

Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45\_ Guelma  
Faculté des sciences économiques et commerciales  
et sciences de gestion  
Département des sciences de gestion



**Mémoire présenté pour l'obtention  
du diplôme de Master en sciences de gestion  
Option: Entrepreneuriat et développement international**

**Thème**

**Essai d'application  
des outils de l'analyse stratégique :  
Cas du groupe Amor Ben Amor**

Réalisé par :  
Kaleche Brahim

Sous la direction de :  
Pr. Khelil Abderrazek

Année universitaire 2012-2013

## **REMERCIEMENTS :**

TOUT D'ABORD, JE NE REMERCIERAI JAMAIS ASSEZ MES PARENTS, LEUR SOUTIEN FUT INDÉFECTIBLE PENDANT TOUTE MA VIE. JE REMERCIE AUSSI TOUS LES ENSEIGNANTS QUI ONT ESSAYÉ DE ME TRANSMETTRE LEUR SAVOIR, SURTOUT MONSIEUR LE PROFESSEUR KHELIL ABDERRAZEK. MERCI À TOUS MES AMIS ICI PRÉSENTS. ENFIN JE REMERCIE TOUS CEUX QUI ONT MARQUÉ MA VIE POUR LES TRÈS BONS SOUVENIRS ET AUSSI POUR LES TRÈS MAUVAIS.

## **DÉDICACE :**

JE DÉDIE CE TRAVAIL À MES CHERS PARENTS, JE LE DÉDIE À MON FRÈRE ET À MES DEUX SŒURS, JE LE DÉDIE À TOUS MES AMIS PRÉSENTS ET ABSENTS, À JE LE DÉDIE À ABR, JE LE DÉDIE TOUS CEUX QUI ONT LAISSÉ EN MOI UN SOUVENIR, BON OU MAUVAIS.

DÉDICACE SPÉCIALE POUR :

AMAR BEHALIL RIMA

BOUBTANA NAJIB

ABID ABDELOUAHEB

NADJI ANIS

BOUZIT SAIDA

BOUMAAZA MESSAOUDA

BOUAZDI LAMIA

BERBADJ NADJIB

BOUGERRA RAZIK

## Introduction générale :

Plus de douze ans après la fin de la décennie noire et sanguinaire (années 90), l'Algérie renoue avec le monde extérieur, en se réveillant, les retombées du pétrole, les réserves de changes, ... et enfin l'adoption de l'entrepreneuriat par les autorités exprimé à travers les mesures d'aides et d'encouragement à la création d'entreprise (ANSEJ, CNAC), ces démarches ont pour but l'absorption du chômage, et surtout d'éviter au pays d'entrer dans une nouvelle ère dévastatrice (printemps arabe).

Le secteur des hydrocarbures domine et occupe la 1<sup>ère</sup> position dans l'économie algérienne. En deuxième position on trouve le secteur des industries agroalimentaires. Il représente 50 à 55 % entre 2011 - 2012<sup>1</sup> dans le PIB Industriel, grâce aux efforts consentis par l'Etat pour le promouvoir et le pousser en avant, dans le but de diminuer les besoins en importation et diversifier une économie rentière à 98%.

Selon l'Office National des Statistiques<sup>2</sup>, ce secteur après une série de contre-performances, depuis la décennie noire, les efforts de restructuration et de promotion, initié par le gouvernement depuis 2001, montre aujourd'hui des résultats fort encourageants. En 2011 l'industrie agroalimentaire a connu une hausse de 26.4%, due en grande partie, à l'augmentation des capacités de production (plus de 50%), essentiellement poussée par l'industrie des conserves 103.6%. Toujours selon l'office national des statistiques, le secteur a maintenu sa tendance haussière en 2012 avec un taux proche de 7.6%.

Nous nous sommes donc intéressés aux concepts de stratégie et outils de stratégie au sein des PME, exerçants dans l'industrie agroalimentaire (IAA). Avec déjà plusieurs milliers de PME créées depuis 2003, la concurrence s'annonce très dure pour celles qui réussiront.

Une première approche tentée pendant l'exposition entrepreneuriale, organisée par les Bureaux de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes (ANSEJ), et les bureaux de la caisse nationale pour l'assurance chômage (CNAC), sur la place de l'indépendance de la ville Guelma, où une seule personne sur la centaine de jeunes promoteurs questionnés sur les concepts de stratégie fut rassurante. Nous nous sommes donc découragé d'approcher d'autres PME, car si un seul chef d'entreprise parmi les 100

---

<sup>1</sup> Salah Benreguia, Algérie : meilleures perspectives pour les industries agroalimentaires en 2013, Allafrika.com, 13 Mars 2013.

<sup>2</sup> [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

meilleurs promoteurs présents, nous a répondu qu'il avait une stratégie, il valait mieux pour nous frapper à d'autres portes.

Nous nous sommes retournés vers le groupe Amor Ben Amor, dans le but de répondre à la problématique concernant l'approche stratégique et les outils de l'analyse stratégique :

### **Problématique de l'étude :**

- Peut-on appliquer les outils de l'analyse stratégique dans le contexte des entreprises algériennes ?

On peut diviser cette problématique en plusieurs questions secondaires de la manière suivante :

- Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?
- Quels sont les types de stratégie d'entreprise ?
- Quels sont les outils d'analyse stratégique ?
- Peut-on appliquer les outils d'analyse stratégique dans le cas du Groupe Amor Ben Amor ?

### **Hypothèses de l'étude :**

- Certaines entreprises algériennes se développent selon un plan stratégique, qui lui permettrait d'utiliser les outils de l'analyse stratégique ;
- Les entreprises algériennes, notamment le Groupe Amor Ben Amor, n'ont pas assez de compétences et d'informations nécessaires à l'utilisation des outils de l'analyse stratégique.

### **Méthodologie de l'étude :**

Prenant en considération la nature du sujet, nous avons utilisé un ensemble de méthodes de recherche. Il s'agit de la méthode descriptive, la méthode analytique, et la méthode historique.

### **Limite de l'étude :**

L'étude pratique s'est basée sur l'activité du Groupe Amor Ben Amor durant la période 2011- 2012 à travers ses différents sites de production.

### **Les difficultés de l'étude :**

Tout d'abord il est important d'aborder quelques difficultés rencontrées pendant la collecte d'informations pour la construction des outils de types matrice :

Concernant le chiffre d'affaires :

Il est impossible d'avoir un chiffre d'affaire réel, même ancien, pourquoi ?

Ce n'est pas pour cause d'importance stratégique, ou managériale, ou commerciale, c'est simplement à cause des impôts.

Concernant la part de marché :

La part de marché, généralement n'est jamais précise et souvent plus que très vague, pourquoi ?

Parce qu'il n'existe pas un organisme de statistiques fiable, pouvant aider les entreprises et les chercheurs à mener des analyses précises sur les parts de marchés.

### **Plan de l'étude :**

Dans cette optique, nous aborderons dans le premier chapitre quelques idées relatives à la stratégie d'entreprise, ensuite dans le deuxième chapitre, nous aborderons quelques outils de stratégie, enfin dans le troisième chapitre, nous essayerons d'appliquer quelques outils d'analyse stratégique sur le groupe Amor Ben Amor.

## **CHAPITRE PREMIER : ANALYSE STRATÉGIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE .....**

1.1.	Analyse stratégique : .....	5
1.1.1.	Concept d'analyse stratégique : .....	5
1.1.2.	Évolution historique: .....	7
1.2.	Le concept Stratégie d'entreprise.....	8
1.2.1.	Définition du terme stratégie : .....	8
1.2.2.	Définition de la stratégie d'entreprise : .....	9
1.2.3.	La relation de la stratégie avec d'autres notions .....	10
1.3.	Les stratégies d'entreprise: .....	13
1.3.1.	Les stratégies génériques : .....	13
1.3.2.	La stratégie de diversification : .....	16
1.3.3.	La stratégie de spécialisation : .....	16
1.4.	Les séquences diagnostic-décision : .....	16
1.4.1.	La séquence rationnelle : .....	17
1.4.2.	La séquence rationalisatrice : .....	17
1.4.3.	La séquence réelle : .....	18
	CONCLUSION.....	19

## **CHAPITRE DEUXIÈME : OUTILS DE STRATÉGIE ..... 20**

2.1.	Les outils d'analyse de l'environnement .....	22
2.1.1.	LE SWOT : .....	22
2.1.2.	Les cinq forces de Porter : .....	26
2.2.	Les outils d'analyse du portefeuille d'activités : .....	28
2.2.1.	La matrice BCG : .....	28
2.2.2.	La matrice du cabinet ARTHUR D. LITTLE : .....	32
2.2.3.	La matrice de McKinsey : .....	38
2.2.4.	La matrice ANSOFF : .....	43
2.2.5.	Le modèle PIMS : .....	45
2.3.	D'autres outils ou démarches : .....	46
2.3.1.	Le business model (modèle économique) : .....	46
2.3.2.	Le Business Plan : .....	47
	Conclusion : .....	47

## **CHAPITRE TROIS : ESSAI D'APPLICATION DES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE : .....**

### **CAS DU GROUPE AMOR BEN AMOR ..... 48**

3.1.	Présentation du Groupe Ben Amor : .....	49
3.2.	Application des matrices d'analyse de portefeuille d'activités : .....	49

3.2.1.	La matrice BCG : .....	50
3.2.2.	La matrice ADL : .....	54
3.2.3.	La matrice McKinsey : .....	57
3.2.4.	La matrice Ansoff :.....	62
<b>Conclusion :</b> .....		<b>63</b>
<b>Conclusion générale :</b> .....		<b>64</b>



# **CHAPITRE PREMIER : ANALYSE STRATÉGIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE**

« Il n'y a de bon vent que pour celui qui sait où il veut aller ».

« En vérité, le chemin importe peu, la volonté d'arriver suffit à tout »<sup>1</sup>.

Au terme de ce chapitre, nous serons en mesure d'avoir une idée sur ce que tout bon manager et stratège devra savoir sur la stratégie d'entreprise, c'est à dire :

- Une idée sur :
- L'analyse stratégique ;
- La stratégie d'entreprise ;
- L'évolution historique de la pensée stratégique;
- De distinguer la segmentation stratégique de la segmentation marketing ;
- De connaître quelques stratégies;
- D'avoir une perception de l'influence que certains principes et concepts ont sur la stratégie et vice—versa.

---

<sup>1</sup> Albert Camus, Le Mythe de Sisyphe.

## 1.1. Analyse stratégique :

Dans cette section, nous allons voir qui de la stratégie d'entreprise ou de l'analyse stratégique prévaut sur l'autre, mais avant cela il faut les aborder un par un.

### 1.1.1. Concept d'analyse stratégique :

#### A. Le concept général :

Le terme analyse selon Larousse.fr<sup>2</sup> :

Nom féminin (latin « analysis », grec « *analusis* », décomposition), et veut dire également :

- action d'identifier dans une substance les éléments constitutants et d'en déterminer la teneur : analyse de sang. analyse chimique ;
- opération par laquelle l'esprit décompose un ensemble constitué, pour en déceler l'autonomie des parties, pour en apprécier mieux la congruence ou la finalité, ou simplement pour rendre accessible chacun de ses éléments : analyse des faits économiques et politiques ;
- étude minutieuse, précise faite pour dégager les éléments qui constituent un ensemble, pour l'expliquer, l'éclairer : faire l'analyse de la situation.

#### B. Le concept pour les entreprises :

« 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<sup>3</sup> ».

L'analyse stratégique est le meilleur moyen pour une entreprise d'avoir des informations pertinentes concernant ses composantes, et des éléments extérieurs qui l'influencent ou qu'elle veut influencer.

---

<sup>2</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>.

<sup>3</sup> Gérard Garibaldi ; L'Analyse Stratégique ; Editions d'Organisation ; troisième édition; Paris, France ; 2005, page 17.

L'aspect stratégique, c'est le fait que la pérennité (développement et évolution) sur le long terme, et les gains sur le court et moyen terme, dépendent directement des manœuvres stratégiques fruits de l'interprétation rationnelle et efficiente des diagnostics formulés par l'analyse stratégique.

L'analyse stratégique s'effectue en deux étapes, la première c'est l'analyse qui consiste à décortiquer les composantes de l'entreprise pour émettre un jugement (sur leur état, leur exploitation et leur fonctionnement), en suite de lister les solutions possibles c'est-à-dire les choix stratégiques, pour au final (la deuxième étape), prendre les meilleures décisions stratégiques, pour arriver à des objectifs stratégiques en allouant les ressources nécessaires. Tout cela dans un contexte environnemental précis.

a. **Les composantes de l'entreprise :** on entend par composantes de l'entreprise dans le cadre d'une analyse stratégique, tout ce qui appartient à l'entreprise et son agrégation fait son identité, on peut citer :

- Le capital
- les hommes ;
- les équipements ;
- les produits (biens et ou services) ;
- l'organisation ;
- les méthodes de management ;
- la technologie ;
- la réputation ;
- ...

b. **Les choix stratégiques :** on peut dire que l'entreprise se trouve devant une intersection où chaque direction mène quelque part, le choix stratégique c'est que l'entreprise doit choisir le bon chemin qui mène le moins péniblement à sa destination (objectif stratégique).

c. **La décision stratégique :** c'est le choix à prendre, une direction au lieu d'une autre, ça peut engendrer la prise de risques car non seulement l'avenir de l'entreprise devient hypothétique mais parfois une solide réputation et une forte image deviennent vulnérables.

### 1.1.2. Évolution historique:

Selon Emmanuel<sup>4</sup>, la pensée stratégique est passée par deux étapes, de la première qui est le positionnement stratégique vers l'intention stratégique.

D'abord les chercheurs et les entreprises, raisonnaient ainsi :

- Pour garantir sa pérennité l'entreprise doit s'adapter (meilleure position possible), à son environnement.
- la réussite de l'entreprise dépend d'un avantage concurrentiel acquis et défendu (faire en sorte qu'il dure le plus longtemps).

Dans les années cinquante, c'est-à-dire l'époque de l'adaptation stratégique en cherchant le meilleur positionnement, la réflexion stratégique voit le jour dans la philosophie reflétée par les deux questions suivantes : What business are we in ? Dans quel domaine d'activité sommes-nous ? Et que peut-on faire pour avoir la meilleure position possible ? might-do.

Un peu plus tard, la réflexion stratégique donnera naissance à deux méthodes d'analyse, la méthode SWOT\* par les chercheurs Learned & Al de la Harvard Business School, et la méthode des scénarii par le groupe Shell. Nous sommes dans les années soixante.

Paradoxalement, cette même époque a vu la mise au point des plus célèbres méthodes et outils d'analyse de portefeuille d'activité (BCG, ADL, ...), où l'analyse interne égalait en importance l'analyse externe.

Ensuite le SWOT subira trois évolutions majeures : le temps, l'espace, et la concurrence. Quelque temps après (1986) M. Porter avança sa théorie de l'avantage concurrentiel, selon laquelle les entreprises doivent chercher et/ou créer un avantage concurrentiel solide et durable.

Avec l'accélération des évolutions mondiales, un avantage durable est devenu un avantage dépassé, car dans cette optique d'évolutions constantes et accélérées, une entreprise qui veut s'adapter, s'adapte au passé, au mieux elle réussit au présent. L'environnement d'aujourd'hui n'est jamais celui de

---

<sup>4</sup> Emmanuel Métails, Maurice Saias, stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, Finance Contrôle Stratégie, volume 4, Mars 2001, France, Pages 183- 213.

• *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces).

demain, et c'est ainsi que les stratégies d'intention ou de mouvement ont vu le jour.

Et là, les entreprises font face à une offre diversifiée, personnalisée, des marchés qui exigent de la qualité, des consommateurs matures cherchant la valeur réelle des produits<sup>5</sup>, et une concurrence accrue. Des entreprises japonaises prennent le devant en ayant plus d'un avantage, en combinant plus d'une stratégie, elles créent des réponses à des demandes insatisfaites jusque-là, elles créent leur environnement, en perturbant l'environnement existant. C'est ça la stratégie de mouvement ou d'intention, vouloir influencer l'environnement et non pas le subir.

Des recherches affirment que les meilleures entreprises à travers le temps sont celles qui ont pu créer leurs environnements, Apple, Sony, ...

En arriver aux stratégies d'intention, ne veut pas dire ignorer les stratégies d'adaptation, car finalement, il faut concilier entre plus d'une stratégie.

## 1.2. Le concept Stratégie d'entreprise

### 1.2.1. Définition du terme stratégie :

Le terme stratégie selon Larousse.fr :

Nom féminin (latin « *strategia* », du grec *stratêgia*, aussi *strategos*).

- Du grec c'est « Stratos » c'est à dire armée, multitude, expédition, et « Agos » celui qui conduit.
- Art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique.
- Art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

---

<sup>5</sup> Gérard Garibaldi, l'analyse stratégique, troisième édition, édition d'Organisation, Paris France, page 4.

Il est clair que le terme stratégie prend ses origines dans les domaines militaires avant de devenir managériale.

### 1.2.2. Définition de la stratégie d'entreprise :

Ou management stratégique ou politique générale :

Henry Mintzberg, nous a déjà prévenus de la confusion régnante concernant la stratégie, « il s'avère que le terme 'stratégie' est l'un de ces mots que, d'une façon inévitable, nous définissons d'une façon et nous utilisons d'une autre façon »<sup>6</sup>.

