenu technologique, que ce soit en termes de produit ou de procédés, les entreprises préfèrent généralement développer les innovations en interne car c'est une des meilleures façons d'acquérir et de renforcer la capacité stratégique indispensable au maintien de l'avantage concurrentiel. La capacité d'innovation permet en effet de créer non seulement de nouveaux produits, mais surtout les nouveaux marchés qui leur correspondent.

³⁷ CHEMMA NAWEL, mémoire pour l'obtention d'un diplôme de magister, le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Tlemcen, 2010-2011, p65.

³⁸ Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, 2eme édition, paris, 2004, p109.

- Un argument identique peut s'appliquer au développement sur de nouvelles zones géographiques. Beaucoup d'industriels s'interdisent ainsi d'utiliser des agents car ils estiment que l'implication directe obtenue par la création d'une force de vente interne permet de mieux comprendre les marchés éloignés.
- Développer de nouvelles activités en interne est parfois significativement plus coûteux que l'acquisition d'organisations qui détiennent déjà les ressources et compétences convoitées. Cependant, la possibilité d'étaler ou de répartir ces coûts constitue un avantage majeur. C'est une des principales raisons pour lesquelles les petites organisations ou les services publics, qui n'ont généralement pas à leur disposition immédiate les ressources nécessaires pour des investissements majeurs, peuvent privilégier la croissance interne.³⁹

Les entreprises vont privilégier la croissance interne dans les situations suivantes :

- ✓ Répondre à la demande du marché : dans le cas où la croissance du marché permet de satisfaire les objectifs de tous les concurrents du secteur, la création de nouvelles unités de production et ainsi, une augmentation de la capacité de production, constituent une voie naturelle de développement pour les entreprises ;
- ✓ Préempter un marché : lorsqu'une entreprise souhaite introduire une innovation radicale, elle préfère généralement s'appuyer sur sa capacité d'innovation et une R&D interne qui lui permet de garantir la confidentialité de son innovation et d'être pionnier sur un marché ;
- ✓ Développer une niche : dans les entreprises qui se focalisent sur une niche de marché, le développement de capacités spécifiques destinées à suivre au plus près les exigences est crucial et favorise ainsi une croissance interne.⁴⁰

2-1-1-Les différentes formes de croissances internes :

- **La croissance interne au sein de ses propres métiers :**

On la qualifie de croissance horizontale et elle suppose de tirer parti de la croissance du marché ou de gagner des parts de marché au détriment de ces concurrents. Elle repose sur les capacités d'innovation des entreprises.

³⁹ GERRY KEVAN RICHARD REDERIC, *stratégique*, 7 éditions, 2005, Pearson Education p421.

⁴⁰ MANUEL CARTIER, HELENE DELACOUR, OLIVIER JOFFRE, *Maxi Ficher de stratégie*, Dunod, Paris, 2010, p62.

▪ **La croissance interne vers de nouvelles activités :**

Ça concerne les entreprises qui ont développé des ressources et compétences valorisables et difficilement imitables qu'elles vont d'essayer de valoriser des ressources préexistantes dans de nouvelles activités en assurant la continuité avec ces activités historiques.

▪ **La croissance interne vers de nouveau pays :**

Elle concerne les entreprises qui décident d'étendre leur champ géographique tout en assurant une forte continuité entre la culture et les pratiques de maison mère et celle du pays cible.

▪ **Le développement en interne, en amont et en aval :**

Les entreprises vont être amenées grâce aux ressources à développer leurs réseaux de distribution et leur source d'approvisionnement.

2-1-2-Les limites de la croissance interne :

- ❖ Le processus de développement par croissance interne est très lents ;
- ❖ Les couts plus élevé de ce mode de croissance et sa lenteur ;
- ❖ Les ressources financières nécessaires pour réaliser les investissements risquent d'être insuffisantes, du fait des limites de recourt à l'emprunt ;⁴¹
- ❖ Maturités de secteur, sur un marché arrivé à maturité, la mise en place de nouvelles capacités de production est de nature à générer un affrontement commercial entre concurrents.

2-1-3- Tableau N°4 : Les avantage et les inconvenants de la croissance interne:

	Avantages	Inconvenants	Types d'entreprises principalement concernées
Croissance interne	Exploitation d'un domaine connu permettant de capitaliser sur l'expérience et le savoir accumuler ;	Vulnérabilité de l'activité en cas de changement de conjoncture ou de maturité du marché ;	TPE et PME familiales non cotées en bourse ; Entreprises ayant fait

⁴¹ A.Caillat, op, cit, p169.

	Maintien de l'identité de l'entreprise ; Préservation de l'indépendance ; Absence de réorganisation ou de restructuration	Difficultés pour atteindre une taille critique suffisante ; Délais d'apprentissage Longs.	le choix de la spécialisation
--	---	--	-------------------------------

Source : Guillaume Schier, FUSION ACQUISITIONS, édition Dunod, 3eme édition, paris, 2009, p11.

2-2-La croissance externe :

La croissance externe consiste à racheter ou s'allier à d'autres entreprises, soit concurrentes dans le cas d'une stratégie de spécialisation, soit appartenant à d'autres domaines d'activité dans le cas d'une stratégie de diversification. Cette stratégie permet à la firme de renforcer sa position concurrentielle en augmentant sa taille, ses parts de marché, en acquérant de nouvelles marques.⁴²

La croissance externe est un moyen d'acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur ou de prendre des parts de marché dans un secteur en maturité.

2-2-1-Les différents types de croissance externe :

La croissance externe peut être :

- ✓ Homogène lorsqu'il s'agit de regrouper des entreprises fabriquant des produits semblables,
- ✓ Fonctionnelle lorsque le regroupement concerne des entreprises qui fabriquent des produits différents répondant à une même fonction.

Globalement on définit deux grands types de croissance externe qui répondent à des stratégies différentes :

⁴² Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, 2 édition, 2004, Paris, p111.

✚ Croissances externe horizontale :

La croissance horizontale consiste à étendre son importance commerciale par l'extension et la pénétration du marché ; la recherche d'une meilleure pénétration du marché par une extension de gamme pour répondre à une demande de la clientèle que l'on a déjà. La complémentarité des produits et services proposés sera ici déterminants.

- La croissance externe horizontale vise à faire des économies d'échelle en optimisant le rendement de la clientèle existante et/ou de la gamme de produits.

✚ Croissance externe verticale :

La croissance verticale répond à une logique d'intégration :

- ✓ La croissance verticale amont lorsqu'il s'agit d'intégrer un fournisseur ou un sous-traitant.
- ✓ La croissance en aval lorsqu'il s'agit d'intégrer un distributeur ou un intermédiaire qui agit entre soi et le client.
- L'objectif de la croissance verticale est d'avoir une meilleure maîtrise des coûts d'approvisionnement et de distribution, ainsi que la recherche d'une moindre dépendance des partenaires amont et aval, encore que sur ce dernier point, les risques stratégiques doivent être analysés avec rationalité.

2-2-2-La propension de l'entreprise à la croissance externe :

L'entreprise peut être amenée à la croissance externe par le manque de ressources humaine ou technologiques : on constate d'ailleurs que plus l'entreprises s'engagent dans des activités éloignées de son métier d'origine, plus elles ont recours à la croissance externe.

2-2-3-Les limites de croissance externe :

- le risque de perte de maîtrise du management en cas d'intégration de nouveaux partenaires,
- la nécessité d'une bonne évaluation de la prise de risque et une bonne maîtrise du coût de l'opération ;
- l'existence et l'identification d'une cible ;
- nouvelles contraintes légales et réglementaires.

2-2-4-Tableau N°5 : Les avantages et les inconvénients de la croissance externe :

	Avantage	inconvénients	Types d'entreprises principalement concernés
Croissance externe	<p>Accès rapide à de nouveaux domaines d'activités ;</p> <p>Développement à l'international ;</p> <p>Exploitation de synergies de coûts ou de complémentarités ;</p> <p>Augmentation du pouvoir de marché de l'entreprise.</p>	<p>Besoins en capitaux élevés.</p> <p>Problèmes de coordination et de contrôle des activités regroupées ;</p> <p>Coût de l'intégration physique des activités (réorganisation) ;</p> <p>Impact psychologique de l'opération sur le climat social ;</p> <p>Intégration culturelle et Managériale des entités délicates</p>	<p>Grandes entreprises, entreprises globales ou mondiales ;</p> <p>Entreprises ayant fait le choix de la diversification ou de l'intégration verticale.</p>

Source : Guillaume Schier, FUSION ACQUISITIONS, édition Dunod, 3eme édition, paris, 2009, p11.

Section3 : les Manœuvres stratégiques :

3-1-Acquisition :

Une acquisition correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation.

Dans le cas de l'acquisition, « *une entreprise veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle, d'une société de personnes, ou d'une société par action en acquérant la totalité ou une partie du capital de cette dernière* » (Rousseau, 1990).

Les entreprises intéressent aux acquisitions qui s'inscrivent dans le cadre de l'analyse stratégique classique et qui visent à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant des synergies.

3-1-1-Les différents types d'acquisition :

L'acquisition verticale :

La croissance verticale consiste à acquérir des entreprises situées à des stades différents de la production pour augmenter son pouvoir de marché en contrôlant les matières premières (en amont) et/ou circuit de distribution (en aval).

- **En amont :** l'entreprise intègre des différents fournisseurs.
- **En aval :** l'entreprise intègre des distributeurs et des distributeurs.

Cette intégration verticale tend à dissuader les entrants potentiels et permet à l'entreprise d'exclure des concurrents ou affirmer son avantage sur le marché.

De plus, l'intégration en amont permet à l'entreprise acquéreuse de contrôler certaines sources des matières premières qui ont une importance stratégique pour elle, alors que l'intégration en aval lui permet de garder le contact avec la clientèle.

Leur but est de contrôler les facteurs de production et de distribution.⁴³

Selon **Boubakri et Al en 2005** ce type de regroupement dans le but de « *diminuer les coûts relatif à la recherche de meilleurs prix des produits sous-traités, à leur transport, à la collecte des paiements et à la diminution des coûts de coordination de la production* ».

⁴³ KAOUTHER BENNANI, fusion et acquisition : les facteurs qui influencent la performance Post-opération, université du QUEBEC A MONTREAL, Mai 2006, p79.

Les fusions-acquisition concentriques :

Cette quatrième forme d'acquisitions- fusions est proposée par la « Fédéral Trade Commission» aux États-Unis.

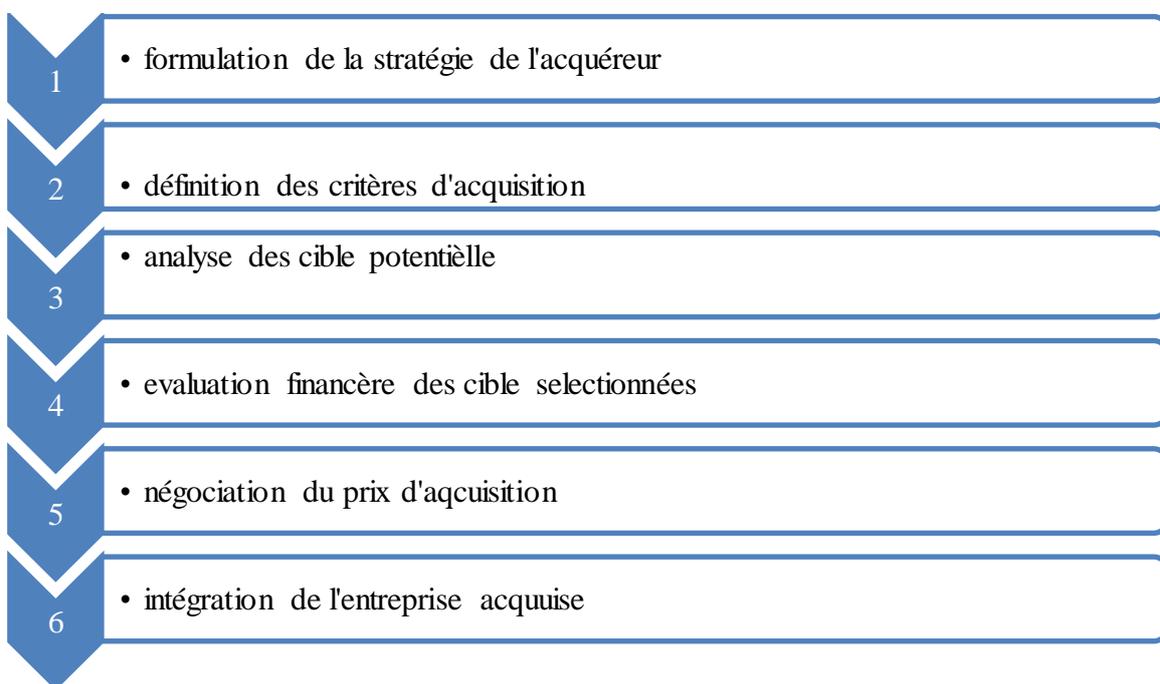
Le principe sur lequel se basent ces opérations est la complémentarité des métiers en termes de produits, de compétences, et de clients.

Les F&A concernent des activités reliées et connexes. L'objectif de l'entreprise acquéreuse est d'étendre son offre et sa base de clientèle. Elle cherchera à faire partager ses compétences et ses actifs afin de réaliser des économies de taille.

Cependant, l'entreprise doit gérer ses F&A de façon à faire bénéficier des économies d'échelle et d'envergure sans encourir des coûts de complexité qui annuleront les effets bénéfiques découlant de la taille.

3-1-2-Les processus de l'acquisition :

Le processus d'acquisition contient six étapes successives :



Source : JAUY-EN-JASAS, stratégor, 4 éditions, édition décision structure identité, 2004.

➤ Formulation de la stratégie de l'acquéreur :

Cette première étape correspond à l'analyse stratégique classique. Après avoir analysé la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différentes activités, la direction générale doit

déterminer les nouvelles voies de développement afin d'assurer la croissance à long terme ainsi que les modalités de son développement : la croissance interne, la coopération et/ou la croissance externe. Dans le dernier cas, l'acquéreur devra préciser le rôle des acquisitions dans la stratégie du groupe.

➤ **Définition des critères d'acquisition :**

Après avoir formulé clairement le rôle de l'acquisition dans la stratégie de l'entreprise, la seconde étape consiste à déterminer des critères permettant d'opérer une première sélection des cibles intéressantes pour l'entreprise.

➤ **Analyse des cibles potentielles :**

L'analyse de la cible repose sur deux éléments essentiels : son attractivité et sa disponibilité.

✓ **Attractivité de la cible :**

L'attractivité de la cible contient deux analyse essentielles, d'une part l'analyse financière qui consiste à étudier le compte de résultat, le tableau d'emplois-recourusse, bilan, et d'autre part l'analyse stratégique qui s'agit d'approfondir l'étude qui avait été réalisée préalablement lors de la première sélection des cible potentielles par exemples la part de marché, qualité de la gamme, qualité de management, ressources technologiques, potentiel d'économies d'échelle...⁴⁴

✓ **Disponibilité de cible :**

Parallèlement, il faut vérifier s'il est possible de prendre le contrôle de la cible.

➤ **Evaluation financière des cibles sélectionnées :**

Après avoir réalisé l'analyse financière et stratégique de la cible, il faut procéder à son évaluation financière. Dans le cas d'un regroupement d'entreprises, deux valeurs sont à prendre en considération : la valeur intrinsèque de la cible, d'une part, et la valeur relative, d'autre part :

- la valeur intrinsèque de la cible correspond à la valeur financière de l'entreprise en l'état, indépendamment des effets bénéfiques de la fusion.
- la valeur relative intègre en sus de la valeur intrinsèque le potentiel de création de valeur. Il existe plusieurs valeurs relatives pour une même cible puisqu'elle dépend de la capacité de l'acquéreur à agir sur les revenus et les coûts de fonctionnement de la cible.

⁴⁴ JAUY-EN-JASAS, Stratégor, 4 éditions, édition décision structure identité, 2004, p319.

➤ **Négociation du prix d'acquisition :**

Le prix réellement payé doit se situer entre la valeur intrinsèque de l'entreprise et sa valeur relative. Mais le prix d'acquisition se détermine en fonction de l'offre et de la demande sur le marché, car le marché de la firme est un marché concurrentiel.

➤ **Intégration de l'entrepris acquise :**

L'intégration de l'entreprise acquise au sein des structures de l'acquéreur dépend évidemment des objectifs poursuivis par l'acquéreur. Si l'acquéreur vise simplement à réaliser des plus-values financières, la cible sera revendue après dépeçage ou en l'état (éventuellement après la mise en œuvre d'une politique de redressement qui ne requiert, pour être réalisée, que le transfert d'une équipe dirigeante). En revanche, si l'acquisition est un moyen de réaliser des synergies, une intégration entre l'acquéreur et l'entreprise acquise sera alors nécessaire.⁴⁵

3-1-3-Les motivations d'acquisition :

- La synergie est la première justification économique d'acquisitions avancée par les dirigeants. Se résumant généralement par la formule $1+1=3$, la synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux ou plusieurs entreprises.⁴⁶
- Une acquisition peut être le seul moyen de pénétrer un marché dans lequel les barrières à l'entrée sont élevées⁴⁷ ;
- La réduction des coûts peut aussi pousser à préférer la croissance externe : cela permet de fusionner les services, de rationaliser les ressources ou de profiter d'économies d'échelle ;
- Améliorer l'efficacité technique ou économique grâce à la réalisation d'économies d'échelle.

1-4-Les limites des acquisitions :

De faible synergie positive et un risque élevé de synergie négative. La croissance externe ne permet pas facilement les transferts de synergie d'une organisation à l'autre, cela est dû essentiellement au fait qu'on est souvent en présence de cultures différentes, rendant difficile les transferts de savoir-faire et des compétences.⁴⁸

⁴⁵ JAUY-EN-JASAS, Stratégor, 4 éditions, édition décision structure identité, 2004, p326.

⁴⁶ JAUY-EN-JASAS, op.cit, 2004, p302.

⁴⁷ Jean-Pierre Détrie, op.cit, p311

⁴⁸ CHEMMA NAWEL, op.cit, p74.

3-2-La fusion :

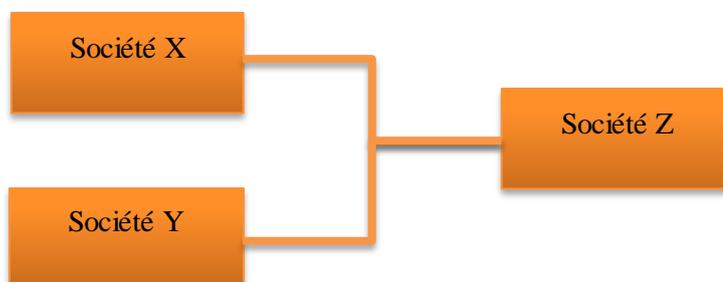
La fusion consiste au fait que deux ou plusieurs sociétés se dissolvent pour former une nouvelle société qui reprend la totalité de leur patrimoine. (Rouet en 2000).

Les entreprises mettent en commun leurs patrimoines respectifs et se transforment en une seule personnalité morale.⁴⁹

Le cas de la fusion, « deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leur patrimoine, mettre en commun leur activités et former une nouvelle société, sur une base égalitaire ou proportionnelle. » (Rousseau, 2009).

Juridiquement : la fusion définit comme l'opération par laquelle plusieurs sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former qu'une seule. La fusion égalitaire se réalise entre deux entreprises de taille comparable. Elle se rencontre assez rarement, car l'égalité n'est pas fréquente.

Les opérations de fusion-acquisition permettent à un domaine d'activité stratégique de se renforcer ou accélérer le développement.⁵⁰

4.1.3. SCHEMA N°3 : LA FUSION DE DEUX ENTREPRISES**3-2-1-Les types de fusion :**

On distingue deux types de fusion : la fusion-absorption et fusion par nouvelle création d'une nouvelle société.

- **Fusion-absorption :**

Juridiquement : la fusion-absorption est à l'inverse adaptée aux cas où les deux partenaires ne sont pas de taille équivalente. Une seule des sociétés subsiste et reçoit à titre d'apport l'ensemble de l'actif de l'autre société qui se trouve dissoute.⁵¹

⁴⁹ KAOUTHER BENNANI, op.cit.

⁵⁰ JEAN-MARIE DUCREUX, *le grand livre de stratégie*, édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009, p45.

⁵¹ JAUY-EN-JASAS, *stratégor*, 4 éditions, édition décision structure identité, 2004, p300.

Dans une société absorbante Y reçoit les actifs d'une société absorbée X qui disparaît. Les actionnaires des sociétés absorbées reçoivent des actions de la société absorbante.

4.1.4. SCHEMA N°4 : LA FUSION-ABSORPTION



Dans le cas où des entreprises disparaissent et sont absorbées par d'autres, on parle de dissolution. Le patrimoine de l'entreprise absorbée est transféré à l'entreprise absorbante.

La fusion-absorption implique la réalisation simultanée de plusieurs opérations :

- ✚ Augmentation du capital de l'absorbant,
- ✚ L'échange de titre entre les actions de la société absorbée et absorbante,
- ✚ La transmission de l'absorbée.⁵²

Remarque :

Le choix du sens de la fusion (qui va absorber qui ?) doit prendre en considération :

- Les modifications du plan fiscal ;
- L'image de marque des sociétés ;
- Les actifs intangibles ;
- Les changements comptables.⁵³
- **La création d'une société nouvelle :**

Une nouvelle entité est créée suite à la disparition des deux sociétés initiales (sociétés X et Y), dans le cadre de la fusion, les actifs et les passifs de X et Y sont transférés pour créer une nouvelle société.

Les actions des deux entreprises fusionnées sont échangées contre celle de la nouvelle société.

Les anciens actionnaires des entreprises X et Y seront des actionnaires de la nouvelle société.

⁵² OLIVIER MEIER, GUILLAUME SCHIER, fusion acquisition, 3 éditions, Dunod, Paris, 2009, p81.

⁵³ KAOUTHER BENNANI, op.cit.

Ainsi, une nouvelle société est créée après la disparition des deux entreprises initiales.⁵⁴

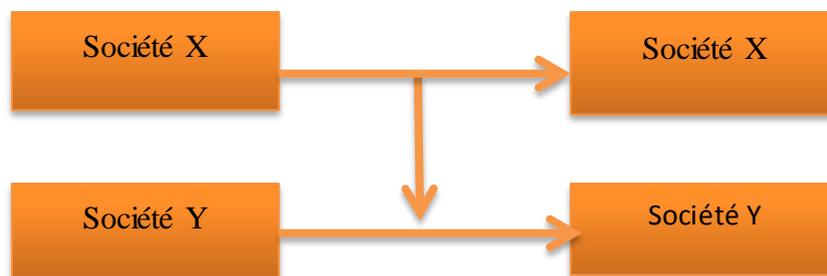
○ **La fusion scission :**

Deux sociétés X et Y augmente leur capital proportionnellement à la valeur des actifs d'une société Z dissoutes entre X et Y.

○ **L'apport partiel d'actif :**

La société X augmente son capital d'un montant correspondant à la valeur des actif apportés par une société Y.

SCHEMA N°5 : L'APPORT PARTIEL D'ACTIF :



3-2-2-Les étapes clés du processus juridique d'une fusion :

Juridiquement On distingue quatre grandes phases dans un processus de fusion :

- la phase de « négociation » qui va de la prise de contact informelle entre dirigeants aux négociations sur les principes du projet de fusion entre les différentes sociétés ;
- la phase de « formalisation du projet » qui se matérialise par la rédaction du projet de fusion entre les sociétés concernées. Le projet de fusion est un document contractuel, qui doit être signé par les conseils d'administration des deux sociétés concernées et qui formalise la volonté commune de fusionner. Le processus légal de fusion débute à la signature de ce document ;
- la phase de « décision » proprement dite qui est du ressort des assemblées générales extraordinaires ;
- la phase « d'information » qui comprend tout un ensemble de démarches d'informations légales des publics concernés. Cette phase est entièrement formalisée et revêt une importance cruciale dans la fin du processus de fusion

⁵⁴ KAOUTHER BENNANI, op.cit.

car elle peut entacher de nullité l'ensemble du processus en cas de non-respect de certaines obligations d'informations.⁵⁵

3-3-la stratégie d'Alliance :

Accord de coopération entre firmes indépendantes et souvent en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle. Leurs plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- ✚ De se faire concurrence sur l'activité concernée ;
- ✚ De fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisition d'activité.⁵⁶

« Les alliances stratégiques sont des accords explicites, établis des une perspective de longue durée, par lesquels des entreprises partagent, combinent ou échangent des moyens pour atteindre un ou plusieurs objectifs qui permettent de bâtir et de maintenir des avantages concurrentiels ». ⁵⁷

« Tous accords explicites de coopération à plus ou moins à long terme deux ou plusieurs entreprises indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun tout en conservant leur autonomie de décision. ».

On peut remarquer que les alliances supposent, obligatoirement, un accord qui correspond à un contrat explicite ou tacite.

L'alliance stratégique à mener à identifier **deux grands types** d'alliances : les alliances complémentaires et les alliances supplémentaires.

➤ **Les alliances complémentaires :**

Correspondent à la situation dans laquelle deux concurrents ou plus dont les compétences et les contributions sont de nature différentes décident de collaborer à fin de bénéficier de leurs ressources et compétences respectives.

L'alliance complémentaire consiste donc à échanger les pôles d'excellences et à assurer un apprentissage commun en s'appuyant sur l'expertise de chacun.

➤ **Les alliances supplémentaires :**

Elles concernent des organisations qui souhaitent additionner leurs ressources et compétences afin de dépasser un seuil de rentabilité ou une taille de rentabilité critique. Les

⁵⁵ OLIVIER MEIER, op.cit, p89.

⁵⁶ JAUY-EN-JASAS, op.cit, p334.

⁵⁷ A. Quintard, *Filialisation des activités d'entreprises*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 1992.

alliances supplémentaires sont également utilisées pour imposer des normes industrielles. Un standard qui rassemble plusieurs concurrents est plus à même connaître le succès.