Selon F. Leroy : « 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 »<sup>7</sup>.

Selon Igor Ansoff : « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui ».1965.

Selon Michael Porter : « la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable ».1986.

- L'environnement influençant l'entreprise prime et prévaut sur le reste de l'environnement global.
- L'idée d'avantage concurrentiel *durable* n'est plus d'actualité à notre époque.

« La fonction stratégie pour une entreprise, a pour objet la gestion intelligente de ses rapports de force entre elle et ses concurrents, dans le but de satisfaire aux finalités des dirigeants »<sup>8</sup>, nous pouvons ajouter à cela, la

---

<sup>6</sup> Henry Mintzberg, grandeur et décadence de la planification stratégique, traduit par Pierre Romelaer, édition Dunod, Paris, France, 1994, page 40.

<sup>7</sup> Leroy Frédéric, Les stratégies de l'entreprise, Dunod, collection Les Topos, Paris 2004.

<sup>8</sup> Définition de la stratégie en termes de fonction, L'analyse stratégie, Gérard Garibaldi, , éditions d'organisation, troisième édition, France, 2005, Page 38.

gestion des rapports de forces avec toutes les parties prenantes de son environnement.

La stratégie c'est un plan d'actions (ou une feuille de route), concernant le présent et le futur (3 ans et plus), étudiés préalablement, dans le but de réaliser des visions que les décideurs ambitionnent pour leur entreprise ou atteindre des objectifs déjà fixés et étudiés. En tirant des leçons du passé bien sûr.

Exemple : le constructeur allemand « AUDI », se voit le premier producteur au monde de voiture de sport d'ici 2020.

### 1.2.3. La relation de la stratégie avec d'autres notions

#### A. La stratégie et la segmentation :

Peut-on trouver un ouvrage sur la stratégie d'entreprises sans que son auteur n'aborde la segmentation, il faut attirer l'attention sur le fait que même concernant le marketing stratégique il y a aussi une « segmentation stratégique marketing », que de nombreux auteurs abordent dans leurs publications. Nous allons nous aussi aborder la segmentation.

Si dans les dictionnaires on trouve que le terme segmentation a plusieurs définitions (pour la médecine<sup>9</sup> la segmentation c'est les divisions successives d'une unité organique), le verbe segmenter est plutôt défini<sup>10</sup> comme couper, découper, séparer, diviser, fractionner, fragmenter, sectionner, ...

Mais ce qui nous concerne c'est la segmentation stratégique relative au management stratégique, et la segmentation relative au marketing stratégique. Nous essayerons ensuite d'apporter une réponse aux questions pourquoi la segmentation ? Et comment peut-on la considérer ?

**Primo : sous l'angle marketing :**

On entend par segmentation, le découpage et l'isolement (d'un point de vue non réel), d'un marché par des cercles imaginaires, pour isoler ou plutôt,

---

<sup>9</sup> Dictionnaire le LAROUSSE.

<sup>10</sup> <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr> .



mieux cibler un segment dans lequel les critères de la population visée sont homogènes, ainsi l'entreprise trace un chemin (stratégie marketing) pour y satisfaire cette population en vue de se garantir des gains, et ainsi préserver sa pérennité et se développer.

Dans ce cas de figure, le marketing est soit le sommet de la hiérarchie ou il en fait grandement partie, puisque on décide selon ce point de vue, car si on admet que l'entreprise est une entité vivante, dans ce cheminement nous admettrons que sa philosophie de vie est le marketing, sans pour autant oser diminuer de l'importance du management. Le marketing est aussi une fonction, puisque on va entraîner les opérations marketing nécessaires pour arriver à ses fins.

Exemple de critères : la géographie, l'âge, le sexe, le revenu, les besoins, les classes sociales, les politiques de distribution, l'avancement technologique, la culture locale et les cultures de consommation ...

Il faut noter que parfois un paramètre entraîne inévitablement un autre (ou plus), exemple un segment géographique peut imposer des paramètres de culture et de distribution.

### Secundo : sous l'ongle management<sup>11</sup> :

La segmentation stratégique ne concerne que l'entreprise même, c'est-à-dire, on segmente l'entreprise selon les fonctions, ou selon les métiers, ou si elle adopte une stratégie de diversification, selon les activités, on entend par là, segmenter par domaine d'activité stratégique DAS.

Pour réussir cette segmentation, il faut d'abord comprendre sur quoi cette opération porte, une seule activité ? Est-ce une firme ? Dans le deuxième cas il faut faire attention aux fonctions communes.

Exemple de segmentation stratégique : Mitsubishi automobile, et Mitsubishi électroniques, le premier est un constructeur automobile, le second est une fabricant de produits électroniques, tous deux appartiennent à la même firme, les deux filiales peuvent avoir quelques fonctions communes.

---

<sup>11</sup> J.p Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, management stratégie et organisation, VUIBERT, France, 2008, P72.

En choisissant son produit, l'entreprise aura déjà effectué une segmentation stratégique car elle aura naturellement choisit un segment, et inconsciemment la segmentation marketing suivra, parce qu'il faudra bien le faire vendre ce produit. Donc que l'entreprise choisisse un produit en premier ou la tranche de consommateurs en premier l'autre suivra naturellement, nous pouvons affirmer que dans bien des cas, l'aspect management de la segmentation devance celui du marketing, les cas contraires sont due au fait que les dirigeant considèrent le marketing comme philosophie (une priorité ou même un principe) avant de le considérer comme une fonction.

Aussi parce que une bonne segmentation gonfle les chances de réussite des autres stratégies, car ça aide à mieux cibler le couple clients-produits ou activités-marché, à une meilleure affectation des ressources, et bien lister les besoins en ces ressources, ... de ce fait on peut considérer la segmentation comme un préalable à toute démarche et approche stratégique. Pour résumer, peu importe le titre qu'on lui attribue, la segmentation restera toujours vitale.

## **B. Stratégie & organisation :**

Selon Alfred D. Chandler Jr, et beaucoup d'autres auteurs, dont nous partageons le point de vue, toute manœuvre stratégique influence toujours l'organisation (la structure de cette organisation), et là nous parlons de réorganisation stratégique, pour s'adapter ou se réadapter, nous citerons en exemple l'influence de la loi **anti-trust** de Sherman 2 Juillet 1890, sur la compagnie Du Pont, producteur de poudre à canon en premier puis poudre sans fumée et dynamite, en rachetant plusieurs compagnies chimiques, cette loi obligea la firme Du Pont à se démanteler (décentralisation donc réorganisation) en Hercules Powder & Atlas Chemical (sous contrôle de Du Pont), Du Pont conserve les poudres à nitrocellulose, tandis qu'Hercules s'occupe des poudres à double base combinées de nitrocellulose et nitroglycérine, 1912

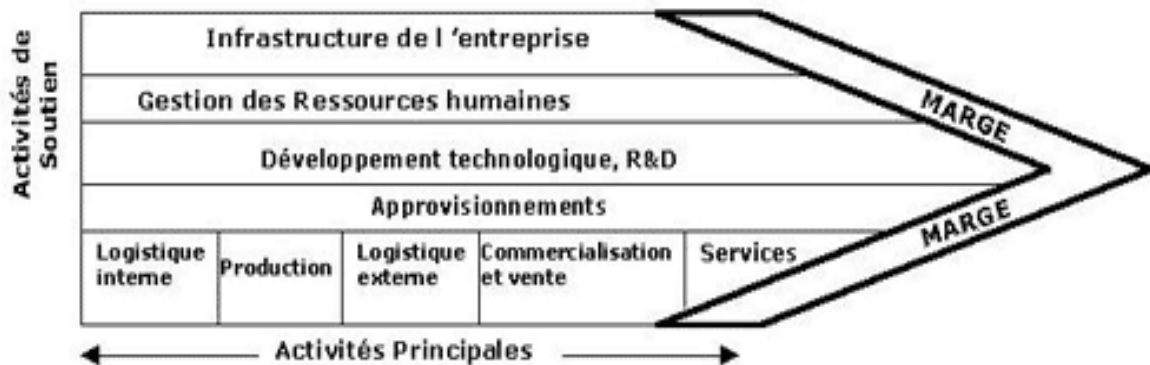
Plus tard quand un autre héritier de Du Pont, décida d'investir dans l'industrie automobile, en acquérant des parts dans la General Motors par deux fois, les fonds de la compagnie du Pont aident GM à devenir le numéro un de l'automobile au monde, et là encore la loi anti-trust Sherman obligea Du Pont à céder ses parts dans GM et à se réorganiser une deuxième fois, 1920.

### C. La chaîne de valeur et la stratégie:

PORTER définit la chaîne de valeur comme l'enchaînement et la simultanéité des activités primaires et secondaires créatrices de valeur, il souligne que pour déterminer les activités créatrices de valeur il faut un diagnostic très fin, qui permettra aussi de déterminer les activités et/ou les éléments détruisant la valeur.

La relation entre la chaîne de valeur et la stratégie : c'est en déterminant la valeur créée que l'entreprise peut mieux choisir la stratégie la plus adaptée. La valeur peut venir de coûts très bas, ou des compétences ou autre. La figure suivante représente une chaîne-type de valeur :

Figure 0-1 chaîne type de valeur



Source : Michael Porter, Competitive Advantage, Simon & Schuster inc, USA, 1986, P47.

### 1.3. Les stratégies d'entreprise:

#### 1.3.1. Les stratégies génériques :

Par génériques on entend stratégies de base, il faut savoir aussi que tous les auteurs et chercheurs sont d'accord, la seule référence dans ce domaine c'est « l'avantage concurrentiel » de Michael Porter, édité pour la première fois en 1986, puis constamment réédité dans plusieurs langues.

Selon PORTER, il y a que deux grands type d'avantage concurrentiels, des coûts peut élever, ou une différenciation, car la portée de toutes forces et faiblesses de l'entreprise se traduit en dernier sur leurs influence sur les coûts relatifs ou sur sa capacité à se différencier, l'avantage obtenu par l'une ou

l'autre, provient de la capacité de l'entreprise à maîtriser les cinq forces de la concurrence (chapitre suivant) mieux que les autres.

Ainsi PORTER concluait sur trois sortes de stratégies génériques, la domination par les coûts, la différenciation et la concentration, cette dernière se cristallise en deux sous stratégies, selon la figure suivante :

Figure 0-2 les stratégies génériques selon M. Porter

<b>Champ concurrentiel</b>	Cible large	<b>Avantage Concurrentiel</b>	
		<b>Coûts moins élevés</b>	<b>Différenciation</b>
		a) Dominer par les coûts.	b) Différencier.
	cible étroite	c) Concentration	
		Fondée sur des coûts réduits.	Fondée sur la différenciation.

Source : Michael Porter, Compétitive Advantage, Simon & Schuster inc, USA, 1986, P12.

#### a) La domination par les coûts :

La plus simple à assimiler, mais très dure à mettre au point et réaliser, par ce terme on entend que l'entreprise mette au point des processus lui permettant de presser et compresser les coûts jusqu'à devenir les plus bas du marché et non parmi les plus bas.

##### – **Comment peut-on réduire les coûts ?**

- analyser les activités autres que les activités principales.
- technologie exclusive.
- économie d'échelle.
- revoir les circuits d'informations et de décisions.

Le développement durable : papier recyclé, énergie verte, s'auto fournir en énergie, matière première et éléments recyclés, éviter le gaspillage, ... tout cela fait partie des courants actuels modernes, car à l'époque les entreprises et les auteurs se focalisaient sur l'activité principale (surtout la fabrication), et ne s'intéressaient que rarement aux autres activités et autres aspects.

- **Son atout** : L'entreprise sert une cible large, voire plusieurs segments, peut-être même des secteurs connexes.
- **Risque** : cette stratégie est trop basique et détourne l'intention de l'entreprise ainsi elle peut ne pas percevoir les manœuvres des concurrents.

#### b) La différenciation :

L'entreprise cherche une singularité ou plus, très recherchée par les clients et délaissée ou ignorée par les concurrents, l'entreprise se met en position de satisfaire seule à ces besoins, avec un surprix bien sûr.

Sur cette voie, l'entreprise ne doit surtout pas négliger les coûts, sinon à quoi bon se différencier si on n'a pas de marge ou de bénéfices, pour réussir sur cette voie, bien maîtriser les coûts suffira, elle pourra ensuite essayer de dominer le segment par les coûts, ainsi elle créera des barrières.

- **Son atout** : possibilité de s'exercer sur tous les paramètres appréciés par les clients.
- **Risque** : négliger les coûts, caractéristiques dépassées.

#### c) La concentration :

En s'engageant sur cette voie l'entreprise cherche un avantage qu'elle ne peut pas ou n'a pas pu s'adjuger sur tout le secteur et là elle choisit un segment ou même une niche si le segment s'avère moins intéressant que la niche.

L'entreprise tire profit, d'une négligence ou ignorance de la part des concurrents vers la cible, ou même une sous-optimisation, fabrication et distribution pour une concentration fondée sur les coûts, ou des caractéristiques propres au marché cible, des besoins insatisfaits ou médiocrement servis par la concurrence. La voie est ouverte pour l'autre concentration, celle fondée sur les coûts.

- **Atout** : orienter les moyens disponibles sur une cible plus étroite, et donc augmenter les chances de succès.
- **Risque** : pérennité compromise voir faillite, si les critères de segmentation et de différenciation ne sont pas majeurs ou durables.

### **1.3.2. La stratégie de diversification :**

Elle consiste de façon générale à ce que l'entreprise diversifie son portefeuille d'activité en rachetant et/ou créant des filiales. Elle se décline de deux façons :

#### **1. Les mêmes domaines :**

L'entreprise rachète des concurrents ou crée de filiales dans le même domaine d'activité voir dans le même segment, en cite en exemple le constructeur automobile suédois Saab Automobile AB créée par General Motors, puis reprit par Spyker Cars en 2010 et finalement racheté par un consortium sino-suédois.

#### **2. Des domaines connexes :**

Le même principe, mais des domaines d'activités proches de celui de départ, on cite en exemple Danone et ses filiales LU en biscuiterie et en nutrition infantile et en eaux, et le partenariat entre Nestlé (industrie alimentaire) et L'Oréal (institut et produits cosmétique et de beauté) très récemment dans ce qu'on appelle la cosméto-nutrition.

#### **3. Des domaines distincts :**

Là l'entreprise choisit des domaines loin du sien comme le fait le groupe Amor Ben Amor industrie agro-alimentaire qui décide de créer une filiale dans l'industrie hôtelière et touristique.

### **1.3.3. La stratégie de spécialisation :**

En amont ou en aval, voire les deux, stratégie verticale, cela consiste à créer ou racheter des fournisseurs, des distributeurs, des sous-traitants, ..., dans le même DAS bien entendu.

### **1.4. Les séquences diagnostic-décision :**

Il est plus qu'évident que la décision stratégique est le fruit d'une réflexion après un diagnostic, lui-même fruit d'une analyse stratégique, le processus diagnostic-décision, peut passer par l'une des trois séquences suivantes<sup>12</sup> :

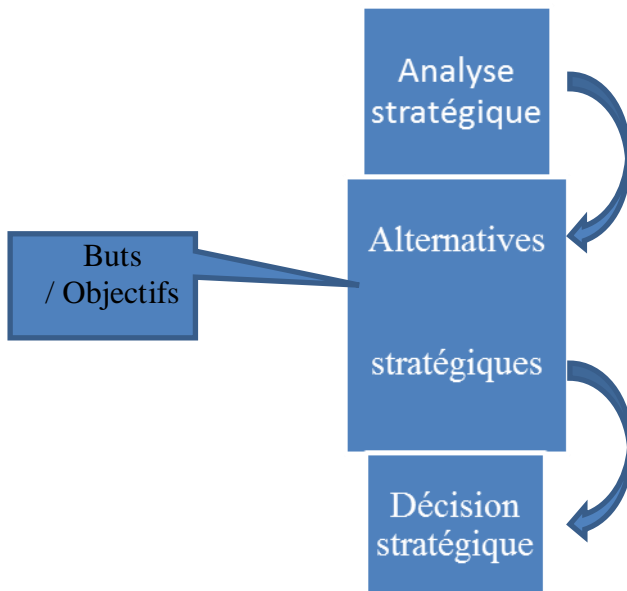
---

<sup>12</sup> J.P. HELFER, M. Kalika, J. ORSONI, MANAGEMENT stratégie & organisation, édition VUIBERT, 7<sup>ème</sup> édition 2008, France, page 70.

#### 1.4.1. La séquence rationnelle :

La décision est conditionnée par l'analyse (diagnostic) préalable et la volonté (ou l'exigence) d'atteindre les buts.

Figure 0-3 la séquence rationnelle



#### 1.4.2. La séquence rationalisatrice :

La décision est justifiée par des arguments aussi forts que possible après avoir effectué les choix, c'est-à-dire les décisions arrêtées conditionnent les buts et objectifs, ainsi le diagnostic et les alternatives suivront.