On distingue une autre forme d'alliance : La franchise

❖ **La franchise** :

Est un accord où le franchiseur fournit au franchisé son savoir-faire, l'usage de sa marque et parfois une assistance en échange de contreparties proportionnelles au chiffre d'affaire réalisé.⁵⁸

Ainsi le franchisé accepte de respecter un certain nombre de règles édictées par le franchiseur.⁵⁹

- la franchise industrielle: dans ce cas, le franchiseur est un industriel qui concède à un autre industriel un droit d'exploitation de sa marque et de son savoir-faire.
- la franchise de services : ici, le contrat se rapporte à la diffusion d'une méthode ou d'un savoir-faire.
- la franchise de production : le franchiseur est un producteur qui commercialise ses Produits dans des magasins qui exploitent sa marque et sa renommée.⁶⁰

3-3-1-Les caractéristiques :

- Définit dans le temps, donc c'est une coopération à moyen ou long terme ;
- Généralement bilatérale ;
- Souvent nouée entre des entreprises concurrentes ;
- Focalisés sur un projet concret : négocier à travers un contrat qui va déterminer l'apport de chacun ;
- Mise en œuvre en coordonnant les ressources et compétences des partenaires : faire émerger les capacités stratégiques synergiques ;
- Fondée sur le partage du pouvoir de décision : les intérêts des partenaires peuvent diverger ;
- La performance est difficile à évaluer.

⁵⁸ A.Caillat, op.cit, p214.

⁵⁹ P.Amerein et autres, op.cit, p.32.

⁶⁰ CHEMMA NAWEL, op.cit, p77.

3-3-2-Les objectifs de l'alliance :

L'approche stratégique perçoit la coopération comme une option stratégique. La création d'une alliance ou de partenariat permet à l'entreprise de réaliser un certain nombre d'objectifs.

- ✓ La rentabilité à long terme se traduit par des économies est une modération des coûts de projets et une majoration des gains, des activités mises en commun
- ✓ Les alliances peuvent s'inscrire dans la perspective de croissance ; en plus de celle de restructuration des coûts. Il pourra s'agir d'augmenter les parts de marché actuelles, de prendre position sur de nouveaux marchés ou percer des barrières protectionnistes ;
- ✓ La sécurité ; le but peut être d'assurer un meilleur contrôle des relations avec des concurrents directs actuels ou potentiels, des clients ou des fournisseurs.

Le principe est de réduire l'incertitude qui prévaut dans l'environnement concurrentiel en augmentant la possibilité de prévoir les comportements des firmes avec lesquelles on établit une alliance ;

- ✓ Le partage des risques et la réduction des délais d'obtention d'avantages concurrentiels ; une alliance stratégique est susceptible ou de nature à partager les risques liés aux investissements matériels et immatériels ;
- ✓ La recherche de l'innovation flexible et de l'apprentissage organisationnel; l'alliance se présente comme une création organisationnelle qui est un instrument pour la réalisation avec flexibilité des innovations, la recherche commune étant plus rapide et productive ;
- ✓ Consolider l'avantage concurrentiel.

3-3-3-Les pièges des alliances :

Malgré leurs avantages, les alliances stratégiques sont bien entendu loin d'être une panacée. Marquées par l'ambiguïté compétition/coopération que nous avons déjà soulignée, elles se caractérisent par une série de problèmes :

✚ Sous exploiter les synergies :

- Les alliances sont rarement optimales du point de vue de l'efficacité ;
- Dans la pratique on laisse subsister volontairement des duplications dans les opérations ;

Coopérer ou ne pas coopérer : le phénomène du passager clandestin et la théorie des jeux ;

- Créer ou renforcer un concurrent : le problème de captation des ressources et compétences par les alliés.

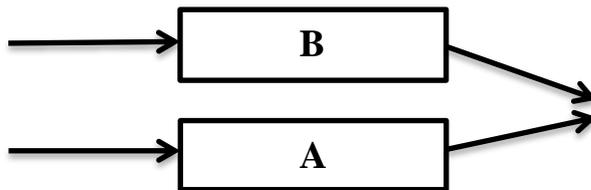
3-4 Les partenariats

la alliance est une collaboration entre concurrents, un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes pour la mise en œuvre d’un projet, qui repose sur la coopération, respectant l’égalité de pouvoir des parties et se basant sur l’échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C’est un processus dynamique qui doit s’inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d’un objectif de solidarité internationale. Il découle **deux types** partenariat :

- **Les partenariats d’impartition** : désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des relations de client/fournisseur. Le fournisseur s’assure ainsi d’un débouché commercial et le client peut obtenir une offre adaptée à ses besoins.⁶¹



- **Les partenariats symbiotiques** : sont des collaborations entre des organisations qui non seulement ne sont pas concurrentes mais qui de plus n’entretiennent aucune relation de client/fournisseur. Si les causes de ces accords peuvent être multiples, il s’agit généralement d’exploiter conjointement une clientèle ou une ressource.



3-4-1 : Les objectifs et les limites de partenariat :

Parmi les objectif de partenariat c’est de :

- Intensifier et optimiser l’utilisation des connaissances technique disponible.
- Soutien financiers.
- Réduction des couts, réduction des risques.
- Amélioration des compétences humaines avec la mise en place des programmes Formations.

⁶¹ A.Caillat, op.cit, p214.

- Le développement des nouveaux marchés.

Malgré c'est avantages mais la stratégie de partenariat comporte certains difficultés :

- Manque de confiance et transparence.
- La confidentialité remise en cause.
- La possibilité des conflits entre les partenaires.

Conclusion :

Après l'analyse faite dans le 2 chapitre, on peut tirer la conclusion et déduire que pour développer l'entreprise et être plus concurrentielle sur le marché, cette dernière doit s'appuyer sur des stratégies de croissances interne d'une part (spécialisation, la diversification ou l'intégration), qui lui permettent de :

- développer ses compétences, ses moyens, et ses investissements ;
- renforcer image de marque ;
- être aussi plus attractive à travers l'amélioration des performances ;
- renforcer sa position et accroître ses atouts de développement.

Et d'autre part, des stratégies de croissance externe (fusion, alliance, acquisition) qui eux aussi à leur tour permettent à l'entreprise :

- d'augmenter sa part de marché ;
- de déboucher des nouveaux segments ainsi que des clients potentiels ;
- exploiter les opportunités et maîtriser les risques.

CHAPITRE 3 : EMS CHAMPION POST ALGERIA

Introduction :

On consacre ce chapitre pour analyser la situation de l'entreprise EMS C-P, à travers une étude approfondie au sien de l'organisation que nous permettrons de ressortir les forces et les faiblesses, et son environnement pour détecter les opportunités et les menaces, afin surpasser les obstacles de croissance de l'entreprise.

Ce chapitre est répartie en trois sections :

- l'activité de Courrier Express au sien de UPU.
- Présentation de EMS C-P Algeria.
- Evolution du marché Courrier Express.

Section 1 : L'activité du courrier accéléré au sein de l'UPU**1.1 L'union postale universelle :**

Créée en 1874, l'Union postale universelle (UPU), dont le siège se trouve à Berne (Suisse), est la seconde plus ancienne organisation internationale après l'Union internationale des télécommunications.

Forte de ses 192 pays-membres, l'UPU constitue le principal forum de coopération entre les acteurs du secteur postal, permettant d'assurer un véritable réseau universel de produits et de services à la pointe du progrès.

L'organisation joue un rôle de conseil, de médiation et de liaison et fournit, s'il y a lieu, l'assistance technique. Elle fixe les règles des échanges de courrier international et formule des recommandations pour stimuler la croissance des volumes de la poste aux lettres, des colis et des services financiers et pour améliorer la qualité de service offert aux clients. L'UPU est constituée de 4 organes, le Congrès, le conseil d'administration (CA), le conseil d'exploitation postal (CEP), et le bureau international (BI). Et deux coopératives, la coopérative télématique et la coopérative EMS.

1.2 Coopérative de l'EMS :

La coopérative EMS a été créée par le conseil d'exploitation postal en 1998 pour développer et gérer le service EMS. Son objectif principal est de promouvoir la coopération entre les membres pour leur permettre de fournir aux clients un service de qualité élevée à l'échelle mondiale.

L'adhésion à la coopérative EMS est volontaire. Elle compte aujourd'hui plus de 170 opérateurs.

La coopérative EMS comprend 3 groupes :

- ✓ L'assemblée générale, constituée de tous les membres de la coopérative EMS,
- ✓ Le conseil de gestion de la coopérative EMS, composé de 7 membres élus,
- ✓ L'unité EMS, le secrétariat de la coopérative, situé au bureau international de l'UPU à berne (Suisse).

Les projets et activités de la coopérative EMS :

Depuis sa création, la coopérative EMS a consolidé le produit EMS et a lancé des initiatives pour aider ses membres à améliorer leur service EMS :

- Guide opérationnel EMS et base de données en ligne,
- Programme d'audit et d'évaluation,
- Règlement standard EMS et procédures,
- Normes EMS de la performance,
- Formation EMS.

Pour conforter ce service, une résolution a été adoptée par le congrès de Beijing en 1999 (C83/1999) dont les principales dispositions sont :

- La création d'une coopérative EMS relevant du conseil d'exploitation postale ;
- Le financement au moyen du budget UPU jusqu'à 2004 des programmes EMS ;
- La prise en charge par la coopérative EMS des aspects suivants :
 - Les questions d'ordre économique et technique liées au service ;
 - L'établissement des normes et standards pour ledit service ;
 - L'élaboration d'un rapport annuel sur l'activité ;

Par ailleurs, le bureau international de l'UPU a été chargé de :

- Apporter son soutien à la nouvelle structure EMS ;
- Faire bénéficier les opérateurs postaux des programmes et publications relatifs au service ;
- Promouvoir les activités EMS au profit des opérateurs non affiliés à la coopérative.

Section 2 : Express Mail Service – Champion Post Algeria

2.1. Définition de l'activité « courrier accéléré EMS » :

Il existe plusieurs définitions de service EMS. D'après l'ARPT, le service EMS est défini comme suit : *EMS - Express Mail Service - consiste à collecter, à transmettre et à distribuer des correspondances, des documents ou des marchandises dans des délais très court.*

Le service EMS doté de nombreuses caractéristiques pratiques :

- ✓ La rapidité,
- ✓ La fiabilité,
- ✓ La sécurité,
- ✓ La traçabilité. ⁶²

Selon l'UPU, le service EMS est défini comme suit : *l'express mail service, par abréviation EMS, a été défini par l'article 92 de la convention de l'UPU (congrès de Washington) comme étant le plus rapide des services postaux réalisé par des moyens physiques.*

L'EMS consiste donc à acheminer et distribuer dans des délais très courts des correspondances, des documents ou des marchandises.

Eu égard à sa particularité, ce service, est identifié par un *logo type* composé de trois éléments :

- Une aile orange ;
- Des lettres EMS de couleur bleu ;
- Trois bandes horizontales orange.⁶³



De façon général, EMS champion poste s'engage à transporter les envois de ses clients de point départ jusqu'à la destination convenue selon le trajet, la procédure et les transporteurs appropriés.

⁶² Selon : L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

⁶³ EMS : *Express Mail Service.*

Le service courrier accéléré (EMS-Express Mail Service) a été créé en Algérie le 1 juillet 1987, donc bien avant la réforme du secteur des PTT intervenue en 2002. Il exerce une activité de collecte, d'acheminement et de distribution d'envois pouvant contenir des documents ou des marchandises et n'excédant pas les 30kgs, sur le territoire national et à destination ou en provenance de l'étranger.

2.2. EMS-Champion Post

Dans le cadre de développement et restructuration d'Algérie Poste, et conformément aux résolutions de son Conseil d'Administration du 3 mai 2011, le service EMS a été érigé à compter de cette date, en société par action avec un capital de trois cents millions de dinars (300 000 000 DA) détenu en totalité par l'Etablissement.

Le service EMS (Express Mail Service) de l'EPIC Algérie Poste dénommé *EMS Champion Post* auprès de la Coopérative EMS de l'UPU, exerce l'activité de collecte, acheminement et distribution accélérée (de J à J + 5) de documents et marchandises sur le territoire national et à destination ou en provenance de l'étranger. *EMS C-P* garantit à sa clientèle un emballage adopté et sécurisé pour tous ses envois.

Les principaux atouts de l'EMS :

- Collecte dans tous les bureaux de poste ou chez le client,
- Traitement prioritaire de la collecte à la distribution au client,
- Suivi de bout en bout,
- Signature à la livraison,
- Distribution des articles à l'adresse physique du destinataire.

L'activité de l'EMS actuellement répartie entre les créneaux suivants :

✚ **Régime intérieur** : l'activité du régime intérieur consiste à traiter les envois des :

- Guichet EMS des bureaux de poste.
- Conventions locales gérées par les cinq centres d'exploitation EMS.
- Conventions nationales ou grands comptes gérés par la Direction Générale EMS C-P.

✚ **Régime international** : Les envois en provenance ou à destination de l'étranger sont traités dans le cadre de :

- Conventions bilatérales EMS signées avec 84 pays Membres de la Coopérative EMS de l'UPU.

- Convention export signée avec la société Chronopost International pour la distribution du courrier EMS Champion Post sur le territoire Français.

Avantage de l'EMS :

Le service EMS offre un certain nombre d'avantage dont les principaux sont :

- ❖ Il répond à un besoin net des clients en matière de traitement rapide d'objets postaux ;
- ❖ Il constitue un créneau à valeur ajoutée et donc générateur de recettes ;
- ❖ Il contribue à améliorer l'image de marque de la poste vis-à-vis des gros clients, notamment les émetteurs de courrier professionnel (banques et institution étatiques) ;
- ❖ Il offre une visibilité sur l'acheminement des envois à travers un schéma préétabli et des supports documentaires sanctionnant chaque étape de ce dernier (documents réglementaires)
- ❖ Il assure à travers ce schéma de traçabilité la fiabilité du traitement des objets confiés à la poste ;
- ❖ Il constitue un moyen adapté aux exigences du marché.

L'Ems ne revêt pas actuellement un caractère universel et par conséquent, il serait vain de rechercher une réglementation commune à tous les pays, membre de l'UPU.

C'est ainsi que la réglementation diffère d'un pays à un autre en raison de la différence de leurs ressources, moyens et stratégies. Toutefois, les exigences fixées par l'UPU constituent des référents incontournables pour les opérateurs.

Le service du courrier accéléré EMS « CHAMPION POST » :

Cadre juridique, réglementaire et organisationnel :

La régulation est un concept nouveau dans le secteur de la poste et des télécommunications en Algérie, « imposé » par l'ouverture du marché à la **concurrence**. Des textes de lois ont été promulgués au début des années 2000, et l'ARPT fut créée comme organe de régulation de ce secteur, chargé de veiller à l'application de la loi.

- La loi n°2000-03 du 5 aout 2000 fixant les règles relatives à la poste et télécommunications a défini les conditions de développement et de fourniture des services de la poste et des télécommunications et a fixé les principes selon lesquels ces services doivent être assurés dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires.

- Le décret exécutif n° 02-44 du 14 janvier 2002 fixant le montant de redevance applicable aux opérateurs titulaires d'autorisations d'exploitation des prestations de la poste.
- Décret exécutif n°01-418 du 20.1.2001 relatif au régime d'exploitation des services et prestations de la poste.
- Décret exécutif n°02-43 du 14.1.2002 portant création de l'EPIC ALGERIE POSTE.
- Cahier des charges du 17.9.2003 fixant les conditions et modalités d'exercice de la profession de collecte, et distribution du courrier international accéléré.
- Instruction n°24 du 26 juin 2004 de la Direction Générale d'Algérie Poste relative aux modalités de fonctionnement du service du courrier accéléré national et international et fixant le barème tarifaire.
- Conventions signées avec 77 pays dans le cadre de l'Union Postale Universelle (UPU) pour le transport de courrier accéléré EMS et deux opérateurs (Français) pour la prise en charge du courrier accéléré entre l'Algérie et la France.
- Conventions et recommandations des congrès de l'UPU.

Les services d'EMS :

- Cinq (05) Centre Régionaux spécialisés, implantés à Alger Birtouta, Oran, Annaba, Constantine et Hassi-Messaoud.
- 200 Guichets postaux EMS.
- L'ensemble du réseau postal pour la distribution des envois EMS en plus des moyens propres des centres.
- Six (06) Délégués EMS Régionaux assurant une mission de relais pour l'action commerciale, la coordination, synthèse et animation au niveau des régions respectives.

Et aussi sur

- Le système informatique IPS (International Postal Service) pour le traitement du courrier international, le suivi, la localisation des envois et des dépêches ainsi que la conservation des données.

Et pour la pérennité et la continuité du développement, l'EMS a implanté **des systèmes** au sien des centres et 200 guichets de la Poste :

- ✓ Le système Rugby pour le traitement des réclamations reliant tous les opérateurs EMS à travers le monde.

- ✓ Le système OAG (Official Airline Guide) pour le routage des dépêches internationales.
- ✓ Les bureaux des douanes installés au sein ou à proximité des Centres EMS pour les formalités douanières.
- ✓ Les scanners de contrôle et scanners de lecture des codes à barres.
- ✓ La procédure de recueil des preuves de livraison par DNC (Delivery Notification Card).
- ✓ Des moyens humains totalisant 106 employés.
- ✓ 65 véhicules affectés à la collecte et la distribution du courrier EMS dans les zones couvertes par les Centres EMS auxquels s'ajoutent les liaisons assurées par les services postaux et les moyens de transport aérien et routier.
- ✓ 200 scooters répartis à travers les bureaux de poste prioritairement pour le courrier accéléré.

EMS Algérie, c'est aussi l'appui apporté par Algérie Poste à travers ses moyens humains, ses 3 300 bureaux de poste, ses plans d'acheminement et sa logistique.⁶⁴

Objectif immédiat :

Le maintien de la part de marché :

Malgré les grandes potentialités de développement, les avantages comparatifs du service (tarifs-étendue du réseau domestique et international) et les performances atteintes, son image quand elle existe, est intimement associée au préjugé à l'égard du service public en général.

D'où un effort de communication est requis dans ce sens, y compris au sein de l'Etablissement.

- L'externalisation de l'EMS sous forme de société qui œuvrera à se doter des mêmes moyens que les concurrents constituent un premier pas vers la relance.
- L'engagement d'une action commerciale et marketing vers les zones économiques et d'affaires, lancement de promotions.

⁶⁴ EMS : *Express Mail Service*.

- La consolidation et l'extension de l'utilisation des systèmes de traitement automatisés (IPS, Rugby, IBP, ...).
- Construction d'un réseau propre, au label EMS (agences, moyens de transport, plan d'acheminement, signalétique, consommables, dotation des collecteurs livreurs en tenues EMS en moyens modernes de communication et recueil d'informations pour le tracking...
- Mise en place d'un dispositif de communication et de contrôle en ligne de la distribution (Système
- « Team Talk » entre tous les intervenants EMS, introduction de flasheurs embarqués après négociation d'une formule corporate avec un opérateur de téléphonie mobile pour les besoins de communication du service.
- Dotation du service d'un portail web devenu indispensable pour ses multiples fonctions : informations générales concernant le service, CGV (conditions générales de vente), publicité, position des points de contact les plus proches, coordonnées utiles, tarifs, formation des envois chez les clients conventionnés, établissement et suivi de la facturation, communication avec le service, suivi des événements des envois, etc ...
- Soutenir un effort de formation en direction de toutes les catégories du personnel EMS.
- Procéder au renouvellement d'une partie du parc roulant tels que fourgonnettes et scooters et doter les points de contact (agences, guichets...) en moyens et équipements au fur et à mesure de leur implantation.
- Renforcer la coordination avec les services des douanes et du fret d'Air Algérie ainsi qu'avec les correspondants EMS des pays ayant un fort volume d'échange
- Concrétisation d'un partenariat avec un intégrateur mondial qui ouvrira des perspectives intéressantes en matière d'introduction de systèmes d'exploitation à la pointe du progrès, d'utilisation du réseau et hubs du partenaire à l'international, de formation du personnel, de développement conjoint de nouveaux créneaux tels que le e-commerce, etc...

Des principaux faits marquants l'évolution du service courrier accéléré :

Création du service Express Mail Service en Algérie le 1^{er} Juillet 1987 sous l'appellation EMS « CHAMPION POST »

- ✚ Ce service qui ciblait le ramassage des envois EMS des milieux d'affaires n'a pas eu le succès escompté.
- ✚ Distribution sur le territoire national par le service EMS d'Algérie Poste des envois EMS collectés en France par CHRONOPOST International.
- ✚ Distribution en France de courrier accéléré en provenance d'Algérie, par Chronopost, suivant accord signé entre le Ministère des PTT et ce dernier le 17 Mars 1998.
- ✚ Installation de DHL Algérie en 1994 lequel accaparera progressivement une partie importante du courrier accéléré à l'Internationale.
- ✚ CHRONOPOST démarre son activité en Algérie à partir de juin 2005 de manière autonome.
- ✚ L'autorité de régulation ARPT (loi 2000-3 du 5 Aout 2000) est créée fixant les modalités d'exercice de la profession de collecteur distributeur du courrier accéléré international.

Section 3 : Evolution du marché de courrier express :**3.1. Le Marché :**

L'année 2008 a été un tournant pour l'EMS avec la perte de la convention Algérie Télécom, l'abaissement du seuil de l'exclusivité de 250 grammes à 50 grammes, et la levée de l'interdiction de sous-traitance pour les zones non couvertes.

Le trafic des opérateurs soumis au régime de la simple déclaration a enregistré au cours de cette année un accroissement de 125% par rapport à 2007.

Le trafic est passé de 114.807 envois en 2007 à 264.392 envois en 2008 et le chiffre d'affaires de 72.408 KDA à 114.807 KDA.⁶⁵

Les courriers des grandes entreprises publiques et privées, PME, banques, cliniques...représentait 89.3 % du trafic, celui des particuliers 9% et les administrations de 2.7%.

A partir de 2011, les statistiques du trafic et du volume du chiffre d'affaires montrent une augmentation constante des flux aussi bien à l'entrée qu'à la sortie de l'Algérie.

⁶⁵ L'AUTORITE DE REGULATION DE POST ET TELECOMMUNICATIONS.

En 2011, le trafic global est estimé à 678.682 objets contre 645.921 objets en 2010, soit progression de 5%.

Le volume total du trafic à l'international réalisé par les opérateurs durant l'année 2011, s'élève à 122.711 objets contre 144.579 objets en 2010, soit une augmentation de 7%.

Le volume total du trafic intérieur réalisé par les opérateurs durant l'année 2011, s'élève à 555.971 objets contre 531.342 objets en 2010, soit une augmentation de 5%.

EMS C-P détient le monopole local avec une part de marché de 67%, et le reste (33%) est réparti entre 53 opérateurs locaux.⁶⁶

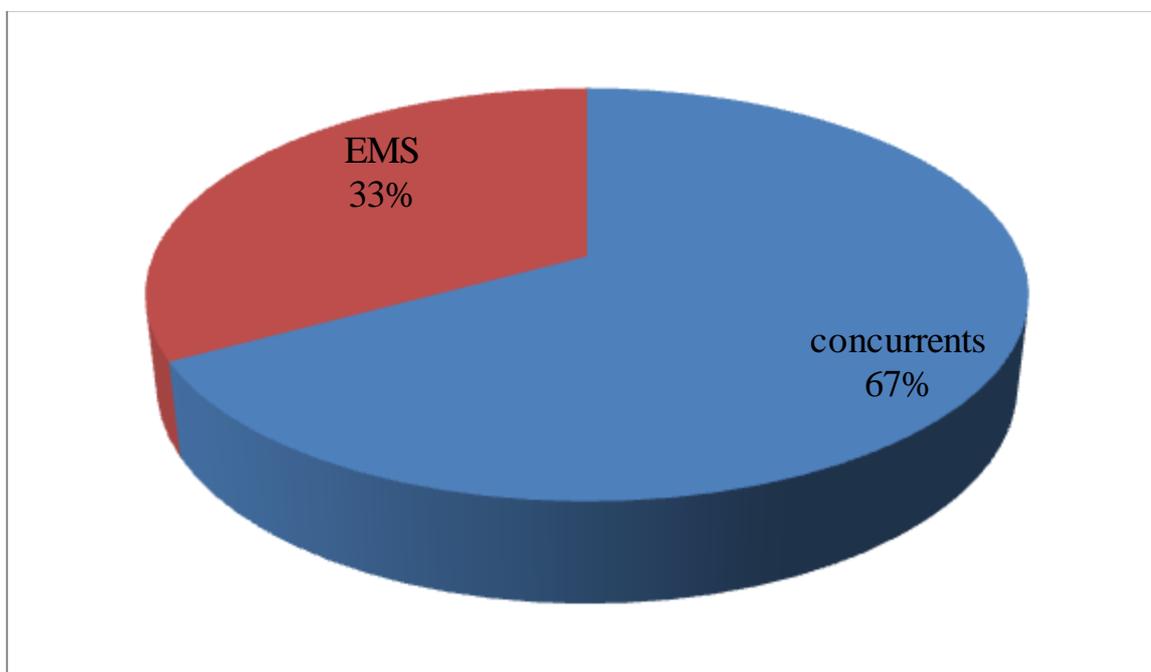


Figure N° 1:Chiffre d'affaires en 2011

Source : EMS C-P

Tableau N°6 : Trafic international en 2011 :

Désignation	Nombre (envois)	Part de marché
EMS	17 134	14%
Concurrents	105 577	86%
Ensemble	122 711	100%

⁶⁶ ARPT.