Voir figure page suivante

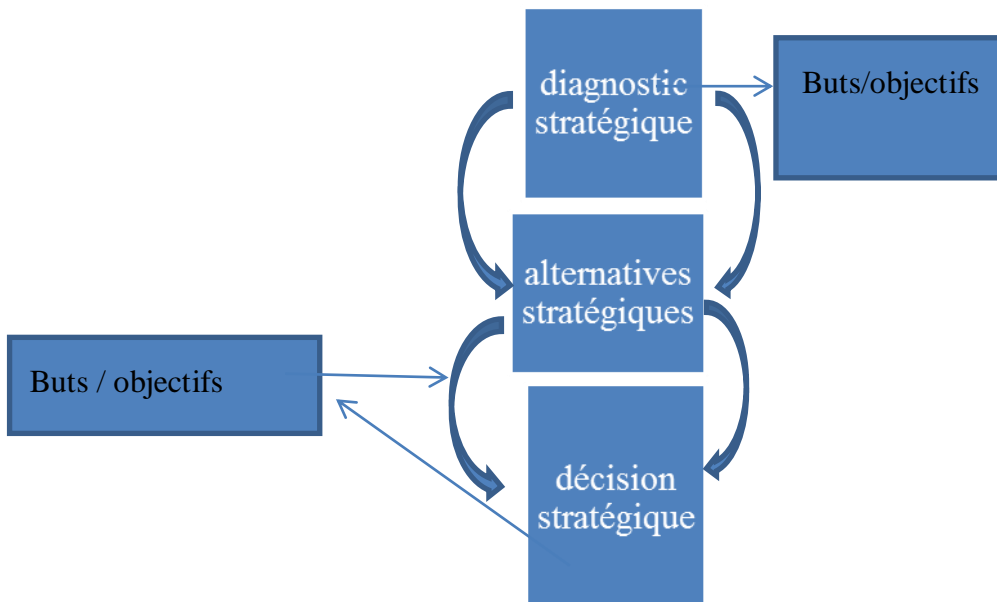
Figure 0-4 la séquence rationalisatrice



### 1.4.3. La séquence réelle :

Flexibilité des processus stratégiques, ne surtout pas sous-estimer ou surestimer la rationalité et la linéarité, ou l'une ou détrimment de l'autres.

Figure 0-5 la séquence réelle





## CONCLUSION

Au-delà des aspects vitaux (gains, rentabilités, adaptation, ...) de la démarche stratégique, pour la réussir il faut avoir des connaissances très fines des étapes de chaque démarche, car la démarche stratégique varie selon les entreprises, les conjonctures géo-temporelles, et surtout des visions des dirigeants, il faut être apte à ne pas confondre entre segmentation stratégique et segmentation marketing, entre management stratégique et marketing stratégique, savoir tout ce qui se rapporte à sa chaîne de valeur, avoir la structure organisationnelle et la hiérarchie décisionnelle adéquates et optimums.

Nous serons donc amenés dans le chapitre suivant à aborder quelques outils de stratégie (d'analyse stratégique, d'analyse de portefeuille d'activité(s), ou même des outils de stratégie), la plus part de ces outils sont considérés en tant qu'outils d'aide à la stratégie, mais peut-on aborder tous les outils de stratégie ? C'est clair que non, mais il faut d'abord en choisir les plus pertinents.

Notre choix portera sur :

Les outils : SWOT, BCG, ADL, McKinsey, ANSOFF, PIMS, les 5 forces de Porter, et surtout les oubliés de la stratégie : le Business Model et le Business Plan.

## **CHAPITRE DEUXIÈME : OUTILS DE STRATÉGIE**

Les outils de stratégie, il y'en a tellement que les aborder tous serait meilleur, mais au vue de la conjoncture économique-culturelle actuelle algérienne, il serait vin de le faire, car même si les marchés algériens connaissent une période prospère, il faut se faire face à une certaine négligence de la stratégie et de ces outils par les acteurs publics en grande partie et des acteurs privés en moindre degrés, c'est pour cela que notre choix s'est porté sur les outils précédemment cités, ils sont les plus anciens et les maîtriser permettra de mieux aborder les outils récents dans futur que nous espérons proche et meilleur.

Nous allons les classer en deux types distincts, le premier pour les outils d'analyse de l'environnement, le second pour les outils d'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise, ou portefeuille d'activités stratégiques.

## 2.1. Les outils d'analyse de l'environnement

### 2.1.1. LE SWOT :

Il fut l'un des premiers outils d'analyse stratégique, comme énoncé précédemment (à l'école de HARVARD, par Learned & AI), pour mener à bien cette analyse il faut avoir une vue d'ensemble, bien entendu vue externe et interne à la fois, selon la situation, les décideurs peuvent la réaliser eux-mêmes ou l'exiger des salariés ou même faire appel à une partie externe à l'entreprise.

Avec cette méthode, l'entreprise pourra éclaircir, sa vision de l'environnement et sa vision d'elle-même, certains auteurs ont formulé des questions<sup>13</sup> à se poser pour déterminer les opportunités, les menaces (de l'environnement externe), les forces et les faiblesses (de l'environnement interne).

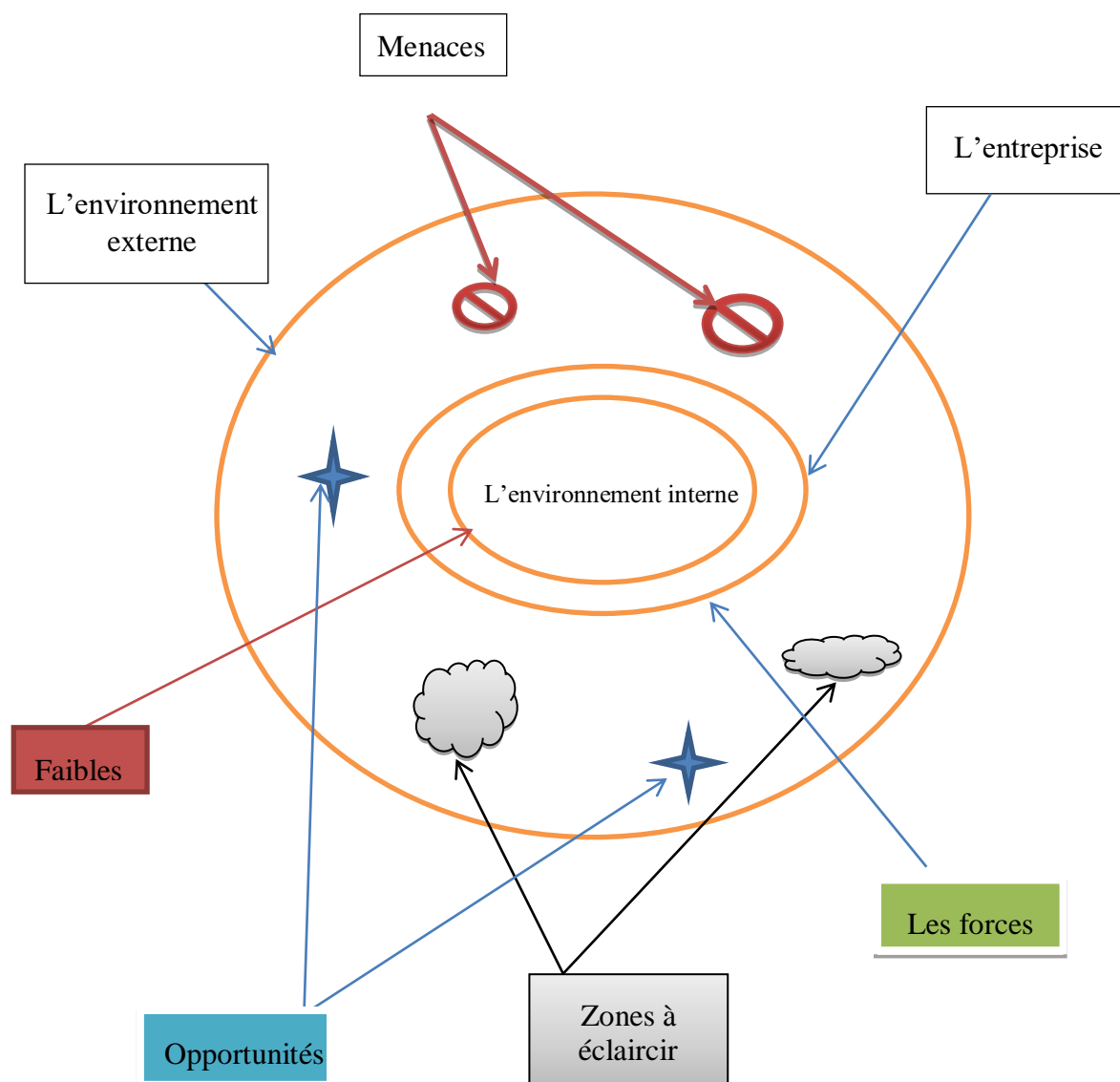
Mais un bon manager ou une bonne entreprise saura voir une opportunité là où ses concurrents voient une menace, saura comment faire pour rendre toutes ses faiblesses des points de force.

La figure suivante nous aidera à expliquer ce que nous voulons dire.

---

<sup>13</sup> Maurice SAÏAS, Emmanuel MÉTAIS, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée,

Figure 0-1 l'environnement d'une entreprise



Source : réalisé par l'étudiant.

Pour bien réussir l'analyse SWOT on peut recourir aux outils LCAG<sup>14</sup> (Learned, Christensen, Andrews & Guth), et PESTEL<sup>15</sup>, (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal), ce sont des facteurs macroéconomiques. Voir les Figures 02 & 03.

<sup>14</sup> <sup>16</sup> Document électronique, sans références, téléchargeable à cette adresse :

[http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&ved=0CGgQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.pug.fr%2Fextract%2Fshow%2F1301&ei=yHaDUeCLFfCw4QThm4HoCQ&usg=AFQjCNEGK1AMSQdcjw0cPfm81kk\\_hfQ\\_yA&bvm=bv.45960087,d.ZWU](http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&ved=0CGgQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.pug.fr%2Fextract%2Fshow%2F1301&ei=yHaDUeCLFfCw4QThm4HoCQ&usg=AFQjCNEGK1AMSQdcjw0cPfm81kk_hfQ_yA&bvm=bv.45960087,d.ZWU)

Figure 0-2 le modèle LCAG

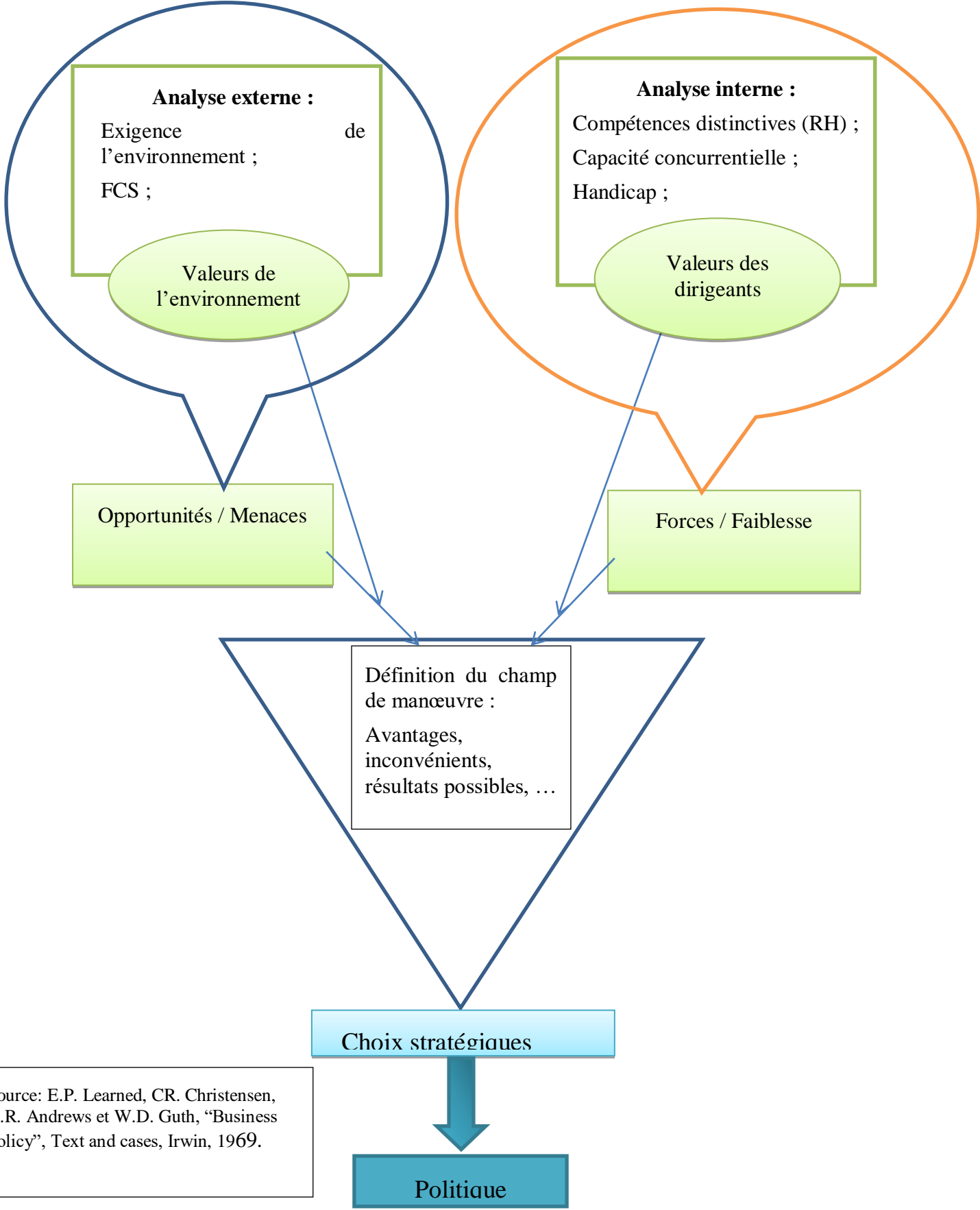


Figure 0-3 le modèle PESTEL



Inspiré de : Nathalie Van Laethem, 28 novembre 2011 <http://www.marketing-strategie.fr>

Pour mener à bien l'analyse SWOT, le recours aux modèles PESTEL et LCAG est fortement recommandé, mais même si à première vue ils semblent avoir fait tout le tour des éléments à analyser, il faut néanmoins se pencher sur le fait qu'il peut exister des synergies entre des domaines d'activités même fort différents, et que des barrières culturelles peuvent exister entre deux régions géographiquement séparées et disparaître entre deux zones géographiquement attachées.

### 2.1.2. Les cinq forces de Porter :

La détermination des cinq forces<sup>16</sup>, résulte de l'analyse structurelle du secteur, c'est-à-dire les forces qui régissent le secteur, ces 5 forces représentent des menaces que l'entreprise doit retourner à son avantage, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de remplacement, la rivalité entre les concurrents existants, le pouvoir des clients, et celui des fournisseurs. La figure 04 nous montre cela plus en détail.

Une fois cette détermination du poids combiné de ces forces, l'entreprise pourra savoir à quel degré le secteur lui est attractif, en ayant une idée des investissements, des retours sur investissements, de la rentabilité, ...

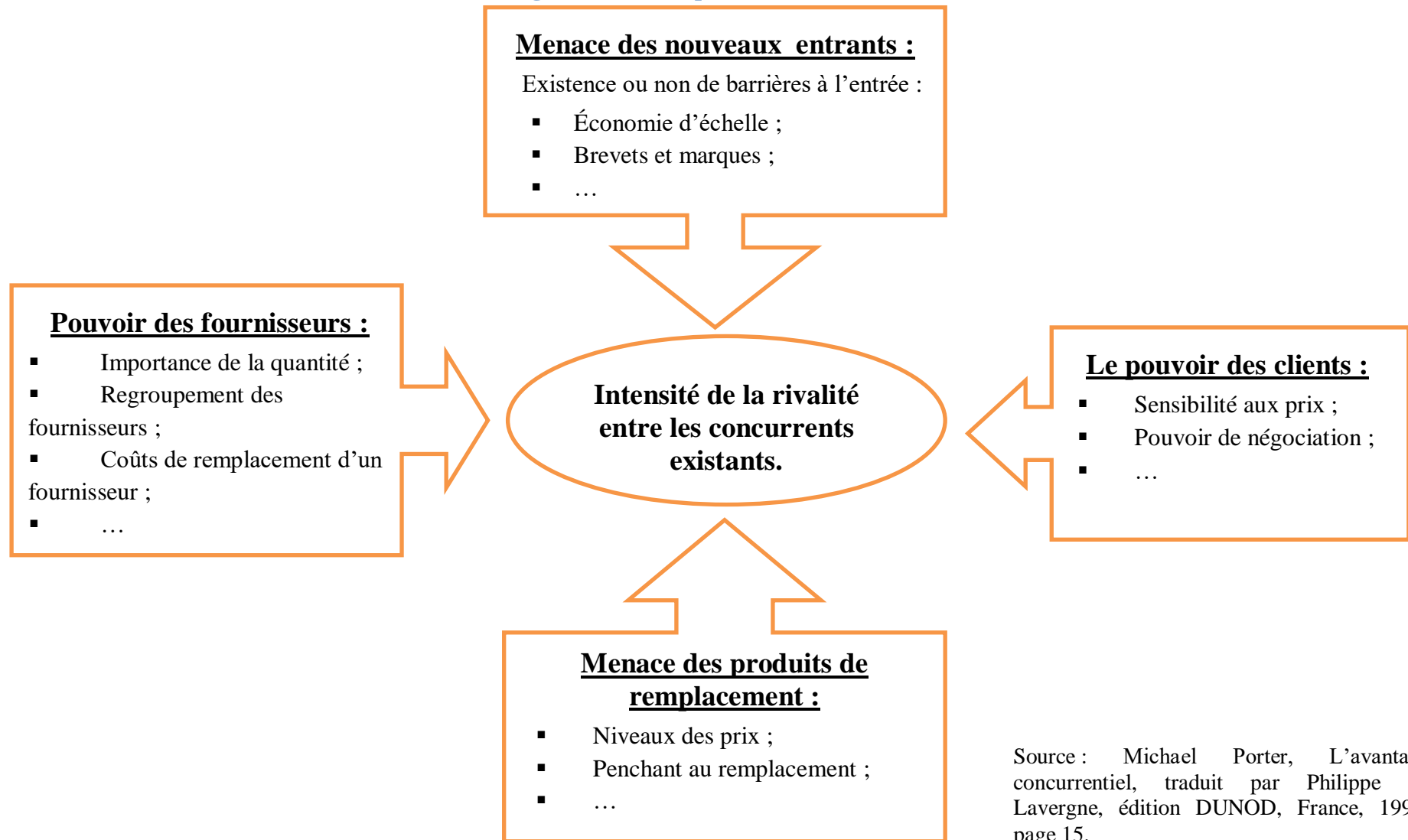
Les cinq forces et les critères de mesure de l'attractivité, diffèrent bien évidemment d'une industrie à une autre, d'une entreprise à une autre, d'une période à une autre.