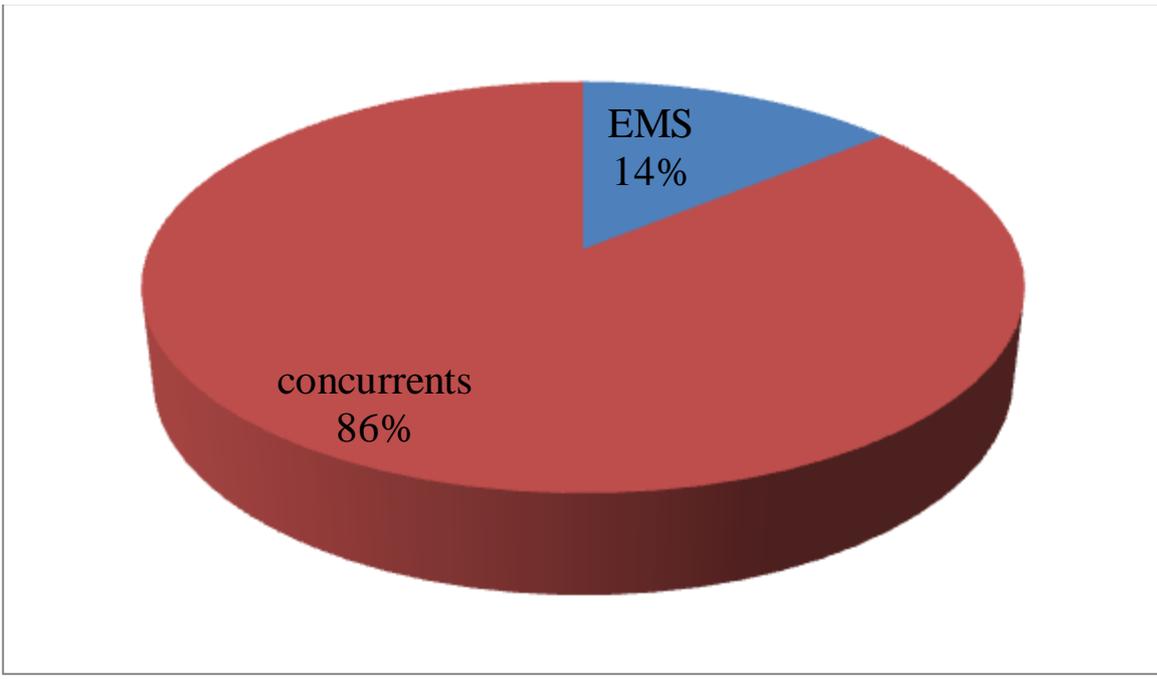


Figure N°2 : Trafic international 2011

Source : EMS C-P

Tableau N°7 : Trafic intérieur en 2011 :

Désignation	Nombre (envois)	Part de marché
EMS	324 150	42%
Concurrents	321 821	58%
Ensemble	555 971	100%

Source : EMS C-P

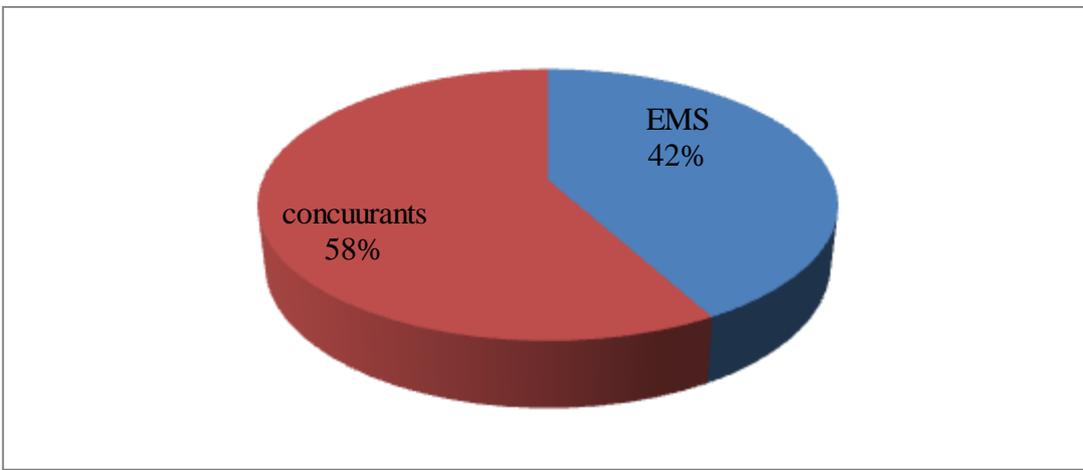


Figure N°3 : trafic intérieur 2011

Source : EMS C-P

Tableau N°8 : Trafic global en 2011

Désignation	Nombre (envois)	Part de marché
EMS	251 284	37%
Concurrents	427 398	63%
Ensemble	678 682	100%

Source : EMS C-P

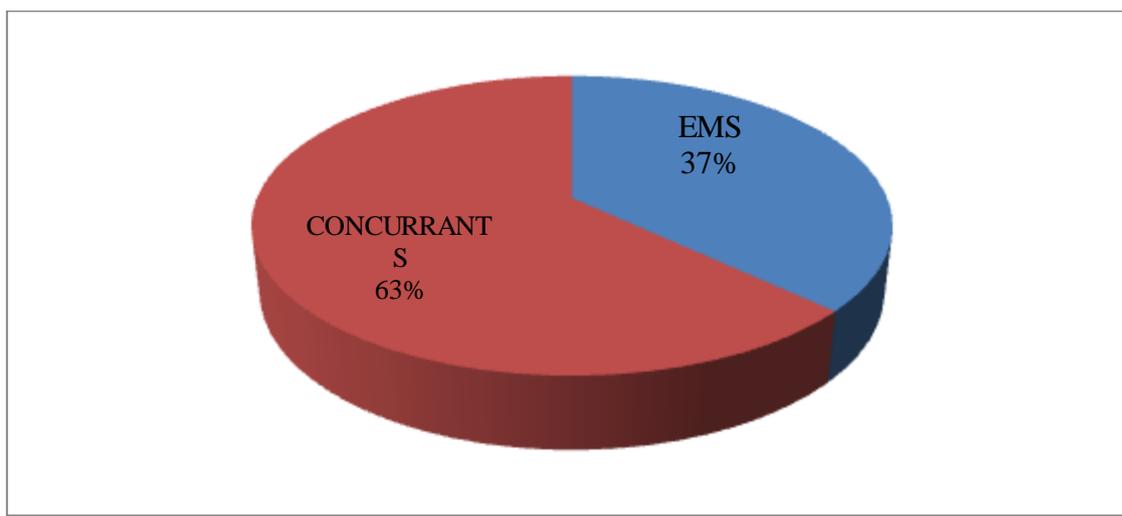


Figure N°4 : Trafic globale en 2011

Source : EMS C-P

Tableau N°9: Evolution du trafic global (nombre d'envois):

Années	International				Intérieur				Trafic globale			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Total opérateurs	119210	114579	122711		521825	531342	555971		641035	645921	678682	
EMS	16772	16368	17134	27158	49904	36856	234150	324729	66676	53224	251284	351887
Part d'EMS	14.07%	14.29%	13.69%		09.56%	06.94%	42.12%		10.40%	08.24%	37.03%	

Source : ARPT

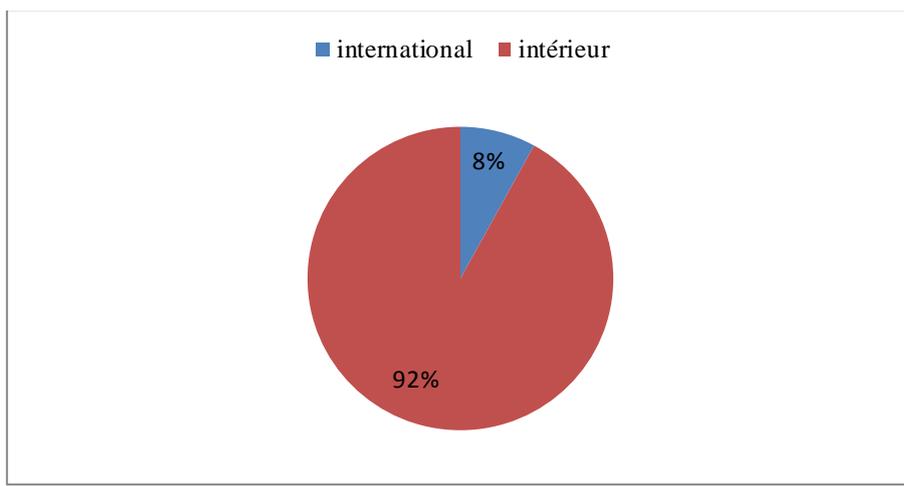


Figure N°5 : trafic globale EMS C-P Algeria 2011

Source : rapport de gestion de EMS C-P.

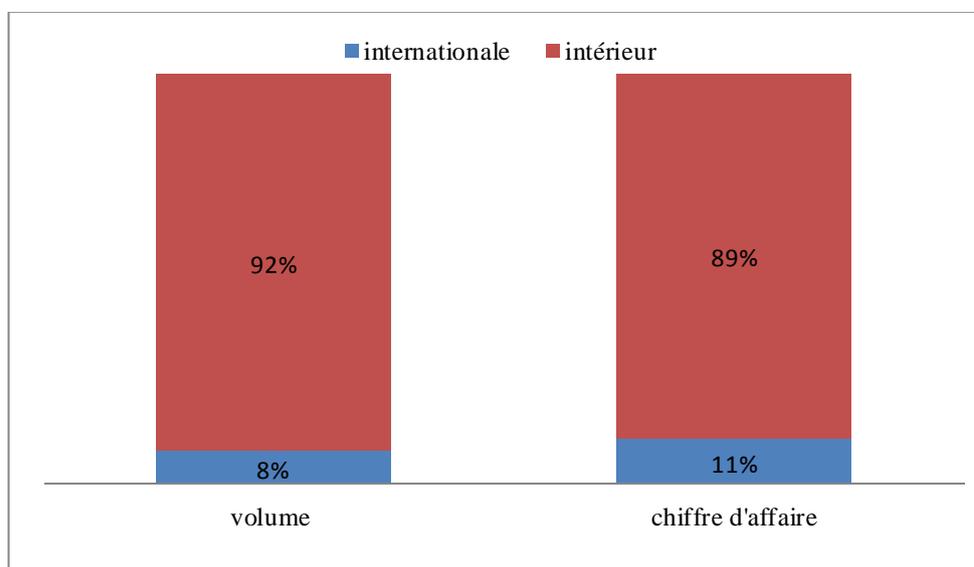


Figure N°6 : volume et Chiffre d'Affaire EMS C-P Algeria

Source : rapport de gestion de EMS C-P.

Il y a lieu d'annoncer, que l'EMS Champion Post a reçu de l'ARPT un document portant Décision de l'autorisation relative à l'exercice de la profession de collecteur distributeur du courrier accéléré international octroyé à l'opérateur postal sous le N° 01/DP/SP/PC/ ARPT/2013, qui prend effet à compter du 21 juillet 2013. Ce qui a permis à l'EMS Champion Post Algeria d'éviter une dépense colossale d'un montant de 51.000 KDA, et de procéder à l'annulation pure et simple de la provision constituée durant les exercices précédents. (Voir l'Annexe 1)

3.2. Les moyens et ressources :

Ressources humaines, formation, matériel et équipement :

En ce qui concerne la partie ressources humaines, les charges du personnel en fin d'exercice laissent apparaître une augmentation importante des effectifs générés par la nécessité de recrutement afin de faire face aux besoins et notamment aux charges des contrats conclus pendant l'exercice.

En fin d'année, l'effectif existant est de (156), ce qui donne un nombre de recrutement de 45 employés majoritairement du personnel. (Voir l'Annexe 2).

Programme de formation du personnel EMS(2013) :

Le programme de formation a été entamé par une série de stages au niveau des guichets d'une manière permanente, ciblant principalement l'ensemble du personnel recensé et affecté aux activités d'exploitation et commercialisation.

Les thèmes de cette formation dispensée à ce jour sont :

- La force de vente
- Le métier courrier express

En parallèle, la société a prévu des formations relatives aux :

- ✓ Système d'information
- ✓ Marketing
- ✓ Exploitation EMS
- ✓ Audit et qualité de service EMS (voir l'Annexe 3).

Observation :

A l'issue des formations dispensées, les agents doivent assimiler :

- Les principales dispositions légales et réglementaires régissant le service courrier express.
- Maîtriser les procédures de traitement des différentes opérations de dépôt à la distribution.
- Maîtriser les systèmes d'information notamment les procédures liées à la traçabilité des envois EMS.

Matériel – investissements :

Les nouveaux investissements concernant les structures de déploiement et points de contact :

- Travaux d'aménagement d'agences : 3.500KDA
- Matériel roulant : 41.100KDA
- Matériel informatique : 3.400KDA
- Mobilier de bureau : 1.500KDA
- Le montant global est estimé à 49.500KDA

Cependant, la société a pu couvrir ses dépenses d'investissement et d'exploitation sans recourir à des soutiens financiers externes, malgré l'existence d'un important portefeuille de créances, les flux des recettes et les dépenses durant la période ont toujours engendrés un solde débiteur chaque fin du mois. (Les créances font un solde débiteur de 173.056 KDA à la fin de l'exercice 2013, alors qu'il était de 133.213 KDA à la fin de l'année précédente, soit un taux d'augmentation de 29 %.)