---

<sup>16</sup> Michael Porter, L'avantage concurrentiel, traduit par Philippe de Lavergne, édition DUNOD, France, 1999, page 14.



Figure 2-4 les cinq forces de M. Porter



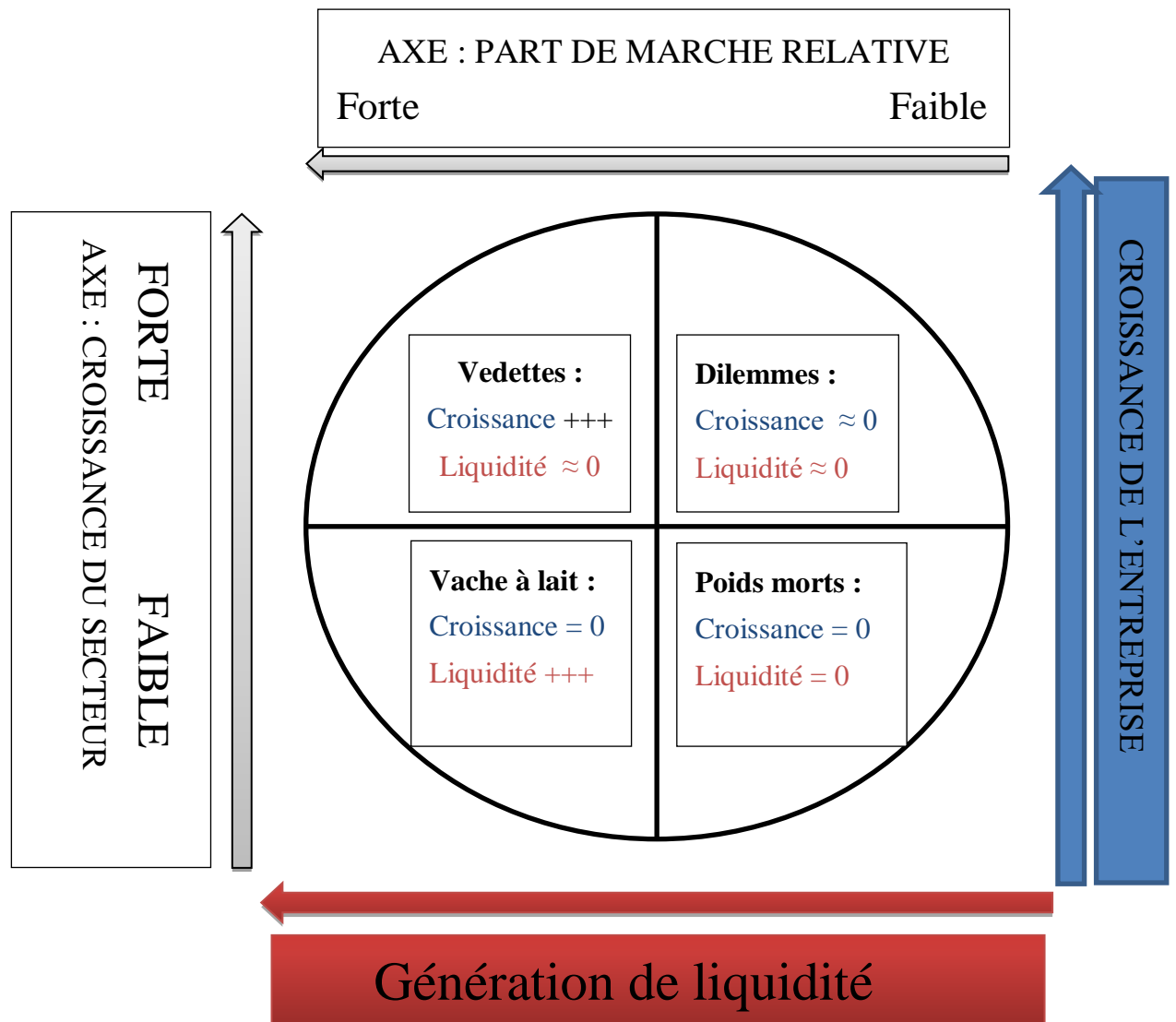
Source : Michael Porter, L'avantage concurrentiel, traduit par Philippe de Lavergne, édition DUNOD, France, 1999, page 15.

## 2.2. Les outils d'analyse du portefeuille d'activités :

### 2.2.1. La matrice BCG :

Mise au point par le Boston Consulting Group au début des années 60, il est le plus utilisé et le mieux recommandé pour s'habituer aux outils matrices, à cette époque le taux de croissance était très fort, dominé surtout par les USA, et rentabilité et part de marché étaient souvent liées.

Figure 0-5 la matrice BCG



Source : [www.virgile06.free.fr](http://www.virgile06.free.fr).

### *Quart du cercle haut à gauche :*

Les produits vedettes ou « stars », dans ce secteur à fort taux de croissance l'entreprise occupe une très bonne part du marché, même si ces produits génèrent beaucoup de liquidité, ils en consomment aussi beaucoup car il faut financer leur croissance (cette croissance est celle de l'entreprise aussi dans ce secteur).

Quand ces marchés ou secteurs arrivent à maturité, leur croissance diminue naturellement, et même si l'entreprise arrive à préserver sa part de marché, les produits passent dans le quart du cercle bas à gauche.

### *Quart du cercle bas à gauche :*

En préservant la part de marché, l'entreprise continue à générer des liquidités, qui ne seront plus absorbées par la demande du coût de croissance, ces liquidités peuvent servir à investir ailleurs.

### *Quart du cercle haut à droite :*

Les dilemmes, ce sont des produits occupants une faible voire très faible part de marché, sur des secteurs en forte croissance, générant de faibles liquidités et ils en consomment beaucoup, l'entreprise devra agir soit pour corriger sa trajectoire soit les abandonner, car ils peuvent devenir les poids mort de demain.

### *Quart du cercle bas à droite :*

Ces produits-là, occupent une faible part de marché sur un secteur à faible croissance, ils génèrent une faible liquidité, et peuvent ne pas croître, le BCG recommande de les abandonner et de réaffecter leurs ressources ailleurs, car ils peuvent se retourner contre l'entreprise

- **Concernant l'axe vertical :**

À l'époque le BCG a fait le choix d'indiquer que le taux séparant les vedettes des vaches à lait était de (10%), sur une échelle de 7% à 15 %, ces chiffres paraissent aujourd'hui gonflés, rappelons-nous, qu'à cette époque (les années 60), l'économie était caractérisée par une forte croissance, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, le taux de séparation a été revue à la baisse (5% sur une échelle de 0 à 10%), considérant que la croissance n'est plus assurée et prenant en compte d'autres facteurs ( liés à la mondialisation).

- **Concernant l'axe horizontal :**

On prend souvent la part de marché relative, le taux de séparation serait naturellement 1.

### 1.1.1. Comment représenter les produits sur la matrice ?

- **Les produits du même segment :**

Le chiffre d'affaires de chaque produit sera représenté par un cercle de taille relative à sa participation dans le chiffre d'affaires du segment, l'axe vertical aura pour limite le taux de croissance du secteur seul, et l'axe horizontal sera divisé par le nombre de concurrents sur ce secteur.

- **Les segments :**

Toujours par des cercles, mais dans ce cas, la taille serait relative à la participation de chaque segments dans le chiffre d'affaires globale de l'entreprise.

- ❖ **Très compliqué à réaliser à cause de :**

- la différence du taux de croissance de chaque segment ;
- le nombre de concurrents différent sur chaque segment ;
- les taux de séparation entre vedettes et vaches à lait.

- **Tous les produits tous segments confondu :**

Encore par des cercles, mais toute la difficulté sera sur les deux axes, chaque cercles représentera la part du chiffre d'affaires de chaque produit dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise.

- ❖ **Encore plus compliqué :**

- Les même difficultés, mais multipliés.

### 1.1.2. Les recommandations :

#### *Les vedettes :*

Ne pas hésiter à investir pour maintenir cette importante part de marché (pas forcément leader), cet ou ces investissements seront d'abord financés par l'autofinancement, puis par les revenus des vaches à lait, si nécessaire, recourir au désinvestissement des poids morts voire des abandons des dilemmes (s'il y a lieu d'abandon). Leur importance d'autant plus grande car ils basculeront en vache à lait.

#### *Les vaches à lait :*

Faire en sorte d'engendrer le maximum de revenus, pour les investir sur les vedettes ou poids morts, ou même ailleurs, mais éviter les investissements importants car c'est un secteur proche du déclin.

### *Les dilemmes :*

Investir, s'associer, ou vendre, si nécessaire abandonner carrément, avant d'investir plus qu'il n'en fallait, l'entreprise peut aussi, revoir la segmentation du marché pour trouver une niche par exemple ou tenter la différenciation.

### *Les poids morts :*

Comme pour les dilemmes, mais ça serait plus difficile, si l'abandon est couteux (barrières à la sortie), se maintenir sans investir jusqu'à trouver une opportunité (pour changer de quart de cercle ou l'abandon en vendant). Souvent c'est des segments dépassés.

Sur la base de ces recommandations le BCG, conseille chaque entreprise à déterminer des scénarios de succès et des scénarios d'échec, mais un bon stratège saura (pas toujours) pas seulement éviter l'abandon mais de transformer un poids mort en un dilemme ou en vedette.

### *1.1.3. Les limites :*

- Utilisation relativement facile, premier pas pour l'adaptation aux outils de types matrices ;
- les deux critères n'expriment pas tout à fait la réalité, car le taux de croissance du marché ne peut pas à lui seul exprimer l'attrait du secteur, et une part de marché n'exprime pas tout à fait la capacité de compétitivité de l'entreprise ;
- une probable imprécision du fait de l'utilisation des décimales, deux ou trois chiffres après la virgule ;
- en considérant, selon cet outil, que le leader bénéficie d'une marge importante, (effet d'expérience et économie d'échelle), on ignore ou on néglige souvent la capacité de survie des petits concurrents (petit par la part de marché possédée), même si leurs marges bénéficiaire est très réduite ;
- même en optant pour un même axe vertical, et que tous les marchés ont le même taux de croissance il reste encore que les besoins d'investissement et de financement différent d'un marché à un autre ;
- considérer le marché, ou le segment, ou même la niche, est une autre question récurrente ;
- autre point, la rentabilité engendrée aussi importante soit elle n'exprime pas forcément une marge brute suffisante (en %).

Encore plus de questions à l'énumération fastidieuse qui peuvent mener inconsciemment vers une reproduction de la réalité voulue (subjectivité).

### 2.2.2. La matrice du cabinet ARTHUR D. LITTLE :

Présenté par le cabinet Arthur Dehon Little, un cabinet bien plus ancien que le BCG et sa réflexion sur la stratégie devance celle de Learned & al sur le SWOT. Quelques particularités<sup>1</sup> sur ce cabinet :

- Le tout premier cabinet de conseil en stratégie au monde.
- Fondé en 1886, par Arthur Dehon Little, et Roger Griffin, chimistes au Massachusetts Institute of Technologies.
- Ce cabinet était déjà pionnier et avant-gardiste car il avait une approche liant à la fois, stratégie, innovation et technologie.
- Les deux chimistes fondèrent d'abord « Griffin & Little Chemical Engineers, puis à la mort soudaine de R. Griffin le laboratoire fut rebaptisé Arthur D. Little et en 1909 ADL.
- En 1910, la GENERAL MOTORS fait appel à ADL, pour aider ses laboratoires R&D à identifier des opportunités nouvelles concernant le développement de nouveaux produits, et c'est ainsi et depuis ce jour que ADL créa sa division « management consultancy ».
- Puis ADL se spécialisa dans le management, en se centrant sur la stratégie.

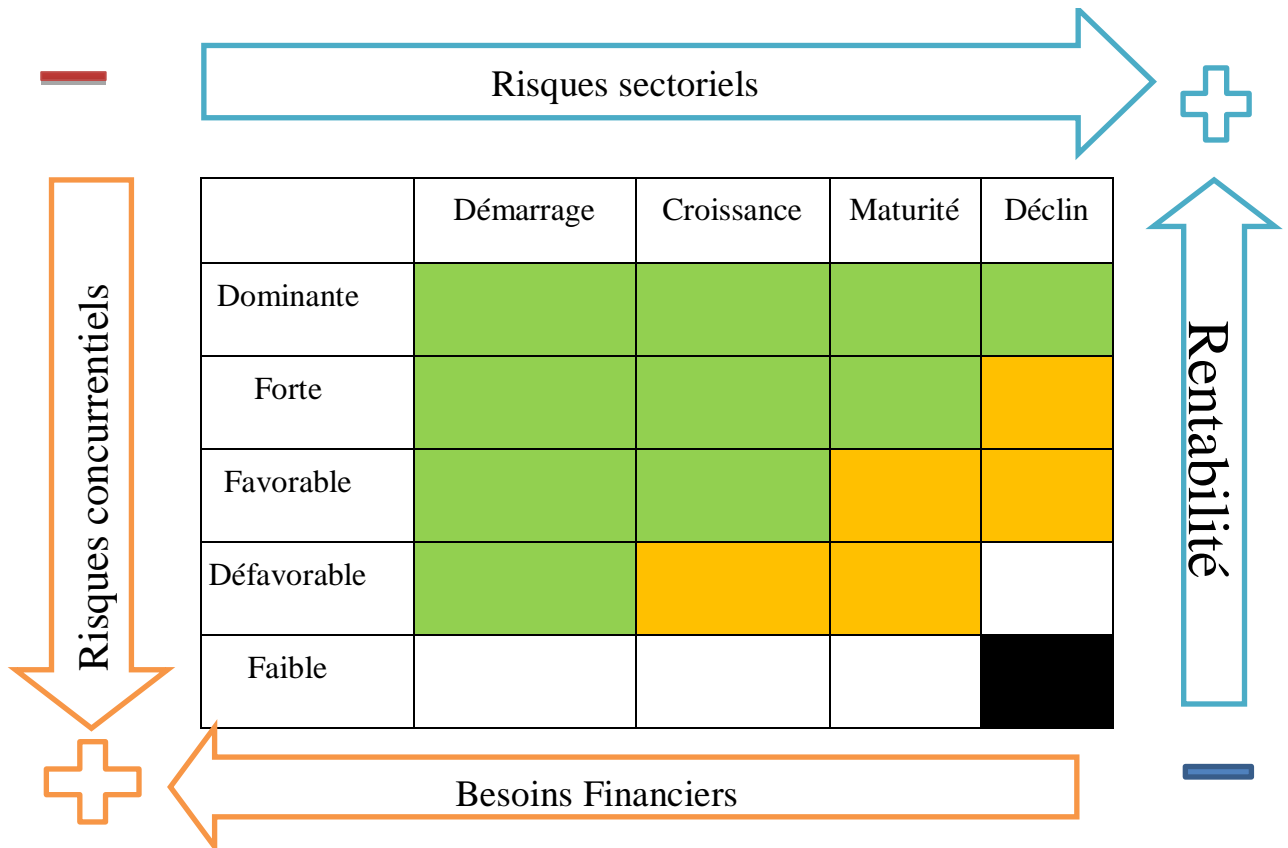
---

<sup>1</sup> <http://www.adlittle.com/the-history.html>

### 1.1.1. Éclaircissement :

Avant d'aborder cet outil plus en détail, il est conseillé de comprendre les sens d'évolution de certains critères plus que vitaux, figure 06.

Figure 0-6 Risques, rentabilité, et besoins financiers selon ADL



Source : outils de stratégie, Demonchy & autres, projet de fin d'études, EISTI option Eco, 2003.

- Plus l'entreprise est compétitive, plus les risques concurrentiels dégraissent.
- Moins le secteur est mûr, plus importants seront les besoins financiers.
- Chaque fois que l'entreprise grimpe sur l'échelle de la concurrence, meilleure sera sa rentabilité.
- Les risques sectoriels diminuent avec l'avancement du secteur dans son cycle de vie.
- Les mêmes auteurs nous fournissent les recommandations de chaque case sur la figure suivante

Tableau 2.1 les recommandations d'ADL selon chaque case / zone

		Axe : Degré De Maturité Du Secteur			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Axe : Position Compétitive	Dominante	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efforts intense pour entrer sur le marché.</li> <li>▪ Tenir sa position en investissant plus vite que le marché.</li> </ul>	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenir la position en défendant la part de marché.</li> <li>▪ Investir intensivement pour créer une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents.</li> </ul>	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenir la position par un investissement compatible avec l'évolution du segment.</li> </ul>	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenir la position en évitant les Investissements excessifs.</li> <li>▪ Occuper les niches, coopérer.</li> </ul>
	Forte	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la position par un effort intensif en R&amp;D et en qualité, et un rythme d'investissement plus rapide que le marché.</li> </ul>	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la position en tentant de croître plus rapidement que le marché. Et acquérir des parts de marché.</li> </ul>	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garder la position en se développant au rythme du segment.</li> </ul>	<b>Développement sélectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garder la position en évitant les Investissements excessifs et rentabiliser</li> </ul>
	Favorable	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effort sélectif pour acquérir une des parts de marché.</li> <li>▪ Améliorer la position par l'investissement</li> </ul>	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenter d'améliorer la position en grignotant des parts de marché.</li> </ul>	<b>Développement sélectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer une niche et développer des barrières à l'entrée.</li> <li>▪ Minimiser l'investissement.</li> </ul>	<b>Développement sélectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabiliser (investir au minimum ou se retirer pas à pas.</li> </ul>
	Défavorable	<b>Développement naturel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agir avec prudence et choisir avec précision le montant et la nature des investissements.</li> </ul>	<b>Développement sélectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver une niche et développer sa protection.</li> <li>▪ Investissement minimal.</li> </ul>	<b>Développement sélectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver une niche et se cramponner avec réinvestissement minimal, ou se retirer progressivement et désinvestir.</li> </ul>	<b>Retournement ou abandon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se retirer progressivement ou désinvestir.</li> <li>▪ Abandonner.</li> </ul>
	Faible	<b>Retournement ou abandon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ amélioration de la position concurrentielle ou liquidation.</li> </ul>	<b>Retournement ou abandon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ amélioration de la position concurrentielle ou abandonner.</li> </ul>	<b>Retournement ou abandon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ amélioration de la position concurrentielle ou se retirer progressivement.</li> </ul>	<b>Abandon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abandonner rapidement.</li> </ul>

Source : outils de stratégie, Demonchy & autres, projet de fin d'études, EISTI option Eco, 2003.



### 1.1.2. *Construction :*

Il faut d'abord situer l'entreprise, sur le marché.

#### ❖ **La phase démarrage :**

- fort taux de croissance du marché ;
- basculement constant des non-consommateurs relatifs en nouveaux clients ;
- changements et évolutions rapides et fréquents des parts de marché ;
- dans le cas de nouveaux produits, batailles entre nouveaux et anciens ;
- ...

#### ❖ **La phase croissance :**

- taux de croissance fort, mais moins élevé que celui de la phase démarrage ;
- parts de marché, clients, concurrents... tendent vers la stabilité ;
- premières apparition des barrières à l'entrée ;
- technologie mieux maîtrisée ;
- ...

#### ❖ **La phase maturité :**

- faible taux de croissance ;
- marché stable ;
- volonté de nouveaux entrants qui ont loupé le tir ;
- intensité concurrentielle rude et pointue ;
- ...

#### ❖ **La phase déclin :**

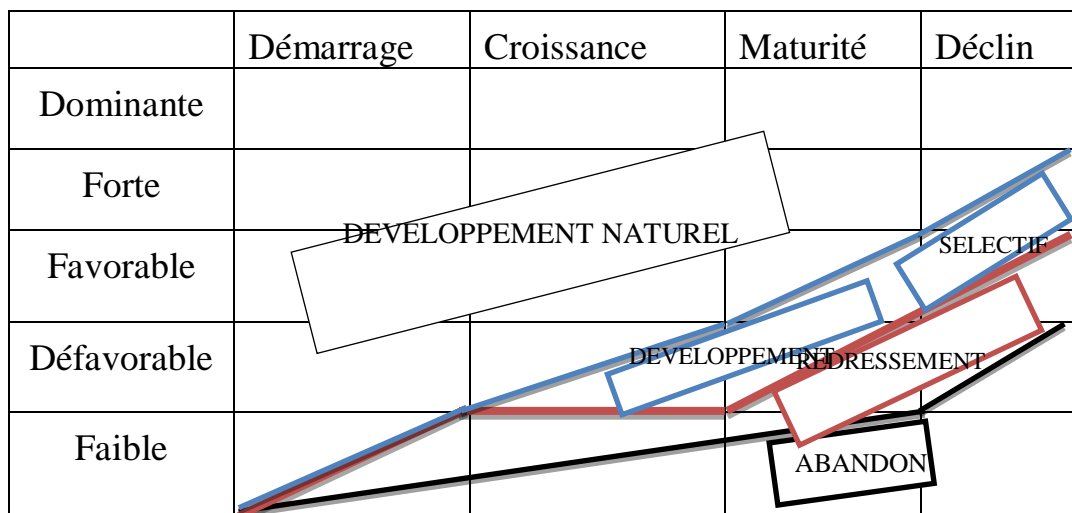
- stagnation puis recul de la demande ;
- abandon de quelques concurrents ;
- rétrécissement des gammes offertes au marché ;
- apaisement de la concurrence ;
- ...

Ensuite la position concurrentielle :

- ❖ La définition de cette position, est très difficile, car souvent les critères sont qualitatifs, donc le jugement est subjectif, cependant pour y palier on peut recourir à plusieurs critères, financiers, commerciales, ...
- Souvent on recoure à la méthode de pondération.
- Puis représenter chaque segment, par son chiffre d'affaire, soit par rapport à toute l'entreprise, soit par rapport à toutes unités actives sur ce segment, par des cercles.
- Ensuite définir quels taux séparerons les positions et quels taux séparent le degré de maturité.

Une fois la représentation sur la matrice terminée, les unités seront sur l'une des 4 zones, figure 7.

**Figure 0-7 les décisions recommandées pas ADL**



Même source.

- **Abandon :**

Le pouvoir de compétitivité de l'entreprise est négligeable, et le secteur est presque inintéressant, une manœuvre pour l'acquisition de parts de marché coûtera probablement trop cher.

- **Redressement :**

Même si la compétitivité de l'entreprise est faible, au vue de la diminution du nombre de concurrents sur la fin de vie du secteur, il serait

intéressant de tenter une manœuvre pour augmenter la position concurrentielle, même si ce n'est que temporaire.

- **Développement sélectif :**

La compétitivité de l'entreprise est meilleure et la croissance du secteur est attractive, de ce fait les évolutions sont moins imprévisibles, manœuvrer pour consolider ma situation est recommander car les risques sectoriels et concurrentiels sont moindres.

- **Développement naturel :**

Foncer, dans tous les cas, c'est ce que recommande ADL, non seulement l'entreprise possède des atouts de compétition, mais le secteur même en phase de démarrage présage un avenir attractif, même s'il n'est pas tout à fait prévisible à terme.

### 1.1.3. Les limites :

- un outil dont l'application est plus général que le BCG, car il s'adapte à toutes les positions et les situations, marché fragmenté, concurrence très différenciée, ...
- multicritères ;
- meilleure réponses aux cas qualitatifs ;
- en résumant, l'outil ADL, pousse vers une recherche plus fine des facteurs clés de succès et des éléments décisifs ;
- mieux adapté aux entreprises diversifiées ;
- outils de communication horizontal, car il permet une synchronisation de la culture concurrentielle ;
- outils de communication vertical, car il aide à la réalisation de documents de synthèse ;
- il faut faire face à la subjectivité des jugements des critères d'évaluation de la position concurrentielle, et le flou entourant le taux de croissance du secteur ;
- subjectivité qui mène parfois à oublier, ou négliger un ou plusieurs éléments décisifs.

### 2.2.3. La matrice de McKinsey :

Cet outil a été conçu par le cabinet McKinsey, fondé en 1926 par James Oscar McKinsey, mais Marvin Bower (rejoint le cabinet en 1933) en est la figure emblématique, et est considéré comme le père du consulting stratégique moderne, et l'ascension de ce cabinet en premier groupe cinq fois consécutives au monde ne lui est pas étrangère, s'inspirant de son expérience juridique il a établi les grands principes de fonctionnement qui régissent toujours le cabinet, il était convaincu que le conseil aux directions générales devait répondre aux critères éthiques et professionnels les plus élevés. A noter que ce groupe McKinsey & Company (aujourd'hui) conseille plus de cinquante gouvernements aussi.

La matrice McKinsey est aussi appelée matrice « attraits-atouts », (ou grille General Electric), car sa réalisation résulte d'une agrégation d'une première liste d'éléments externes analysés et jugés, ces éléments concernent surtout le marché mais aussi l'environnement, cette analyse a pour objectif de définir les aspects attractifs du marché, les attraits. Et d'une deuxième liste d'éléments internes analysés et jugés, ces éléments concernent surtout l'entreprise et ses segments stratégiques, et plus précisément les forces dont elle dispose pour lutter contre la concurrence, les atouts.

#### A. Les axes :

##### ❖ L'attrait du marché :

L'attrait du marché dépend de plusieurs facteurs, qui varient selon l'industrie, selon la situation de l'entreprise, selon la conjoncture géo-temporelle...

Généralement ces facteurs peuvent être :

- importance du marché ;
- taux de croissance du marché ;
- rentabilité du marché ;
- degré de maturité ;
- tendances des prix ;
- intensité / rivalité de la concurrence ;
- risque global de retours dans l'industrie ;
- absence de barrières d'entrée ;
- opportunité de différencier des produits et des services ;
- variabilité de la demande ;

- segmentation ;
- structure de distribution ;
- développement des technologies ;
- politique du gouvernement ;
- aides aux investissements ;
- socio-culture et géographie ;
- démographie ;
- circuit de distribution non saturé ou monopolisé.
- ...

#### ❖ **Les atouts de l'entreprise :**

C'est les forces qui font la compétitivité de l'entreprise, qui font la position qu'elle occupe vis-à-vis des concurrents, ils peuvent être :

- forces des actifs et des compétences ;
- leçons du passé ;
- force relative de la marque (marketing) ;
- part de marché ;
- croissance de la part de marché ;
- fidélité client ;
- position relative aux coûts (structure des coûts comparée aux concurrents) ;
- marge bénéficiaire relative (comparée aux concurrents) ;
- forces de distribution et capacités de production ;
- portefeuille d'innovations technologiques ou autres ;
- qualité ;
- accès aux ressources financières et autres ressources d'investissement ;
- forces du management ;
- réactivité face aux évolutions ;
- présence et importance de l'activité électronique ;
- systèmes d'information et processus décisionnel ;
- ...

## **B. Construction :**

Une fois la liste des facteurs externes et internes établit, et vérifiée, on attribue un coefficient à chacun, selon l'importance, et une note (poids) qui reflétera le degré de maîtrise par l'entreprise, McKinsey recommande d'utiliser : 1 pour faible, 2 pour moyen, 3 pour fort, et des demi-points, par exemple 2.5 explique un peu plus que la moyenne du secteur, et 3.5 une très forte maîtrise par rapport aux concurrents, ou un très fort attrait.

Voir Figure 08

Tableau 1.2 les recommandations de McKinsey selon chaque case

		Attrait du marché		
		Attrait élevé	Attrait moyen	Attrait faible
Position concurrentielle	Élevée	<b>Gagnant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investir à outrance pour : consolider la position, chercher la domination, exploiter au maximum la position et le marché, et surtout maintenir la structure des coûts et des marges bénéficiaires.</li> </ul>	<b>Challenger</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Essayer de se mettre sur la case précédente en : maintenant l'effort, se différencier ou segmenter voir viser des niches, c'est-à-dire croire sélectivement, et chercher le leadership par segment.</li> </ul>	<b>Dilemme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenter le quitte ou double, tester les opportunités, sélectionner les segments ou les niches les plus rentables, alliance et partenariat, ou se retirer prudemment.</li> </ul>
	Normale	<b>Risque</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la rentabilité, identifier les faiblesses et exploiter les forces, sélectionner les niches ou segments encore croissants, développer la compétitivité, et éviter les investissements importants.</li> </ul>	<b>Acceptable</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investir pour pénétrer les segments et niches à faible risque et bonne croissance, augmenter la rentabilité.</li> </ul>	<b>Supporter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentation plus fine, et investir pour conserver la position, ou se retirer progressivement, essayer des fusions.</li> </ul>
	Faible	<b>Dilemme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenter le quitte ou double, envisager la perte de part de marché pour une meilleure rentabilité, investir intensément pour se développer.</li> </ul>	<b>Risque</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Imitation si possible, moissonné intensivement, concentration, chercher la rentabilité, envisager la sortie.</li> </ul>	<b>Perdant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Désinvestir, liquider, immédiatement.</li> </ul>

Source : outils de stratégie, Demonchy & autres, projet de fin d'études, EISTI option Eco, 2003.

- **La zone verte** : gagnant que si l'entreprise arrive à préserver son avance et ses avantages, pour cela les grands investissements sont souvent le seul moyen.
- **La zone orange** : challenger ou outsider, McKinsey recommande de tenter de se rapprocher de la case précédente en investissant à échelle importante et surtout en étudiant les risques.

➤ **La zone rouge :** zone à risque parce que l'entreprise se trouve soit avec une position plus ou moins acceptable dans un marché très attractif, soit avec une position faible dans un marché moyennement attractif. McKinsey recommande d'envisager la sortie ou de la programmer, ou sélectionner les segments et niches délaissés.

➤ **La zone jaune :** McKinsey recommande l'investissement sélectif, soit en concentrant sur des segments ou des niches, soit en rentabilisant au détriment des parts de marché.

➤ **La zone en blanc :**

Supporter l'activité dans une situation de marché faiblement attrayant et une position acceptable, McKinsey recommande la concentration, d'envisager la sortie, de segmenter plus finement, de chercher les fusions.

➤ **La zone noire :** l'abandon immédiat, car une manœuvre pourra détruire l'entreprise.

### C. Les limites :

- pousse la recherche à déceler les facteurs de compétitivité et d'attraits, de ce fait une meilleure maîtrise des facteurs clés de succès, et à les connaître en profondeur ;
- multicritères ;
- analyse des variables en tout genre, sans focalisation sur les variables quantitatives ou qualitatives ;
- recherche de perspectives d'actions ;
- pas tout à fait décisionnelle ;
- risque de subjectivité plus grand, quand à la pondération et si divergence entre décideurs ;
- encore plus complexe que l'outil ADL ;
- risque de compensation entre les variables pondérées ;
- négligence des relations entre les segments, donc risque de perdre un segment ou plus en retirant un autre ;



#### 2.2.4. La matrice ANSOFF :

Conçue par Igor Ansoff en et publiée dans le Harvard Business Review en 1957, cette matrice est plus considérée comme outil d'orientation qu'outils d'analyse stratégique, même si sa construction demande une analyse de la situation de l'entreprise, ou du segment, le principal objectif de cette matrice c'est le développement de l'entreprise.

En parcourant « grandeur et décadence de la planification stratégique » du même auteur, on comprend mieux pourquoi il a conçu cette matrice pour une orientation rapide des décisions et des recommandations simples, loin des B-à-Ba de la planification stratégique.

##### A. Les axes :

Encore plus loin des complexités de la planification stratégique, Igor Ansoff, a conçu cette matrice en croisant deux axes :

##### Sur l'axe vertical : les marchés actuels et nouveaux

Autrement dit selon Ansoff, les clients ciblés actuellement et visés dans un futur proche, expansion ou recentrage.

##### Sur l'axe horizontal : les produits actuels et nouveaux

Ansoff entend par là, tous les produits (biens et services bien entendu) actuellement offert aux clients, et les nouveaux produits que compte l'entreprise mettre au point sur le marché, toujours dans un futur proche.

##### B. Construction :

Figure 0-8 la matrice Ansoff

		Produits	
		Actuels	nouveaux
marchés	Actuels	A	B
	nouveaux	C	D

Source : actinnovation.com

En croisant les produits avec les marchés, on devra se situer sur l'une des quatre cases, et pour chacune, Ansoff recommande :

#### A : pénétration de marché

Selon certains critiques et chercheurs, il serait mieux adapté de dire manœuvrer à l'intérieur du marché, pour grignoter ou acquérir des parts de marché, ou augmenter les ventes, en fidélisant les clients actuels, pour cela, Ansoff recommande logiquement un effort marketing, des économies d'échelles, ou compresser les coûts.

Dans ce cas il faut éviter de viser de nouveaux clients, car ce serait contraire aux recommandations à cause de l'importance de ce genre d'investissement.

#### B : développement & conception

L'entreprise innove et rénove les produits actuels pour les clients actuels, on parle souvent d'innovation progressive ou de réadaptation, on cite en exemple l'industrie automobile, cette stratégie a pour objectif la protection des parts de marchés, et l'emboîtement du pas aux évolutions et changements.