Parc fin 2013 :

Le parc existant en équipements informatiques et matériels roulant se présentent comme suit : Les équipements de bureau, qui consistent en mobilier, matériels informatiques et matériels de bureau, les acquisitions ont abouti à une somme de 544 KDA alors le budget a prévu 4.965KDA soit un taux d'achèvement de 11 %. (Voir l'Annexe 4)

Tableau N°10 : Parc roulant EMS :

Désignation	Direction générale	EMS Birtouta	EMS Oran	EMS Constantine	EMS Annaba	EMS H-Messaoud	Total
KIA(Fourgon)	-	-	02	02	02	02	08
KANGOO-RENAULT	01	12	03	03	03	-	22
LOGAN-RENAULT	04	-	-	-	-	-	04
308-PEUGEOT	01	-	-	-	-	-	01
Scooters(*)	08	-	-	-	-	-	08
Total	14	12	05	05	05	02	43

(*) 08 Scooters réparties sur l'ensemble du territoire national.

Source : EMS C-P.

S'agissant du matériel et équipement, l'EMS Champion Post Algeria a acquis un parc roulant qui a été prévu dans le budget qui contient véhicules suivants: KIA(Fourgon) KANGOO-RENAULT, LOGAN-RENAULT, 308-PEUGEOT et huit motos scooters.

Pour les investissements, l'EMS Champion Post a consommé 97 % de l'enveloppe allouée. Les besoins générés pour le convoyage ont été satisfaits, auquel s'ajoutent, les acquisitions de véhicules destinés à l'encadrement, sans toutefois consommer la totalité de l'enveloppe prévue.

Le bilan de 2013 :

Le bilan de la trésorerie au 31 décembre 2013, affiche un solde positif de 257.600 KDA. A noter que le chiffre d'affaires réalisé au niveau des bureaux poste a été encaissé par la société mère ceci pour les trois exercices écoulés pour un montant de 55.261 KDA. Il reste bien entendu que ces créances ne cessent d'augmenter d'une période à l'autre,

Ce recouvrement est une étape cruciale dans le processus des ventes. Il permettra à la société de financer son cycle d'exploitation.

Le bilan de l'année 2013 est positif sur le plan des résultats et confirme encore une fois de plus, la capacité de la société dans la mesure où pour sa troisième année d'activité, elle a réalisé un deuxième bénéfice consécutif, et poursuit sans relâche son expansion afin de s'imposer sur le marché national en qualité de professionnel en courrier express.

Durant l'exercice 2013, l'EMS Champion Post Algeria n'a procédé à aucune ouverture des nouvelles agences commerciales.

Cependant, les démarches ont été entreprises dans les perspectives de l'ouverture d'autres agences dans les chefs-lieux des wilayas suivantes: Skikda, Tlemcen, Tizi-Ouzou et BBA qui devront être soumis au conseil d'administration pour approbation.

3.3. Tableau N°11 : Forces et faiblesses de EMS-Champion Post

	Forces	Faiblesses
01	Réseau d'Algérie Poste à disposition de l'EMS	Organisation commerciale inexistante
02	Niveau de prix très attractif	Absence de personnel de qualification commercial
03	Couverture de l'ensemble du territoire national	Absence d'outil de marketing
04	Accords bilatéraux avec 78 pays	Communication inexistante et activité non personnalisée
05	Existence d'un logiciel adapté à l'activité.	Absence d'outils de gestion commerciale (calcul de cout, tableau de bord, suivi du marché etc ...)
06	Tarifs très attractifs	Qualité de prestations inférieures aux standards internationaux
07	Marché potentiel	Organisation inadaptée (absence d'autonomie de gestion).
08	Grandes possibilités de développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moyen matériel (transport et informatique etc ...) ▪ Profil du personnel existant non adéquat avec les qualifications requises dans les domaines express.
	<u>Les opportunités</u>	<u>Les menaces</u>
01	Le marché algérien du courrier accéléré et de la logistique est appeler à se développer plus	Le poids de l'informel
02	Elargir l'activité vers la logistique	Le poids de la redevance à payer chaque année à l'ARPT
03	Essayer d'apprendre à maîtriser le métier en se frottant au leader DHL (dans le cadre du partenariat)	L'élargissement à la concurrence des segments de courrier encore sous le monopole
04		Retrait des grands clients pour insatisfaction (cas d'Algérie Télécom)
05		Retrait d'un partenaire (échec du partenariat)

De nombreux rapports établis par la coopérative EMS de l'UPU témoignent du développement des échanges économiques à travers le monde malgré la crise financière qui a frappé de nombreux pays.

Au niveau régional (monde arabe) le marché algérien de l'express présente l'un des plus forts potentiels de croissance. Le marché intérieur et même l'international commencent à être marqués par l'émergence de nombreuses PME PMI ainsi que par une demande des administrations et des institutions publiques, ce qui va accélérer les échanges multiformes des produits et services.

La signature d'un accord de partenariat avec l'intégrateur mondial DHL apportera certainement beaucoup d'opportunités sur le créneau international mais il est primordial de focaliser l'attention sur l'activité domestique pour hisser à son plus haut niveau.

Projet de partenariat :

Le projet d'accord de partenariat avec un intégrateur d'envergure internationale a été l'une des premières recommandations du conseil d'administration d'Algérie Poste lors de l'approbation de la filialisation de ce segment d'activité. Cet accord vise plusieurs objectifs :

- ✚ Remédier à l'absence de maîtrise sur le réseau hors du territoire national qui représente une contrainte majeure pour l'intéressement des sociétés ayant un trafic important à l'international et pour la conquête de part de marché.
- ✚ Bénéficier des systèmes et procédures à la pointe de la technologie et espérer un transfert de savoir-faire
- ✚ Introduire de nouvelles prestations (collecte à distance)
- ✚ Améliorer le chiffre d'affaires en introduisant de nouveaux produits (EMS plus, EMS à la carte,...).

L'objet de l'accord a répertorié sept domaines pouvant être développés en partenariat :

- Express à l'import
- Collecte à distance
- Formation
- Prestation dans la chaîne de distribution domestique
- Utilisation des plateformes logistiques de Hassi-Messaoud et Arzew
- Développement de la prestation de e-commerce.

Approche clientèle :**Définition :**

Approche qui consiste à orienter l'entreprise vers la satisfaction des besoins du client, notamment par la mise en place de procédures axées sur le service offert au client en matière de produits ou services.

Néanmoins, pour l'EMS Champion Post l'action commerciale est bridée pour des raisons liées à son jeune âge (3 années d'exercice) qui fait qu'à présent le dispositif logistique et humain n'est pas entièrement mis en place pour pouvoir assurer une demande excessive du marché du courrier express en Algérie.

A partir de là, les commerciaux de la société ne ciblent dans leur démarchage que des clients potentiels dont la demande de prestation est susceptible d'être prise en charge, selon les moyens en place de l'EMS.

Le courrier informel :

Lorsque l'EMS s'installe en mai 2011, la priorité était de récupérer le maximum de parts de marché du courrier domestique, et cela en dépit de la concurrence d'un phénomène qui est en train de gangrener non seulement l'activité du courrier express mais aussi toute l'économie algérienne : c'est l'informel

M. Boufenara (PDG EMS C-P) estime « énorme » la part de marché occupée par les activités informelles de distribution de courrier et de colis devant qui les opérateurs officiellement agréés ne représentent que le minimum.

La distribution illégale du courrier express est exercée au niveau des gares routières par les chauffeurs de taxi et du bus de transport de voyageurs sur les lignes de l'inter wilaya, a-t-on constaté.

Interrogés à ce propos, des transporteurs à la gare routière du Caroubier (Alger) estiment que l'acheminement commercial du courrier et les colis est un service d'accompagnement rendu aux voyageurs en temps réel pour toutes les destinations sur le territoire national.

Ils assurent que les gens leurs confient en toute confiance et sécurité, contre un reçu, des valises, des colis et même des sommes d'argent à remettre aux destinataires.

Les tarifs de ce service varient selon les transporteurs, précisent-ils.

L'Autorité de la régulation de la poste et télécommunication a organisé, début novembre 2013, une réunion de concertation avec l'ensemble des intervenants (professionnels, syndicats des transporteurs, service de sécurité, et les ministères de la poste et du commerce) pour se pencher sur la problématique du transport illégal du courrier et des colis postaux.

Cette rencontre a permis de constater qu'une concurrence déloyale à tous les niveaux du marché de la distribution de courrier (collecte, acheminement, distribution) pénalise fortement les opérateurs du secteur en les privant d'une bonne partie de la clientèle selon un communiqué de l'Autorité de régulation.

Elle a également permis de lever le voile sur certains opérateurs agréés qui soustraient leur activité aux transporteurs en toute illégalité.

A l'issue de cette réunion, il a été notamment décidé de sensibiliser les transporteurs de voyageurs sur l'illégalité du transport du courrier et des colis postaux et les clients sur la réglementation régissant ce type de transport.

Le PDG de l'EMS Champion Post Algeria espère la mise en place d'une application stricte de la réglementation en vigueur et suggère la présence d'une force sécuritaire de persuasion au niveau des gares routières. Il s'inquiète surtout de l'acheminement illégal des colis.

Les perspectives d'évolution pour les trois prochaines années :

Les perspectives d'évolution pour les trois prochaines années se fondent sur les hypothèses suivantes :

- La projection de la tendance constatée au cours des quatre derniers exercices à travers les flux physiques et financiers ;
- Les analyses effectuées par la coopérative EMS sur les divers marchés de l'express ;
- L'impact des améliorations apportées au réseau EMS notamment en matière d'interconnexions ;
- La création de Délégation EMS au niveau de 6 Régions sur 8.
- L'objectif de multiplication des points de contact et notamment l'augmentation des guichets EMS (connectés à l'IBP/IPS) et l'ouverture d'Agence EMS.
- L'élargissement du rayon de distribution des centres EMS et plus tard des Agences EMS par leurs moyens propres, à l'instar des concurrents qui essaient sur 100 Kms

et mise en place des relais sur certains axes que permettent les nouvelles autoroutes, l'EMS se doit d'exploiter au mieux ces opportunités.

- La conception d'un site Web interactif en vue d'élargir l'environnement client du service, d'offrir un tracking en ligne, d'assurer un ensemble de fonctions telle que l'information, la commande de prestation, la facturation...
- La concrétisation de l'accord de partenariat négocié avec DHL, qui ouvre des perspectives de développement de nouvelles activités tout en permettant à l'EMS de bénéficier des systèmes et du réseau international DHL.

Entretien avec certain responsables de EMS C-P :

Après entretien que j'ai eu avec les différents responsables de la société, je suis arrivée à la constatation des points suivants (Annexe 5).

Les réponses d'entretien :

1. **La présentation de l'entreprise :** C'est une entreprise spécialisée dans la distribution du courrier accéléré.

Donc EMS signifie Express Mail Service créée le 03 mai 2011, par acte notarial N°346 du 31 mai 2011 par la filialisation de ce service de la société mère Algérie Poste.

Son siège social : 15, Rue HASSEN Ben Nâmane-Les Sources 16005 Alger-Algérie

Statut juridique : société par action. (SPA°, propriété exclusive à 100% de la société mère EPIC Algérie Poste.

Capital social : 300.000.000 de DA répartis en 30.000 actions d'une valeur nominale de 10.000,00DA par action détenues en totalité par l'unique actionnaire Algérie Poste.

Branche d'activité : collecte, traitement, acheminement et distribution accéléré du courrier, documents, colis, et toutes activités connexes au niveau domestique et à l'international. (import/export)

Délais de livraison : J+1 à J+3 pour le régime domestique

J+1 à j+7 pour le régime international.