#### C : extension de marchés

Avec les produits actuels, l'entreprise partira à la conquête de nouveaux marchés, les produits peuvent subir des modifications bénignes, souvent sous l'exigence législative ou culturelle, souvent c'est des marchés géographiquement éloignés.

#### D : diversification

La stratégie la plus risquée, car pénétrer de nouveaux marchés avec de nouveaux produits, l'entreprise est sur terrain inconnu :

- diversification proche : un nouveau produit pour une petite partie de clients actuels, éviter les risques de grands investissements, renforcement des liens avec ces clients.
- diversification éloignée : offrir à des clients nouveaux, un nouveau produit, ce produit peut être dans la même industrie, et là le risque est moins qu'en présentant un nouveau produit d'une autre industrie, on cite en exemple, le groupe Samsung, industrie électronique, électroménager, et automobile.
- diversification verticale : acquérir et/ou créer des fournisseurs et des distributeurs

#### C. Les limites :

- d'une facilité d'utilisation rare au vue de sa simplicité ;
- outil d'accompagnement tout au long du développement :

- une aide à la décision précieuse et rapide ;
- une excellente plateforme de communication pour les équipes de l'entreprise ;
- grâce à cette matrice, la stratégie peut suivre les changements de l'environnement concurrentiel ;
- la matrice souligne le fait que les clients peuvent avoir un ensemble de besoins non liés qui doivent être pris en compte par la stratégie.
- cette matrice doit être accompagnée d'études de marché efficaces ;
- liberté de mettre au point du plan d'action ;
- le croisement produits/marchés souvent insuffisant et inefficace dans les situations complexes.

#### 2.2.5. Le modèle PIMS :

Profit Impact of Market Strategy, un modèle d'outil plus proche de la comparaison et de prévision sur la base du déjà vécu, que de l'analyse, en fait on y recoure pour comparer, prévoir, et analyser la trajectoire.

General Electric son initiateur vers la fin des années 50 et le début des années 60, voulait comprendre comment des entreprises étaient meilleures que les autres (on parle de gains), et ce quelle que soit l'activité, ou la taille. En se basant sur les choix faits et les phénomènes, GE voulait en quelques sortes mathématiser la vie de l'entreprise, GE reprochait aux outils BCG et ADL, de réduire la réalité en limitant les critères et les axes d'analyse, c'est ainsi que des équipes commencèrent par l'étude en détail de plusieurs centaines d'entreprises, et la base de donnée PIMS a vu le jour.

De nos jours, c'est plus de 300 activités recensées dans cette base de données.

Pour accéder à cette base de données, il faut en contrepartie fournir des informations sur son entreprise, et payer un montant variant selon la taille de l'entreprise, et même s'il existe un tarif étudiants, il est trop élevé 50 dollars le mois et limité à ces quatre catégories sous formes de rapport :

- le retour sur investissement ;
- les changements des parts de marché ;
- les budgets marketing ;
- les attraits des marchés et forces compétitives.

### Les limites :

- en plus d'être coûteux, tous les dirigeants sont susceptibles quant à la remise des informations concernant leurs activités, on peut douter de leurs mise à jours, et de leurs crédibilités ;
- la majorité des entreprises participantes et enregistrées sont nord-américaines, puis en degrés variant c'est les asiatiques, les européennes, donc comparaisons et prévisions, non pertinentes (négligence des différences géoculturelles et temporelles) ;

On reconnaît au moins une qualité au PIMS : permet de connaître les tendances de plusieurs activités et comparer les concurrents directs dans certains cas.

### 2.3.D'autres outils ou démarches :

Les deux outils suivants demandent une analyse très fine pour leur mise au point, nous verrons selon plus en détails :

#### 2.3.1. Le business model (modèle économique) :

Souvent le choix du modèle économique, est négligé ou ignoré<sup>1</sup> par les entreprises, c'est une démarche qu'on peut initier pendant la création de l'entreprise, ou initier plus tard, essentiellement quand on parle de modèle économique on parle de revenus.

Le BM en lui-même n'est pas peut un outil de stratégie, mais la réflexion portant sur sa mise au point, est une démarche stratégique, car chacune des questions nécessaires à se mise au point, renvoie à une partie de stratégie ou à une sous stratégie, le Business Model renvoi surtout à la planification stratégique.

Définir un modèle économique, c'est répondre à quelques questions :

1. quelles ressources exploiter pour générer les revenus visés ?
2. quelles ressources humaines pour les exploiter ?
3. comment acquérir et trouver les deux types de ressources ?
4. les revenus visés, sont-ils structurés ?
5. comment vendre et rémunérer les ressources ?
6. quels coûts et structure implique ou impliquera le modèle économique ?

---

<sup>1</sup> Vanessa Warnier Xavier Lecocq, Benoît Demil, le business Model : l'oublier de la stratégie, 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, France 2, 3 et 4 juin 2004.

### 2.3.2. Le Business Plan :

Le business plan, ou le plan d'affaires en français, c'est la partie tangible de la réflexion stratégique, car c'est un document de synthèse<sup>1</sup>, servant de répertoire, et parchemin, il sert à convaincre les interlocuteurs (financement), de la réussite du projet, de sa faisabilité, et surtout de sa rentabilité. Faisabilité et rentabilité impossible à concevoir sans une analyse stratégique des éléments concernés.

Le BP peut servir à la création d'une entreprise, au lancement d'un nouveau produit ou une nouvelle activité, création d'une filiale ou de point de vente, mais de façon plus générale servir au développement d'une entreprise, de sa création à son apogée, et même les phases de crises.

### Conclusion :

Au cours de ce chapitre nous avons abordé quelques outils d'analyse stratégique, certains pour analyser l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise, d'autres pour analyser le portefeuille d'activités, nous pouvons avancer que même si le portefeuille d'activités est interne à l'entreprise, l'activité lui est toujours externe.

Dans un pays où l'entrepreneuriat est fortement encouragé, où les marchés ne sont pas encore mûrs, où tout le monde peut tenter sa chance, nous pensons qu'une connaissance minimale en stratégie, et outils de stratégie est vitale, sur le moyen terme et plus encore sur le long terme, car les PME algériennes en l'état, ne peuvent pas se garantir une pérennité sereine sans stratégie, premièrement dans une économie nationale où chaque année des milliers de PME sont créées, deuxièmement l'économie mondiale est évolutive, où les meilleures sont celles qui imposent, s'imposent, et qui s'adaptent rapidement.

---

<sup>1</sup> Mr. Hammi Rachid réalisé et présenté par document électronique, lors d'une journée d'étude.

**CHAPITRE TROIS : ESSAI D'APPLICATION  
DES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE :  
CAS DU GROUPE AMOR BEN AMOR**

### 3.1. Présentation du Groupe Ben Amor :

Avant de devenir groupe, l'entreprise Amor Ben Amor, fut créée par le défunt père Amor en 1984, au départ c'était une semoulerie, au fil des années, elle est devenue un groupe constitué en S.A.R.L (Société à Responsabilité Limitée), et composé des filiales suivantes :

- la conserverie Amor Benamor ;
- les moulins Amor Benamor ;
- les unités pâtes et couscous ;
- promotion agricole (pépinière expérimentale Afak) ;
- promotion immobilière.

Récemment le groupe a décidé d'investir dans le tourisme à El-Kala wilaya d'El-Tarf, et à acquit 60% du complexe Eriad-Corso de Boumerdés (abandonné depuis le séisme en 2003), les 40% restent publique, peut fournir plus de 450.000 baguettes de pain par jour, il a aussi investi dans la promotion immobilière, en plus de quelques certifications ISO (par l'Agence Française de Normalisation).

Le chiffre d'affaire annuel du groupe, publié sur site internet du groupe est de 200 millions d'euro, mais d'autres sources<sup>1</sup> sur internet donnent un chiffre supérieur à 220 millions d'euro en 2011.

### 3.2. Application des matrices d'analyse de portefeuille d'activités :

- Taux de croissance du marché : 7.6%.
- Part de marché relative :
  - Chiffre d'affaires du Groupe Ben Amor : 220 millions d'euro en 2011.
  - Chiffre d'affaires du Groupe SIM : 200 Millions d'euro en 2010 avec une croissance annuelle de 18% donc en 2011, c'est 236 millions d'euro de chiffre d'affaires pour le principal concurrent (on suppose que SIM est le seul concurrent sur le marché national).

---

<sup>1</sup> Amir Rabah, Mohamed Laid Ben Amor multiplie les paris gagnants, www.JeuneAfrique.com, 06 Décembre 2013, Alger, Algérie.

<http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-254276.html>

- Parts de marché relative :  $220 / (236 + 220) = 0.48$  (48 %) pour le groupe Ben Amor  
Et  $236/456 = 0.51$  (51%) pour le groupe SIM
- Les conserves :
  - La tomate conserve (filiale : CAB), occupe 51% de part de marché, le groupe ambitionne d'augmenter cette part et même d'exporter, après le démarrage cette année de l'usine de Skikda et d'autres usines dans le Centre et l'Ouest du pays.
  - Ben Amor : 51% de part de marché ;
  - SIM : 45% ;
  - Autres : 4% (marque tunisiennes, chinoises et italiennes).
- Les pâtes et le couscous :
  - Concernant les pâtes (longues, courtes) et couscous (filiales : pâtes & couscous Amor Benamor), la part de marché tourne autour respectivement 20% et 35%.
  - Ben Amor : 20% (on vise les 35% pour 2012-2013) ;
  - SIM : 45% ;
  - Autres : 35% (Tunisie, Italie, et d'autres entreprises algériennes).
- Céréales :
  - l'industrie céréalière, est très règlementée par l'Office Algérien Interprofessionnel des Céréales, qui est chargé de contrôler la production nationale de céréales (30%), d'importer les quantités manquantes pour satisfaire la demande nationale, et surtout les transformateurs de céréales, doivent demander les quantités nécessaires, sachant qu'en 2012 le groupe Ben Amor, a fait une demande pour augmenter ses parts en céréales (blé principalement) jusqu'à 60% ;
  - récemment le gouvernement a décidé de supprimer la taxe sur l'importation, décision qui permettrait de baisser les prix des céréales.
  - la transformation de blé (filiale : les moulins Benamor), est la toute première activité du groupe (1984), sachant que le groupe se fournit en blé et en céréales auprès de l'OAIC, 1280da le quintal, et qu'il le revend après transformation à 4060da. Avec une capacité de 700t/jour (sur le site internet du groupe). C'est de loin l'activité la plus rentable.
- En ce qui concerne la promotion immobilière (filiale : Amor Benamor Promotion), le Groupe est intéressé par ce secteur à cause de la demande croissante.

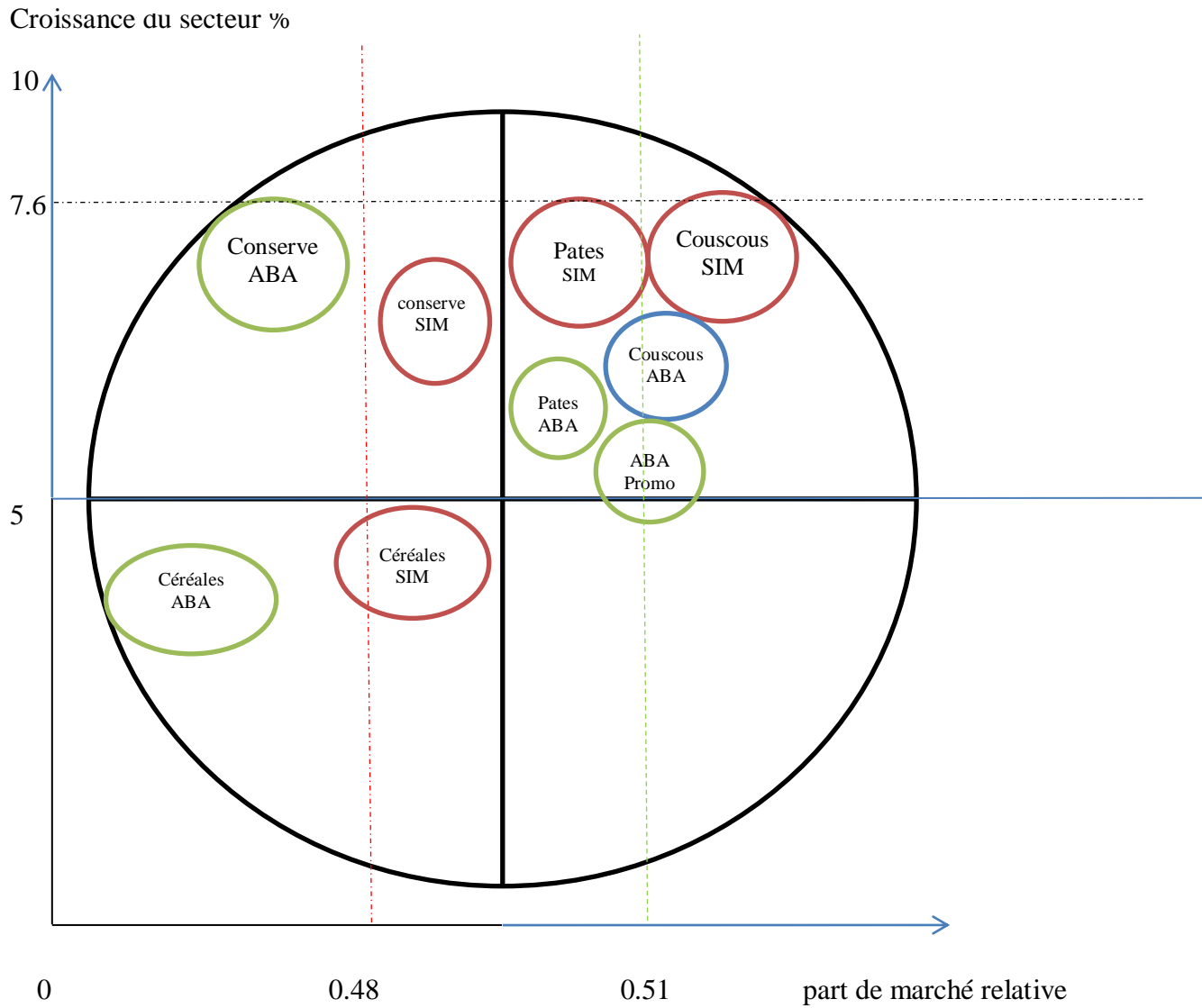
### **3.2.1. La matrice BCG :**

Selon la description précédente :



- La transformation de blé est l'activité qui génère le plus de cash-flow, elle se situe naturellement en vache à lait ;
- La tomate conserve avec 51% de part de marché et toutes les ambitions exprimées en investissements annoncés, se classe logiquement en produit vedette ;
- Les pâtes et le couscous, avec une part de marché moyenne inférieure à celle de son concurrent direct (45%), ces deux produits sont classables dilemmes ;
- La promotion immobilière est quant à elle une activité à risque à cause de la volatilité des prix des matériaux de construction.

**Figure 0-1 les Activités du groupe Benamor face aux activités de son concurrent selon la matrice BCG**



Source : réalisé par l'étudiant.

## Comparaison:

- La transformation de blé :
  - l'activité la plus rentable du groupe Benamor ;
  - certitude d'écouler les produits (semoulerie et transformation en pâtes et couscous), selon Mr. Ouarti « parfois on a du mal à satisfaire la demande locale » c'est à dire la ville de Guelma ;
  - les aides de l'Etat ont facilité l'acquisition de machines (soutien du prix du blé, acheté par OAIC à 4500 DA et céder 1280 DA) ;
  - le groupe n'envisage pas de grands investissements, seulement des augmentations de capacité, exprimées en demande auprès de l'OAIC pour avoir plus de blé. Ces décisions sont en accord avec les recommandations du BCG (maintenir et augmenter les cash-flows, éviter les investissements importants).
  
- La tomate conserve :
  - Participe positivement à l'amélioration de l'image de marque du groupe ;
  - le groupe commence à l'exporter ;
  - en créant d'autres usines de production de tomates conserves (Skikda), en créant des partenariats avec des producteurs de tomate fraîche, en exportant, il est clair que le groupe investit et s'investit dans ce produit vedette, ce qui est recommandé par BCG.
  
- Les pâtes et le couscous :
  - déjà exportées ;
  - parts de marchés en continuelle progression depuis leur lancement en 2005, 20% en quelques années ;
  - avec l'ambition d'atteindre les 35% de part de marché en 2014, le groupe devra continuer à investir dans d'autres unités de fabrication (pâtes longues, courtes et couscous), concernant le blé transformable, il a déjà formulé une demande auprès de l'OAIC pour augmenter ses parts de blé, ce segment devra vite basculer en vedette, en plus de militer pour la création d'un pôle d'excellence de céréales, en faisant appels à des experts européens et en format des agriculteurs algériens en Algérie et Europe.
  
- La promotion immobilière :
  - l'activité la plus risquée, car non seulement les prix des matériaux de construction sont dangereusement volatils, la contrefaçon y est omniprésente, les particuliers se lancent aussi légalement ou au noir, à cela on ajoute les logements en cours de construction par le gouvernement (entre

autres le fameux projet d'un million de logements), mais si toutes ces difficultés seront dépassées, le succès sera au rendez-vous, cela engendrera beaucoup de revenus

En s'investissant dans la création du Pôle d'excellence de céréales, le groupe ne vise pas seulement à maintenir l'activité de transformation de blé et les cash-flows qu'elle génère à elle seule, mais aussi garantir l'approvisionnement en matières premières quantitativement et qualitativement d'une activité (en aval) qui n'est autre que la fabrication de pâtes et de couscous filiale pâtes Amor Ben Amor.

### **3.2.2. La matrice ADL :**

Cette matrice est un peu plus précise que la matrice BCG, car elle englobe neuf positions possibles contre quatre pour la BCG.

- Classement des segments :
  - Les moulins Amor Ben Amor : position concurrentielle favorable, marché en croissance ;
  - La conserverie CAB : position concurrentielle très favorable, marché en croissance ;
  - Les pâtes Ben Amor : position concurrentielle favorable, marché mature ;
  - La promotion immobilière : position concurrentielle acceptable, marché en forte croissance.

**Figure 0-2** les activités du groupe Benamor selon la matrice ADL 1.a

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante				
Forte		CAB		
Favorable		Céréales ABA	Pates ABA	
Défavorable		Promo		
Faible				

Figure réalisée par l'étudiant.

**Figure 0-3** les activités du groupe SIM selon ADL

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante				
Forte			Conserve	Pates
Favorable		Céréales		
Défavorable				
Faible				

Figure réalisée par l'étudiant.

## Comparaison :

Selon la figure suivante :

**Figure 0-4 : les activités du groupe Ben Amor selon la matrice ADL 1.b**

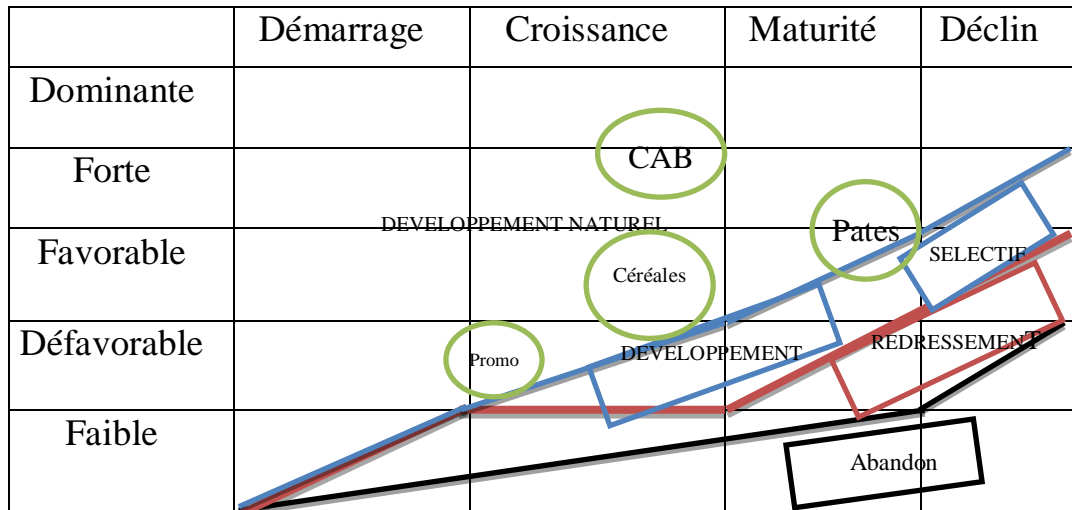


Figure réalisée par l'étudiant.

- À première vue, selon ADL, on peut laisser les activités se développer naturellement c'est-à-dire sans grands investissements, mais une des caractéristiques de l'environnement économique en général et algérien en particulier, c'est les perturbations. Dans notre cas, on parle précisément des perturbations réglementaires, accorder une subvention, et interdire l'exportation de produits issues de matières subventionnées, les transformateurs de céréales doivent obligatoirement passer par l'OAIC...
- En essayant d'augmenter ses parts en céréales auprès de l'OAIC, le groupe compte améliorer ses parts marché directement sur le segment transformation de blé, et indirectement sur le segment pâtes et couscous, ces parts de blé en plus lui permettront d'exploiter mieux ses capacités de production, et ainsi croître d'autres parts de marchés.
- Selon ADL, l'activité promotion immobilière peut se développer naturellement certes, mais est-ce possible avec toute la spéculation que subit le ciment et le mètre carré, son développement naturel ne sera pas possible sans une assistance.
- Au vue de la grande dépendance du segment pâtes et couscous du segment transformation de blé, il impossible d'envisager un développement naturel à 100%. Nous remarquons une limite de cette matrice elle néglige les dépendances des segments entre, elle est mieux adapté au entreprises diversifiées.

### 3.2.3. La matrice McKinsey :

- D'abord les attraits du marché agroalimentaire :
  - marché en forte croissance (surtout la production locale) ;
  - prix tendant vers la hausse ;
  - forte rentabilité ;
  - grande rivalité entre concurrents, aucun monopole, absence de barrières à l'entrée ;
  - demande constante ;
  - distribution encore sous exploitée ;
  - le gouvernement encourage l'investissement ;
  - culture très consommatrice ;
  - ...

En résumé, le secteur agroalimentaire en Algérie est un Eldorado.

**Tableau 3.1 : critères externe et leur poids**

Critères externe	poids
Marché attractif	3
Prix	2
Rentabilité	3
Concurrence	2
Demande	3
Distribution	2
Politique du gouvernement	2
Culture de consommation	2

Source : réalisé par l'étudiant.

Pour les unités du groupe les notes seront :

**Tableau 3.2 : les notes de chaque activité selon les critères externes**

	Marché 3	Prix 2	Rentabilité 3	Concurrence 2	Demande 3	Distribution 2	Gouvernement 2	Culture 2
Moulins	3	3	3.5	2	3	1.5	1.5	2.5
CAB	3.5	2.5	2	2.5	3	2.5	1.5	2.5
Pates	2.5	2	2	2.5	3	2.5	1.5	3.5

Réalisé par l'étudiant.

La promotion immobilière est une activité hors agroalimentaire :

**Tableau 3.3 : les notes de l'activité Promotion Immobilière**

	Marché 3	Prix 2	Rentabilité 3	Concurrence 2	Demande 3	Règlementation 3	Gouvernement 2	Culture 2
Promo	3.5	3	3.5	2	2.5	1.5	1.5	1

Source : réaliser par l'étudiant.

**Figure 3.4 : les moyennes de maitrise des critères externe**

Unité	notes
Moulins	2.60
Conserve	2.55
Pates	2.74
Promotion immobilière	2.4

Source : réalisé par l'étudiant.



- Les atouts du groupe Amor Ben Amor :
  - réactivité, « nous avons la réactivité d'une PME et les ambitions d'un groupe » selon Mr. Ouarti ;
  - maîtrise parfaites du savoir-faire et de technologies ;
  - bonne réputation (image de marque) ;
  - très bon rapport qualité-prix ;
  - ressources humaines très compétentes ;
  - innovation ;
  - part de marché ;
  - consommateurs fidèles ;
  - maîtrise des coûts ;
  - offre de grande qualité
  - ...

**Tableau 0-5 : atouts du Groupe Ben Amor selon les critères internes et leurs poids**

Critères interne (atouts)	Poids
Réactivité	3
Savoir-faire et technologies	2.5
Réputation	3
Rapport qualité/prix	2.5
RH	2.5
Innovation	2
Parts de marché	2.5
Consommateurs fidèles	2.5
Maitrise des coûts	2.5
Qualité de l'offre	2.5

Source : réalisé par l'étudiant.

Les notes seront :

**Tableau 0-6 : les notes du Groupe Ben Amor pour chaque atout**

	Réactivité 3	Savoir-faire 2.5	Réputation 3	Qualité/prix 2.5	RH 2.5	Innovation 2	Parts de marché 2.5	Fidélité conso 2.5	Maitrise des coûts 2.5	Qualité de l'offre 2.5
Moulins	3.5	3	3.5	2	3	1	2.5	3.5	2	3
Conserves	3.5	3	3.5	2.5	2	2.5	3.5	3	2.5	3
pates	3.5	3	3.5	2.5	2	1.5	2	2.5	2	3

Source : réalisé par l'étudiant.

**Tableau 0-7 les moyennes des activités de Ben Amor sur les atouts**

Unités	Notes
Moulins	2.76
CAB	2.98
pates	2.61
Promotion immobilière	2

Source : réalisé par l'étudiant.

- Les notes finales seront :

Moulins :  $2.76 + 2.60 = 5.36$

CAB :  $2.98 + 2.55 = 5.53$

Pates :  $2.61 + 2.74 = 5.35$

Promotion immobilières :  $2 + 2.4 = 4.4$

**Figure 0-5 les activités du groupe Ben Amor selon McKinsey**

		Attrait du marché		
		Attrait élevé	Attrait moyen	Attrait faible
Position concurrentielle	Élevée	<b>Gagnant</b> CAB Moulins	<b>Challenger</b> Pates	<b>Dilemme</b>
	Normale	<b>Risque</b>	<b>Acceptable</b>	<b>Supporter</b>
	Faible	<b>Dilemme</b> Promo	<b>Risque</b>	<b>Perdant</b>

Source : réalisé par l'étudiant.

### Comparaison :

- Les moulins :

Même si cette activité est la plus rentable, elle reste soumise à l'OAIC, ce qui nous pousse à la mettre entre position normale et élevée.

Selon McKinsey, il faudra que le groupe essaie d'améliorer la rentabilité, diminuer le risque que représente la dépendance de l'OAIC, et exploiter au maximum cette position gagnante mais aux risques importants, selon sera possible en investissant :

Rappelons-nous que le groupe essaie d'augmenter ses parts auprès de l'OAIC, création du pôle d'excellence de céréales, formations aux agriculteurs...

- CAB :

Avec 51% de part de marché, et position concurrentielle très avantageuse, le groupe compte ouvrir d'autres unités de fabrication de conserves, en plus de quelques 25 millions de plants de tomates et piments, avec cela le groupe applique les recommandations de McKinsey.

- Pates :

Situé dans la case challenger, le groupe devra investir à outrance pour faire basculer cette filiale dans la case gagnant, le groupe compte se fournir en quantités supplémentaires en blé, et attend la levée de l'interdiction d'importation de céréales, il se différencie de par la qualité de ces pâtes (surtout les spaghettis), toujours en accord avec les recommandations de McKinsey.

- Promotion immobilière :

Sur ce segment à grands risques, le groupe cherche une rentabilité importante plus qu'une bonne part de marché, en tentant le quitte ou double, le groupe ne fait qu'appliquer à la lettre les recommandations de McKinsey.

### 3.2.4. La matrice Ansoff :

- Les marchés actuels du groupe : pâtes, conserveries, transformation de blé, promotion immobilière, tous en Algérie.
- Nouveaux marchés : tourisme (wilaya d'El-Tarf), pain et biscuiterie (complexe Eriad Corso), Moyen-Orient, occident, et Afrique subsaharienne (conserves, pâtes et couscous).
- Produits actuels : pâtes (longues et courtes), couscous, conserves (CAB), Semoules.
- Nouveaux produits : offre touristique, biscuits et pains industriels.

**Figure 0-6 les activités du groupe Ben Amor selon Ansoff**

		Produits	
		Actuels	nouveaux
marchés	Actuels	Pâtes, couscous, CAB, Semoules (Algérie)	Biscuits, Pains, tourisme
	nouveaux	Moyen-Orient, occident, et Afrique subsaharienne (pâtes, couscous et conserves)	Algérie

Réalisé : par l'étudiant.

### Comparaison :

- Marchés et produits actuels :
  - Grignoter des parts de marchés ;
  - Augmenter la rentabilité ;
  - Efforts marketing ;
  - ...
- Marchés actuels / nouveaux produits :
  - Avec des consommateurs attachés à la marque du groupe, sans doute le groupe mettra sur le marché des nouvelles gammes de biscuits et de pains industriels avec le démarrage de complexe Eriad Corso.
- Marché nouveaux / produits actuels :
  - Pour exporter surtout vers l'Europe, le groupe a dû se faire certifier à quelques normes ISO, par l'agence française de normalisation (Afnor).
- Marchés et produits nouveaux :

- C'est de la diversification, par exemple la pénétration du marché de tourisme avec les hôtels hauts de gammes à El-Kala, ou la promotion immobilière, ou encore la biscuiterie et le pain industriel, dans ce deuxième cas, c'est la diversification avec des activités très proches.

## **Conclusion :**

Après la construction des matrices précédentes, nous constatons :

- leur construction n'est pas aussi compliquée qu'on l'imagine ;
- les décisions du groupe Amor Ben Amor sont par hasard conformes aux recommandations de chaque matrice ;
- toutes les activités du Groupe sont dans des situations favorables, ce qui confirme un fois de plus l'attractivité des marchés algériens. Cela nous confirme quelques points, la qualification des ressources humaines dont dispose ce Groupe, sa réactivité ;
- l'imprécision causée par la subjectivité quant à l'attribution des poids et des notes de chaque critère pendant la réalisation de la matrice McKinsey et le positionnement de l'entreprise sur la matrice ADL, manque d'informations.

## Conclusion générale :

Au-delà des aspects vitaux (gains, rentabilités, adaptation, ...) de la démarche stratégique, pour la réussir il faut avoir des connaissances très fines des étapes de chaque démarche, car la démarche stratégique varie selon les entreprises, les conjonctures géo-temporelles, et surtout des visions des dirigeants.

Les PME qui veulent garantir leur pérennité doivent avoir nécessairement des compétences en outils d'analyse stratégique.

### Teste des hypothèses :

– hypothèse 01 :

À notre connaissance, généralement les entreprises algériennes de grande taille, possèdent des plans de développement stratégique.

– Hypothèse 02 :

- Nous confirmons le manque de compétences et d'informations nécessaires à l'utilisation des outils de l'analyse stratégique, ce qui rend cette utilisation difficile au niveau du Groupe Amor Ben Amor.

Ceci dit, on peut avancer qu'il est difficile d'appliquer les outils d'analyse stratégique dans le contexte des PME algériennes, même si ces analyses sont menées, leurs résultats resteront approximatifs

## Références bibliographiques :

- 1) Michel Ghertman, le management stratégique de l'entreprise, Collection « que sais-je ? », troisième édition 1996, presse universitaire de Paris, France.
- 2) Ahmed Hamadouche, Méthodes & outils d'analyse stratégique, les éditions Chihab, 1997, Algérie.
- 3) Michael Porter, l'avantage concurrentiel, traduit par Philippe de Lavergne, première édition parti 1999, édition DUNOD.
- 4) François Radacal, théorie de la stratégie d'entreprise, édition éclipse, France. 2008.
- 5) Demonchy et autres, Projet de fin d'études, EISTI option ICO, France. 2003
- 6) Maurice SAÏAS, Emmanuel MÉTAIS, stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, France.*
- 7) Xavier. L, Vanessa. W, Allain. D, Stratégie, deuxième édition, éditions Pearson Éducation, France, 2009.
- 8) Ulrike Mayrhofer, management stratégique, édition Bréal, France, 2007.
- 9) Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloos, marketing Stratégique et opérationnel, septième édition, édition Dunod, France, 2008.

(10) براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد للإلكترونيات « condor » بولاية برج بوعريريج، جامعة المسيلة، 2007.

1. <http://www.luxinnovation.lu/>.
2. [http://www.123business-fr.com/McKinsey\\_matrix.html](http://www.123business-fr.com/McKinsey_matrix.html)
3. [http://www.entreprendre.ma/Matrice-McKinsey\\_a3289.html](http://www.entreprendre.ma/Matrice-McKinsey_a3289.html)
4. <http://www.commentfaiton.com/fiche/voir/60754/comment-construire-la-matrice-mc-kinsey>
5. [http://fr.wikipedia.org/wiki/McKinsey\\_%26\\_Company#Historique](http://fr.wikipedia.org/wiki/McKinsey_%26_Company#Historique)
6. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice\\_d%27Ansoff](http://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice_d%27Ansoff)
7. <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/matrice-ansoff-produits-marches>
8. <http://www.conseilenterprises.com/article.php?id=295>
9. <http://www.succes-marketing.com/management/notion/matrice-ansoff>
10. <http://www.gautier-girard.com/>
11. [www.innovation.public.lu](http://www.innovation.public.lu)
12. <http://www.marketing-strategie.fr/>
13. <http://www.ledicodumarketing.fr/>
14. [www.12manage.com](http://www.12manage.com)

## Annexes :

### Annexe 01 :

Le Groupe Benamor spécialisé dans la transformation des céréales :  
Une entreprise en plein essor, leader sur le marché.

Mercredi, 20 Avril 2011 10:48

Implanté dans la wilaya de Guelma, dans l'Est algérien, le groupe Benamor a réussi en l'espace de moins de trois décennies, le pari de devenir leader sur le marché national en matière de tomate industrialisée et de s'affirmer de plus en plus parmi le top 3 des plus grands producteurs nationaux de semoule, de farine et de couscous.

Le groupe Benamor, 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, en 2010, détient 50% du marché du concentré de tomate. Il a également, augmenté ses capacités de production de pâtes et de couscous qui tournent autour de 20% pour les pâtes. Pour le couscous, le groupe compte porter ses parts de marché à 35% avec le démarrage des nouvelles lignes de production. La première usine a été installée par le défunt Amor Benamor au début des années 1980.