2. Je suis désigné directeur commercial de EMS fin Avril 2014.
3. L'emplacement de cette dernière est bien, mais elle connaît quelque difficultés tel que : le stationnement. Pour trouver des solutions à certains problèmes, l'idéal c'est d'avoir son propre Siège qui englobe la direction générale, la direction commerciale,

- et la direction d'exploitation. C'est-à-dire une direction générale qui englobe toutes ses structures en un seul endroit.
4. Les raisons qui poussent les gens à choisir entre le courrier Express et la poste c'est la première contrainte de temps (cas d'urgence) ils choisissent le courrier express, et pour la deuxième contrainte c'est le prix à payer c'est pour cela ils choisissent la deuxième, la Poste.
 5. Les volumes de envois est en augmentation. Ce volume est majoré par les grands clients, non pas par les particuliers (client passagers).
 6. Les statistiques des envois : Régime intérieur En **2012 : 307 156**, En **2013: 314 610**
Régime international : En **2012 : 27 974**, En **2013 : 24 399**
 7. Les clients : les grandes entreprises Mobilis, Naftal, Celia, CAAT, CASNOS, Cour-Supreme, LG, Belux, Trust Algeria...etc
 8. Les clients envois des documents plus que les colis.
 9. Il n'y a pas de coordination avec le réseau des bureaux de poste et EMS, mais les équipes dirigeantes envisagent de travailler avec la maison mère, car l'EMS ne peut pas s'en passer de cela.
 10. Les moyens utilisés par EMS en termes de distribution du courrier sont les Motos, les voitures, etc.
 11. Au niveau des RH il n'existe aucune formation pour les fonctionnaires (mal formés).
 12. Il existe plusieurs entreprises internationales dans la distribution du courrier dont EMS fait partie : DHL, TNT, UPS, Fedex. En domestique 53 opérateurs : ANDERSON NATIONAL EXPRESS, AIGLE EXPRESS ET SERVICES, ARAMEX ALGERIE, EL DJAZAIRIA...etc.
 13. L'entreprise ne s'est pas développée à cause des contraintes suivantes :
 - L'entreprise était administrée par le ministère de la Poste et des télécommunications ;
 - L'entreprise n'avait pas d'aspect commercial (profit, rentabilité) ;
 - Après la loi de 2003 qui sépare la poste des télécommunications, l'entreprise prend un aspect commercial ;
 - En 2007, la création de la direction projet EMS. Ce projet a connu un retard qui a fait en sorte qu'elle ne se filialise qu'en 2011 ;
 - En 2011, lors de la filialisation, l'entreprise s'est retrouvée face à l'un des plus grands de ses concurrents, DHL ;

- L'entreprise à un manque en termes de moyens humains, matériels, logiciels informatiques, expérience...etc.
14. l'entreprise cherche à avoir une grande part de marché dans le domestique, et elle essaye d'augmenter sa part de marché à l'international, pour qu'elle puisse mieux se développer.
 15. Non, il n'existe pas de conventions et accords entre la société mère et EMS, mais la volonté et l'intention de la faire existent. Par exemple avoir un guichet EMS dans tous les bureaux de Poste.
 16. Non, le partenariat entre les deux opérateurs n'est pas rentable pour l'EMS.
 17. EMS n'a aucune stratégie d'implantation, mais récemment elle envisage de mettre en place des bureaux et agences aux niveaux des zones industrielles.
 18. le délai de livraison est respecté dans le domestique (mais ce n'est pas de 100%), mais à l'international pas vraiment.
 19. les principales causes des retards de livraison :
 - Ne pas trouver la personne ; déménagement de client ;
 - L'adresse est fautive ;
 - Ne pas accepter le courrier par le récepteur. Mais ces problèmes, on les trouve beaucoup plus dans l'international que dans le domestique.
 20. les moyens logistiques utilisés par EMS : motos, voitures.
 21. oui, les moyens qui aident l'EMS à se développer plus sont : l'autoroute Est-Ouest, Air Algérie.
 22. au niveau des compétences, il y a un grand manque, et les employés ne sont pas encore au niveau souhaité.
 23. l'entreprise doit faire des partenariats avec une seule condition gagnant-gagnant.
 24. l'avenir de EMS est prometteur car elle vient de connaître le changement de PDG, qui a la volonté et les compétences requises. Il était divisionnaire à la direction générale de la maison mère, il va permettre une certaine coordination Algérie Poste et sa filiale.
 25. Rien.

Analyses et recommandations :

Le diagnostic stratégique de l'entreprise EMS nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses par une étude interne au sien de l'entreprise, ainsi que ses opportunités et menaces par études de son environnement externe.

En 2011, la maison mère a décidé de filialiser le Service Courrier Express, spécialiser dans le traitement, l'acheminement et la distribution des colis, documents, et marchandises dans le domestique et à l'international. EMS Champion Post est donc née en 2011. Mais EMS C-P a depuis trouvé des difficultés à bien se développer pour plusieurs raisons.

D'après l'analyse faite avec un ensemble des dirigeants d'EMS (PDG, DG, DRH, DFC,...), et l'exploitation de la documentation collectée, nous avons tiré les constatations les plus importantes suivantes, et nous avons formulé des recommandations:

- manque des moyens de financement ainsi que l'absence d'aide de la maison mère après la filialisation ;
- manque des moyens logistiques, exigence forte pour ce métier ;
- manque d'expériences sur ce marché ;
- faiblesses en compétences humaines ;
- concurrence rude qui peut influencer sa croissance en part de marché, ou la satisfaction des clients.
- L'activité de EMS C-P est en croissance car le volume de ses envois est en permanente augmentation de **307 156** à **314 610** (2012/2013), mais elle reste loin par rapport aux objectifs souhaités.

Après l'étude que j'ai menée sur la stratégie actuelle de l'entreprise, nous a permis de relevé des difficultés sous citées. Nous tenterons à présent de formuler quelques suggestions qui nous paraissent concevables afin d'améliorer et développer ses part de marché, et pour attirer beaucoup des clients, on propose certains recommandations tel que générale et spécifique pour l'entreprise.

A. Recommandations générales :

- Etude de marché, vielle concurrentielle pour mieux connaitre le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de performance.
- Orienter les efforts de l'entreprise pour accroitre la qualité de service.
- Renforcer et consolider les partenariats.

B. Recommandation spécifiques :

- Créer dans chaque bureau de poste des guichets de l'EMS, pour mieux renforcer son image et attirer les clients. C'est une grande opportunité de pouvoir profiter du réseau de bureaux de poste de la maison mère (3.500 environ) répartis sur tous les territoires nationaux.
- Faire des formations systématiques afin d'améliorer les compétences des employés ;
- Renforcement des ressources humaines avec le recrutement des compétences et des formations de qualité ;
- Investir dans les actions marketing pour promouvoir les services offerts par EMS ;
- Développer aussi son propre réseau d'agence ;
- Développer et moderniser ses moyens logistiques pour garantir l'acheminement et la distribution des colis dans les délais fixé avec une sécurité des produits ;
- Négocier avec la maison mère et la tutelle pour supprimer la redevance, qui pèse très lourdement sur le budget de la filiale, et frêne son développement ;
- Trouver des sources de financement. Ces recommandations nécessitent un gros budget pour leur réalisation.

Conclusion :

On a essayé à travers ce chapitre d'appliqué tous les points essentiels cités dans la partie théorique sur l'entreprise EMS C-P, et on à détecter à travers un entretiens et une analyse interne et externe les atouts qui permet à l'entreprise EMS C-P d'augmenter sa part de marché, et trouve son prolongement à l'international.

Donc, il est important de rendre le produit EMS C-P Algeria accessible. Il doit se trouver partout où le client est disposé à recourir à ce service.

Pour la pérennité du service sera ensuit garantie par son identification, sa dotation en moyens de fonctionnement et par un accompagnement (actions commerciales, publicités, promotions,...).

CONCLUSION GENERALE

Dans le contexte actuel de mondialisation et de globalisation, le monde vit de profondes mutations, avec l'accélération des technologies, du savoir-faire, ainsi que l'évolution de la culture des populations, les entreprises se trouvent face à un défi lancé par son environnement.

Les entreprises doivent mettre en place des stratégies pour surpasser la concurrence, et développer son activité, ainsi que ses parts de marché. L'une des stratégies de développement est la stratégie de partenariat qui permet à l'entreprise de s'associer avec un partenaire, pour développer un nouveau produit, ou de conquérir un nouveau marché, etc.

Le partenariat entre une entreprise publique et une entreprise multinationale est réalisable, pourvue que l'esprit d'un partenariat gagnant-gagnant soit respecté.

La stratégie adoptée par EMS C-P présente certaines limites en raison des caractéristiques du marché Algérien (ampleur du phénomène de la distribution informelle du courrier et des colis), manque d'expérience dans le métier, manque de soutien de la maison mère Algérie Poste, les réglementations (par exemple le paiement de redevance qui coûte deux milliards de centimes), et les influences à travers des grands concurrents de dimension mondiale comme DHL, Fedex, UPS, et TNT et aussi des concurrents domestiques.

Pour cela, il est utile pour EMS C-P de faire des partenariats avec des grands opérateurs de Courrier Express pour les buts suivantes :

- ✓ L'augmentation du chiffre d'affaires à travers l'accès au marché international ;
- ✓ Profiter des moyens très importants dont dispose le partenaire étranger ;
- ✓ Augmenter le savoir-faire et les connaissances à travers les expériences des grands opérateurs ;
- ✓ Bénéficier des systèmes, logiciels, et procédures à la pointe de la technologique ;
- ✓ Valoriser les ressources existantes
- ✓ Les termes du contrat de partenariat doivent refléter cet aspect gagnant-gagnant.

Le partenariat établi avec le leader mondial du courrier accéléré et de la logistique DHL, et un certain nombre d'opérateurs, confirme l'orientation dans le sens évoqué plus haut, par EMS C-P. Ce qui **confirme l'hypothèse N°1**.

Pour mieux répondre à la confiance de ses clients, l'EMS C-P est obligée de mettre en place des mesures solides pour pouvoir répondre aux exigences des clients actuels et potentiels tels que : les logiciels d'exploitation, les compétences, les qualifications, les publicités, les moyens logistiques... etc. C'est le plan d'action des dirigeants de cette jeune filiale. Le résultat interviendra dans les prochaines années. Mais la prise de conscience, et la volonté, sont déjà là. C'est déjà important. Ce qui **confirme l'hypothèse N°2**.

Donc EMS C-P doit s'appuyer sur des enjeux pertinents pour pouvoir augmenter ses parts de marché et trouver des prolongements à l'international :

- Une étude de marché qui identifiera les besoins des clients actuels et potentiels
- la formation des ressources humaines qui permet d'assurer une meilleure qualité
- l'EMS doit se concentrer sur la communication électronique pour pouvoir partager l'information au sien de la société
- Développement de la culture de leadership
- Présentation des services de EMS aux clients à travers la publicité

Enfin pour une meilleure amélioration il faut que EMS C-P redresse toutes ses faiblesses.

Telles sont les recommandations susceptibles de permettre à EMS C-P de rester en adéquation par rapport au marché, et d'améliorer ses résultats à l'échelle nationale ainsi qu'à l'échelle internationale, et cela en s'appuyant sur des atouts pour une meilleur crédibilité pour ses clients et ses partenaires.

TABLE DE MATIERES

<i>Dédicace</i>	B
<i>Remerciement</i>	C
<i>Résumé</i> :.....	D
LISTE DES SCHEMAS :	E
LISTE DES TABELEAUX :	E
LISTE DES FIGURES :	E
LISTE DES ABREVIATIONS :	F
CHAPITRE 1 : LES PRINCIPAUX OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUE	D
Section1 : l'Analyse SWOT	2
1. Analyse stratégique :.....	2
1.1 Les objectifs de l'analyse stratégique :.....	2
1.2 Les modèles de l'analyse stratégique :.....	3
1.3 L'analyse SWOT :.....	3
1.3.1 Les objectifs de l'analyse SWOT :.....	4
Analyse Externe de l'environnement :.....	5
L'analyse PSTEL :	5
Analyse Interne de l'organisation :.....	7
Analyse de la position concurrentielle de l'entreprise :.....	8
Le benchmarking :	8
1.3.2 Interprétation des résultats de l'analyse SWOT et décisions :.....	8
1.3.3 Les limites de l'analyse SWOT :.....	9
Section 2 : le modèle de cinq forces de Porter	9
2-1 Analyse 5+(1) de Porter :.....	9
2-1-1 Les objectifs de l'analyse des 5 (+1) forces de Porter	10
2-1-2 Les 5+(1) forces de M. PORTER :	10
• Les barrières à l'entrée :	10
• Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs :.....	12
• L'existence de biens de substitution :.....	13
• Le rôle des pouvoirs publics :.....	13
• L'intensité concurrentielle (la rivalité entre les firmes)	13
2-1-3 Les limites de l'analyse de 5+1 de Porter :.....	14
Section 3 : l'Analyse par Matrice :.....	14
3-1- Matrice Boston Consulting Group (BCG) :	14
Les objectifs de la Matrice BCG :.....	14

Principe de la méthode BCG	15
3-2 la Matrice McKinsey :	16
Les Principes de la matrice McKinsey	17
Les avantages de <i>McKinsey</i> :.....	20
Les limites de <i>McKinsey</i> :.....	20
3-3 La Matrice ADL (Arthur D. Little) :.....	20
CHAPITRE 2 : LES VOIES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE	1
1-1- la spécialisation :	26
1-2-Les caractéristiques de la spécialisation :.....	28
1-3-Les typologies de la spécialisation :.....	28
La spécialisation et le cycle de vie de produit :.....	28
La spécialisation et position concurrentielle :	29
2-1-La stratégie de diversification :.....	30
2-2-Les formes de diversification :.....	31
2-3-Les types de la diversification :.....	31
2-4-Les objectifs de la diversification :.....	32
2-5-Les limites de la diversification :.....	32
3- 1-stratégie d'intégration :	32
3-2-les types d'intégrations :.....	33
3-2-1 l'intégration vers l'amant :.....	33
3-2-2 l'intégration vers l'aval :.....	33
3-3-les degrés d'intégration :.....	33
Section 2 : les Modes de développement stratégique :.....	33
2-1-La croissance interne :.....	34
2-1-1-Les différentes formes de croissances internes :.....	35
2-2-La croissance externe :	37
2-2-1-Les différents types de croissance externe :.....	37
2-2-2-La propension de l'entreprise à la croissance externe :.....	38
2-2-3-Les limites de croissance externe :.....	38
Section3 : les Manœuvres stratégiques :.....	40
3-1-Acquisition :.....	40
3-1-2-Les processus de l'acquisition :.....	41
3-1-3-Les motivations d'acquisition :.....	43
1-4-Les limites des acquisitions :.....	43
3-2-La fusion :.....	44

3-2-1-Les types de fusion :	44
3-2-2-Les étapes clés du processus juridique d'une fusion :	46
3-3-la stratégie d'Alliance :	47
3-3-1-Les caractéristiques :	48
3-3-2-Les objectifs de l'alliance :	49
3-3-3-Les pièges des alliances :	49
3-4 Les partenariats	50
3-4-1 : Les objectifs et les limites de partenariat :	50
CHAPITRE 3 : EMS CHAMPION POST ALGERIA	26
Introduction :	54
Section 1 : L'activité du courrier accéléré au sein de l'UPU	54
1.1 L'union postale universelle :	54
1.2 Coopérative de l'EMS :	54
Section 2 : Express Mail Service – Champion Post Algeria	56
2.1. Définition de l'activité « courrier accéléré EMS » :	56
Les principaux atouts de l'EMS :	57
Avantage de l'EMS :	58
Le service du courrier accéléré EMS « CHAMPION POST » :	58
Cadre juridique, réglementaire et organisationnel :	58
Les services d'EMS :	59
Objectif immédiat :	60
Des principaux faits marquants l'évolution du service courrier accéléré :	62
Section 3 : Evolution du marché de courrier express :	62
3.1. Le Marché :	62
Programme de formation du personnel EMS(2013) :	67
Matériel – investissements :	68
Parc fin 2013 :	68
Projet de partenariat :	71
Approche clientèle :	72
Entretien avec certain responsables de EMS C-P :	74
LES ANNEXES	84

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- Frédéric Leroy, Les Stratégies de l'Entreprise, 4eme édition, Dunod, Paris 2004.
- Gérard GARIBALDI, L'analyse stratégique, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2008.
- GERRY, KEVAN, RICHARD, FREDERIC, Stratégique, 7 éditions, Pearson Education 2005.
- JAUY-EN-JASAS, Stratégor, 4eme édition, édition décision structure identité, 2004
- Jean-Marie DUCREUX, *Le grand livre de la stratégie*, édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009.
- Jean-Yves PRAX, Le Manuel du Knowledge Management, 2 éditions, Dunod, Paris 2007.
- Manuel CARTIER, Hlène DELACOUR, Olivier JOFFRE, *Maxi Ficher de stratégie*, Dunod, Paris, 2010.
- Olivier MEIER, Guillaume SCHIER, Fusion acquisition, 3eme éditions, Dunod, Paris, 2009.
- Tugrul ATAMER et Roland CALORI, Diagnostic et Décisions Stratégiques, éd Dunod, Paris, 2ème édition, 2003.

Mémoires et thèses

- Akli ACHABOU Mohamed, Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat, l'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente, cas de l'industrie sucrière Algérienne, 2008.
- BENNANI Kaouther, Fusion et acquisition : les facteurs qui influencent la performance Post-opération, université du QUEBEC A MONTREAL, Mai 2006.
- CHEMMA Nawel, mémoire pour l'obtention d'un diplôme de magister, le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Université de Tlemcen, 2010-2011.
- Janssen LEVY Sanogo DIMERCURIO, Outil de stratégie, Projet de fin d'étude 2003.

Articles

- Rudolf Grunig, *Planifier la stratégie*, Presse Polytechniques et Universitaire romande, Italie, 1ere édition, 2004

LES ANNEXES

➤ **Annexe 1: Les échanges internationaux effectués durant l'Exercice 2013:**

N°	Pays	N°	pays
1	Afrique du sud Post	47	Mozambique Post
2	Angola Post	48	Japon Post
3	Argentina Post	49	Jordan Post
4	Australia Post	50	Korea Post
5	Austria Post	51	Kuweit Post
6	Azerbijan Post	52	Liban Post
7	Bahrain Post	53	Namibia Post
8	Belgique Post	54	Nethrland Post
9	Bénin Post	55	New Zeland Post
10	BH Post	56	Niger Post
11	Botswana Post	58	Nigeria Post
12	Burina faso Post	59	Norway Post
13	Burundi Post	60	Mexico Post
14	Cameroun Post	61	Mauritania Post
15	Canada Post	62	Maroc Post
16	Cap verde Post	63	Malta Post
17	Chine Post	64	Japon poste
18	Congo Brazaville Post	65	Italie Post
19	Congo Dem Post	66	Irland Post
20	Cote d'Ivoire Post	67	Iraq Post
21	Croatian Post	68	Iran Post
22	Cuba Post	69	Indonésia Post
23	Cyprus Post	70	India Post
24	CZECH Post	71	Iceland Post
25	Danemark Post	72	Hungarian Post
26	Deutsche Post	73	Hellenic Post
27	Egypt Post	74	Mali post

28	Emirates Arabia Post	75	Malasia Post
29	Espagne Post	76	Macedonia Post
30	Ethiopia Post	77	Hay Post
31	Filand Post	78	Géorgian Post
32	Oman Post	79	Gabon Post
33	Pakistan Post	80	Luxembourg Post
34	Polish Post	81	Libyan Arab Post
35	Portugal Post	82	Zambia Post
36	Qatar Post	83	Yemen Post
37	Romana Post	84	Venesuela Post
38	Royal Mail Post	85	Uzbekistan Post
39	Russian Post	86	USA Post
40	Saudi Post	87	Ukraine Post
41	Sénégal Post	88	Turkey Post
42	Serbie Post	90	Tunisia Post
43	Slovaque Post	91	Tanzania Post
44	Slovenie Post	92	Syrie Post
45	Sudan Post	93	Swiss Post
46	Sweden Post		

Source : EMS C-P, 20014.

➤ **Annexe 2: La répartition des effectifs 2012 & 2013**

Désignation	2012	2013
Direction générale	19	25
Centre EMS Birtouta	32	47
Centre EMS Oran	09	13
Centre EMD Annaba	05	07
Centre EMS Constantine	09	08
Centre EMS H-Messaoud	04	06
Agence Boulevard 5	17	25

Agence les Sources	02	02
Agence caroubier	02	02
Agence Sétif	03	05
Agence Bechar	02	02
Agence Bouira	01	02
Agence Béjaia	02	03
Agence Chelf	03	03
Agence Constantine	01	00
Agence Blida	00	03
Agence Arzew	00	01
Agence Batna	00	02
TOTAL	111	156

Source : EMS C-P, 2014

➤ **Annexe 3: Programme de formation du personnel EMS (2013) :**

N°	Thème	contenu	Population concernée	Nombre d'Agents à former
01	Système d'information	Exploitation IPS, Rugby	Agent d'exploitation Centre EMS	04
02	Marketing	Accueil de la clientèle Démarchage commercial Qualité service EMS	Agent Commercial, Agent EMS et Centres EMS. Délégués Régionaux EMS. Agent commercial, cadres Direction EMS.	22 13 05
03	Exploitation EMS	Dépôt, acheminement et distribution d'envois du courrier accéléré EMS.	Agence EMS et Centres EMS. Chauffeur livreurs.	21
04	Audit de la qualité de service EMS	Normes et principes	Agent commercial, Responsable de la qualité	02

			service Marketing.	
--	--	--	--------------------	--

Source: EMS C-P, 2014.

Annexe 4: Les parcs fin 2013 :

Structure	Micro-ordinateurs	Imprimantes	Scanner	photocopieurs	serveurs
Direction générale	15	08	01	04	-
Centre EMS Annaba	06	04	01	01	01
Centre EMS Birtouta	11	09	-	-	01
Centre EMS Oran	06	04	-	-	01
Centre EMS Constantine	08	06	-	-	01
Centre Ems H-Messaoud	07	03	-	-	02
Agence EMS les sources	01	01	-	-	-
Agence EMS Sétif	01	01	-	-	-
Agence EMS Bouira	01	01	-	-	-
Agence EMS Bejaia	02	01	-	-	-
Agence EMS Bd Mohamed 5	10	02	-	02	01
Agence EMS Chelf	04	01	-	01	-
Agence EMS Oran	02	01	-	01	-

Agence EMS Constantine	02	02	-	01	-
Agence EMS Caroubier	01	01	-	-	-
Agence EMS Béchar	01	01	-	-	-
Agence EMS Arzew	01	01	-	-	-
Agence EMS Batna	01	01	-	-	-
Agence EMS Blida	01	01	-	-	-
Total		49	02	10	07

Source: EMS C-P, 2014

Annexe 5 : Guide d'entretien

Avec le directeur de l'agence EMS C-P du Bd. Md. IV – Alger centre

Axe I : Activités de l'agence

- Q1/ Pouvez-vous nous présenter votre agence ?
- Q2/ Pouvez-vous nous faire une présentation de vous-même et de votre fonction ?
- Q3/ Estimez-vous que l'emplacement de votre agence (Bd. Mohamed IV) est bien situé ?
- Q4/ Votre agence arrive-t-elle à collecter plus de plis (courrier) qu'un grand bureau de poste ici à Alger (La Grande Poste, ou le bureau de Hussein-Dey) ?
- Q5/ Trouvez-vous des difficultés à faire connaître votre agence auprès de vos futurs clients ? Si, oui, qu'est-ce que vous proposez comme démarche ?
- Q6/ Estimez-vous que depuis sa création, même très récente, le volume des envois collectés ou distribués par votre agence ne cesse d'augmenter ? Si, oui, à quel rythme ?
- Q7/ Pouvez-vous nous fournir quelques statistiques (en volume et en chiffre d'affaires) ?
- Q8/ Quels sont vos clients ? Que représente-t-il chaque segment (particuliers, professionnels) ?
- Q9/ Quels sont les types d'objets les plus envoyés par les clients ?
- Q10/ Travaillez-vous en coordination avec le réseau des bureaux de poste ?
- Q11/ Ce genre d'activité nécessite des moyens logistiques importants. En avez-vous suffisamment ?
- Q12/ Votre personnel est-il bien formé ?
- Q13/ Combien existe-t-il d'agences de ce type à Alger (le grand Alger) ?

Axe 2 : Développement de la filiale EMS C-P

- Q13/ L'activité «collecte et distribution du courrier accéléré » existe en Algérie depuis les années 80. Pourquoi n'arriverait-elle pas à se développer jusqu'à ces dernières années ?
- Q14/ Trouvez-vous que les bureaux de poste ne font pas assez pour faire connaître et développer cette activité ?
- Q15/ Estimez-vous que le partenariat avec les grands distributeurs étrangers (DHL notamment) est bénéfique pour EMS C-P ?
- Q16 : Craignez-vous qu'un jour, ces distributeurs étrangers prennent de l'autonomie (travaillent seuls) sur le marché domestique (intérieur) algérien ?

Q17/ Y'a-t-il une stratégie d'implantation d'agences EMS dans les zones industrielles ?

Q18/ Comme son nom l'indique, l'activité courrier accéléré, repose sur la rapidité dans la distribution de l'envoi. Estimez-vous que l'EMS respecte ces délais ?

Q19/ Quelles sont les difficultés récurrentes (qui reviennent souvent) rencontrées par EMS C-P à l'origine parfois des dépassements de délais ?

Q20/ Le développement de l'activité « courrier accéléré » selon les normes concurrentielles, nécessite des investissements importants, notamment en moyens logistiques. EMS C-P en a-t-il les moyens de cette contrainte?

Q21/ D'après vous, existe-t-il d'autres voies et moyens, à la portée de EMS C-P pour développer son métier ? Si oui, lesquels ?

Q22/ La problématique de la compétence des ressources humaines se pose-t-elle à EMS C-P ?

Q23/ Ne trouvez-vous pas que se frotter aux géants du métier comme DHL, UPS, FedEx, est un sacré challenge ?

Q24/ Comment voyez-vous EMS C-P pour les prochaines années ?

Q25/ Avez-vous autres choses à rajouter ?

Merci pour votre apport et votre collaboration.

Les concurrents de EMS :

DHL :

- Créé en 1969, Propriété de la Deutsch Post depuis 1998.
- Siège social : Bonn.
- 1976, DHL s'installe en France.
- 1983, DHL la 1^{ère} société de transport Express à s'implanter en Europe de l'EST.

UPS :

- Date de création : 1907.
- Le nom : United Parcel Service.
- Siège sociale : Atlante.

Fedex :

- Date de création : 1973
- Siège social : Memphis.

TNT : Thomas Nationwide Transport

- Date de création en 1946.
- Siège social : Bonn

TARIFICATION :

Régime intérieur :

Poids	Tarifs
Jusqu'à 205grs	250,00 DA
Au-dessus de 250grs et jusqu'à 500grs	350,00 DA
Au-dessus de 500grs et par fraction	+100,00 DA

Régime international :

	Zone 1	Zone 2	Zone 3
Poids	Maghreb arabe	Payé arabes Afrique, Europe	Reste du monde
Jusqu'à 250grs.	600,00 DA	1500 ,00DA	1800,00DA
Au-dessus de 250grs et jusqu'à 500grs.	750,00DA	1700,00DA	2200,00DA
Au-dessus de 500grs jusqu'à 1000grs.	900,00DA	2000,00DA	2500,00DA
Au-dessus de 1kg par fraction de 500grs.	+250DA	+350DA	+500DA

Source : EMS C-P