Ce dernier a commencé par une petite machine pour démarrer son activité. La relève a été assurée par ses enfants en agrandissant l'unité et en élargissant son activité. Aujourd'hui, les activités de l'entreprise familiale constituée en Groupe, tournent autour de trois conserveries d'une capacité cumulée dépassant les 6 000 tonnes par jour, d'une semoulerie de 700 tonnes par jour, d'une unité de pâtes de plus de 150 tonnes par jour et d'une unité de couscous de la même capacité, avec une prochaine extension de production de l'unité pâtes. En plus d'une pépinière de production de plants de tomate industrielle qui répond aux besoins des agriculteurs de la région en la matière.

Le secret de la réussite du groupe Benamor, spécialisé dans l'agroalimentaire, est sans aucun doute la persévérance de ses responsables. En effet, au lieu de continuer à travailler dans son coin, en se contentant d'importer la matière première, le Groupe s'est joint aux agriculteurs avec lesquels il a créé un partenariat basé sur un esprit gagnant-gagnant. Aujourd'hui, en matière de production de tomate, le contact est établi avec plus de 450 agriculteurs de Guelma, Skikda et Annaba. Le groupe, a également pensé à réaliser une expertise locale et à s'appuyer sur des spécialistes en agriculture qui transmettent leur savoir-faire aux fellahs. L'association entre les deux parties a été le gage de réussite du groupe qui n'a pas sous-estimé les spécificités de la terre algérienne et surtout les capacités des fellahs avides de nouvelles méthodes pour rompre avec l'archaïsme et augmenter les taux de rendement à l'hectare. Cette démarche a permis à ses partenaires parmi les agriculteurs d'augmenter le rendement de leurs terres et a assuré au groupe un approvisionnement suffisant en qualité et en quantité. Le travail pédagogique effectué envers les agriculteurs, l'assistance des agriculteurs aux nouvelles techniques de culture de la tomate, entre autres, ont fait tripler le rendement entre 2004 et 2010. La Conserverie Amor Benamor a commencé en 2005 par la création d'une cellule agronomique composée de cinq ingénieurs chargés de l'assistance, la vulgarisation, la formation et l'information de l'ensemble des agriculteurs cocontractants de la CAB. Par ailleurs, après le constat des faiblesses de rendement découlant de la mauvaise application de l'itinéraire technique, une station expérimentale de 5 ha a été créée pour démontrer l'intérêt de produire le plant en motte. Entre 2008 et 2009, la CAB a construit une multichapelle de 7 000 mètres carrés pour la production de 10 millions de plants, entre



tomates et piments. Le résultat ne s'est pas fait attendre : les rendements ont augmenté à 80 tonnes par hectare. Le groupe Benamor a su faire évoluer le secteur sinistré de la tomate industrielle, un secteur qui, au fil des ans, s'est délité. Le groupe Benamor est venu révolutionner le système. Il a compris que sans l'apport d'une expertise, on ne peut pas aller bien loin.

Pour diversifier ses activités et ne pas se limiter à la production du concentré de tomate, le groupe Benamor a investi d'autres créneaux tels que la production de pâtes alimentaires et de semoule. Des installations gigantesques sont mises en place dans la région d'El-Fedjoudj. L'unité semoule a été créée en 2000 sur une superficie de 42 500 m<sup>2</sup>. Sa capacité de production est de 700 tonnes par jour alors que celle du stockage de blé est de 27 500 tonnes. L'unité pâtes alimentaires et couscous, qui est aussi installée à El-Fedjoudj, elle, a été érigée sur une superficie de 40 000 m<sup>2</sup>. Ses capacités de production en pâtes courtes et en couscous sont de 150 tonnes par jour, chacune. Ayant capitalisé une expérience plus que prometteuse avec la tomate industrielle, le groupe est en train de rééditer la même expérience avec les céréales. À l'image de celui mis en place dans l'industrie de la tomate, le Groupe Benamor a procédé en décembre 2010, au lancement d'un réseau censé mettre en relation des producteurs de blé et des meuniers, afin d'améliorer la qualité du blé et des farines de production locale.

L'expérience du groupe Benamor gagnerait à être encouragée et élargie à d'autres secteurs selon leurs spécificités, surtout lorsqu'on sait que la stratégie de l'État est de limiter les importations et d'aller vers l'augmentation des exportations hors hydrocarbures. Cet objectif ne peut être atteint que si la production nationale est soutenue.

### **Organigramme**

Constitué en Sarl, le groupe compte aujourd'hui cinq filiales. Le P-DG du groupe coiffe toutes ces filiales. Il s'agit de :

- la conserverie Amor Benamor (CAB) ;
- les moulins Amor Benamor ;
- les unités pâtes et couscous ;
- promotion agricole (pépinière Afak) ;
- promotion immobilière.

Outre le P-DG, Laïd Benamor, qui préside aux destinées du groupe ; chaque filiale dispose de son propre staff.

### **Qualité**

En se conformant à des normes extrêmement rigoureuses en matière de qualité, les Moulins Benamor arrivent à développer des produits de plus en plus prisés par les consommateurs. La mise en place du système HCCP permet de suivre et de maîtriser la qualité de ses produits depuis la réception des matières premières jusqu'à la consommation des produits finis. Ce système permet d'être en parfaite adéquation avec les normes internationales actuellement en vigueur. Par ailleurs, le laboratoire de contrôle de qualité, situé à l'intérieur du complexe minotier, dispose d'une équipe scientifique spécialisée dans l'agroalimentaire qui, grâce à son savoir-faire et à son expérience, assure quotidiennement le suivi de la qualité du blé lors de sa réception puis pendant toutes les phases de son traitement et de son conditionnement

### **Les ambitions d'exportation :**

Le groupe Benamor a, par le passé, exporté du concentré de tomates vers la Libye et l'Irak. Vu que le groupe utilise les meilleurs blés au monde, ses produits, préparés avec soin, sont très demandés en Europe, notamment le couscous. C'est ainsi que le groupe envisage d'exporter prochainement du couscous et, plus tard, des pâtes alimentaires. Le

groupe a, en effet, signé un contrat avec une entreprise britannique pour distribuer ses produits en Europe. Actuellement, le groupe a une quantité de 1 500 tonnes à placer en Europe. Pour cette première année, il est question d'essayer d'atteindre le chiffre de un million de dollars d'exportation. Pour 2 012, l'objectif est de tenter de multiplier ce chiffre par 2 ou 3.

**Produits et services :**

-Tomate concentrée sous plusieurs formes, les piments (harissa), la mayonnaise, ainsi que différentes confitures telles que la confiture d'abricot, la confiture d'orange, la confiture de pêche et, enfin, la confiture de pomme.

- Divers types de semoules :

- semoule supérieure (destinée aux gâteaux traditionnels, mets traditionnels... )
- semoule courante (pain traditionnel)
- semoule SSSF (pain traditionnel)
- semoule SSSE (destinée à la transformation (pâtes, couscous... )

**- Ressources humaines :**

Le groupe Benamor emploie actuellement plus de 1 000 travailleurs. Ce chiffre est appelé à augmenter, selon les responsables du groupe, notamment avec l'entrée en service de la future unité de concentré de tomates d'Annaba, dont les travaux d'aménagement sont en cours.

**- Réseau de distribution :**

Qu'il s'agisse de celle de la conserverie ou de celle des moulins, la production du groupe Benamor couvre actuellement une grande partie des besoins de l'Est algérien. Le développement récent du complexe Benamor a incité le groupe à mettre en place toute une structure pour une distribution plus efficace et plus importante de ses marchandises à travers ses principaux points de vente, notamment à Alger, Tizi Ouzou et Béjaïa, au Centre, Oran, Mascara et Tlemcen, à l'Ouest, Djelfa et El-Oued, au Sud.

<http://www.liberte-algerie.com/economie/une-entreprise-en-plein-essor-leader-sur-le-marche-le-groupe-benamor-specialise-dans-la-transformation-des-cereales-154696>

## Annexe 02 :

Agro-alimentaire

### **Algérie : Mohamed Laïd Benamor multiplie les paris gagnants**

Jeudi, 06 Décembre 2012 19:01 Par Amir Rabah, à Alger

Mohamed Laïd Benamor, PDG du groupe Benamor, mène de front la diversification des activités du leader algérien des conserves de tomates et des pâtes et son extension à l'international.

« Je veux toujours aller vite ! » À 46 ans, Mohamed Laïd Benamor se projette plus que jamais dans le futur. Après avoir conquis le marché algérien des pâtes alimentaires et des conserves de tomates, le PDG du groupe Benamor part à la conquête des marchés à l'international. « Nos pâtes alimentaires sont aujourd'hui disponibles en Europe et en Amérique du Nord, se félicite-t-il. Pour le moment, l'exportation ne génère pas un chiffre d'affaires important. Nous venons de commencer. Le marché local reste prioritaire, mais pour se développer, il faut se déployer à l'international à moyen terme. »

Depuis dix ans, le patron de ce groupe familial fondé en 1984 s'est imposé comme une figure incontournable de l'agroalimentaire algérien. Sa recette ? L'innovation, avec de nouveaux produits, et une diversification réussie. L'activité a commencé avec la création de la première unité des Conserveries alimentaires Benamor (CAB, aujourd'hui Conserveries Amor Benamor), spécialisée dans le concentré de tomates, la harissa (purée de piments) et la confiture. « J'ai eu la chance de commencer ma carrière avec mon défunt père, dès le lancement de notre première petite conserverie en 1984, raconte Mohamed Laïd Benamor. Avec lui, j'ai appris à gérer, mais surtout à écouter et à être patient. »

Innovation :

À la mort de son père en 2002, il prend les rênes du groupe, en étroite collaboration avec ses frères, et accélère la diversification entamée en 2000 avec le lancement des Moulins Amor Benamor (production de semoule). En 2009, il se lance dans la fabrication des pâtes alimentaires puis, plus récemment, dans la construction de logements - en attendant d'investir dans l'hôtellerie haut de gamme. À chaque fois, le succès a été au rendez-vous. Le groupe détient 50 % du marché des conserves de tomates et 30 % de celui des pâtes, qu'il partage avec les marques locales (SIM, La Belle, Méridji) ou étrangères (Panzani, Barilla). Son chiffre d'affaires est passé de 6,2 milliards de dinars (66,3 millions d'euros) en 2003 à 19,2 milliards de dinars (près de 195 millions d'euros) en 2011.

Mohamed Laïd Benamor a également misé sur l'innovation. En 2004, alors que la filière industrielle de la tomate traversait une grave crise en Algérie, il

s'est lancé dans la modernisation de la production des plants de tomates. « Nous avons proposé à notre corporation d'accompagner les agriculteurs, avec l'introduction de variétés à fort potentiel de rendement ainsi que de nouvelles techniques de traitement et d'irrigation », explique le patron.

Les autres industriels n'ont pas suivi. Mais « progressivement, nous avons pu maîtriser notre filière de bout en bout. Nous avons éliminé le plant racinaire pour le remplacer par le plant en mottes, qui permet de meilleurs rendements à l'hectare », affirme Benamor. Un succès qui a fini par convaincre les agriculteurs, réticents au départ, d'adhérer au projet. Et pour les fidéliser, le groupe Benamor leur fournit les plants en mottes, les pesticides et leur achète leurs récoltes.

### **Exportation**

Les résultats n'ont pas tardé. La production de plants est passée de 500 000 en 2005 à 25 millions en 2012 et devrait atteindre 50 millions en 2013, selon Mohamed Laïd Benamor. Les rendements à l'hectare ont été multipliés par quatre, passant de 15 à 60 t. Les superficies cultivées sont passées de 2 500 ha en 2004 à 16 000 en 2011. « Notre objectif est d'exporter des conserves de tomates dans les cinq prochaines années », annonce-t-il. Fort de ce succès, le groupe a transposé en 2010 la même méthode dans la céréaliculture, avec l'objectif de multiplier les rendements par 2,5 pour atteindre 45 quintaux à l'hectare dans le blé tendre et 55 quintaux dans le blé dur à l'horizon 2022. L'Algérie produit 40 à 50 millions de quintaux de céréales par an et importe 60 % des volumes qu'elle consomme.

<http://economie.jeuneafrique.com/entreprises/entreprises/agro-industrie/13826-algerie-mohamed-laid-benamor-multiplie-les-paris-gagnants.html>

### Annexe 03 :

#### Industrie agroalimentaire, Forte croissance au 1er trimestre 2011 :

L'industrie agroalimentaire (IAA) a poursuivi sa progression au premier trimestre 2011, entamée dès le quatrième trimestre 2010 avec une forte croissance qui s'est établie à 26,4%, a indiqué hier l'Office national des statistiques (ONS).

Après une suite de contre-performances observées depuis le 3e trimestre 2008, une reprise de la croissance est amorcée dès le 4e trimestre 2010 avec un taux de croissance de 7,6%. Le secteur a poursuivi sa tendance haussière pour enregistrer un « forte croissance », soit 26,4%, précise l'Office.

Cette croissance est le résultat des hausses substantielles des niveaux de production de certaines branches importantes : il s'agit essentiellement de celle de fabrication et conserves de fruits et légumes, qui a connu une hausse de 130,5% durant le 1er trimestre de l'année en cours et par rapport au 4e trimestre (-49,3%). Cette branche avait connu une chute de 50,4% en 2010. Après une baisse de 11,8% en 2010 avec toutefois une hausse de 11,5% au 4ème trimestre, la branche « travail de grains » a enregistré une « bonne croissance » avec 57,2%, note l'Office. L'industrie du lait a également participé à cette performance du secteur des IAA, enregistrant une hausse de 37,3% au 1er trimestre 2011 après une hausse de 16,5% au 4e trimestre de l'année écoulée, bouclant ainsi l'année avec une hausse de 10,6%. D'autres secteurs ont également enregistré des performances mais de moindre ampleur, il s'agit des filières des industries du tabacs manufacturé et allumette (1%) et du sucre (0,3%), alors celle de fabrication de boissons non alcoolisées a connu une stagnation. En 2010, les IAA avait enregistré une baisse de 3,3%, malgré une évolution de 7,6 % au 4e trimestre contre des baisses durant les 1er, 2e et 3e trimestres avec respectivement 7,3%, 11,3% et 0,5%. Dans le but de relancer l'activité du secteur, un plan d'action « stratégique » à l'horizon 2014 sera proposé au gouvernement, selon le ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement. Ce plan s'articule autour de plusieurs points : il s'agit essentiellement d'intégrer, de manière pragmatique, les enjeux de la mondialisation, viser une croissance endogène par l'utilisation des ressources nationales, opérer un choix de segments d'activités structurants et porteurs à promouvoir. En outre, ce plan est structuré autour de plusieurs axes dont l'instrumentation du dispositif institutionnel de pilotage: cinq organes de consultation et d'exécution du Plan national de développement des IAA seront proposés au gouvernement, comme premières mesures prioritaires.

Concrètement, il s'agit de la création d'un Conseil national, d'une Délégation interministérielle, d'un Observatoire, d'un Comité intersectoriel de logistique et d'un Fonds spécial de soutien. Il est question également du développement de la transformation dont une douzaine d'actions principales sont préconisées et visent un meilleur maillage et une proximité agricole susceptible de constituer un facteur de promotion des zones rurales, de création d'emplois et du développement des industries. Considérée comme vecteur de relance du secteur industriel, cette branche qui emploie plus de 140.000 travailleurs, soit 40% de la population active industrielle exerçant dans plus de 17.100 entreprises, représente 50% à 55% du Produit intérieur brut (PIB) industriel et 40% à 45% de la valeur ajoutée. Le secteur recèle un potentiel d'exportation pouvant dépasser les 2 milliards de dollars/an, selon le ministère, mais malgré les efforts consentis depuis une décennie et toutes les facilités mises en place pour les encourager, les exportations hors hydrocarbures restent « très marginales ». En 2010, elles n'ont représenté que seulement 2,8% (1,62 milliard de dollars) de la valeur globale des exportations (56,6 milliards de dollars) dont plus de 97% sont constitués des hydrocarbures. Les exportations hors hydrocarbures représentent seulement le quart de la facture des importations, qui ont totalisé plus de 40,20 milliards de dollars en 2010.

Par : Ines Amroude

<http://www.algerie360.com/algerie/industrie-agroalimentaireforte-croissance-au-1er-trimestre-2011/>

## **Annexe 04 :**

### **18 entreprises exposeront au Djazagro**

#### **La participation italienne en force**

Dix-huit entreprises italiennes spécialisées dans l'agroalimentaire participeront à la dixième édition du Salon international de l'industrie agroalimentaire Djazagro, a annoncé le Bureau pour la promotion des échanges de l'Ambassade d'Italie ICE dans un communiqué. Le même document a précisé que ces entreprises «exposeront leurs plus récentes technologies» dans le secteur agroalimentaire. Sur ce point, ICE signale que «l'Italie est l'un des principaux fournisseurs de l'industrie algérienne dans le secteur des machines pour l'industrie alimentaire et le conditionnement des produits. Elle contribue sans cesse au développement de ce secteur en fournissant son expérience et ses connaissances en matière de nouvelles technologies». Les entreprises italiennes, ajoute le communiqué, «restent numéro un mondial des exportations. A titre d'exemple, elles sont au premier rang avec 17 % des parts de marché pour les machines de traitement des aliments, et au deuxième rang (23 % des parts de marché) pour les machines de conditionnement». Par ailleurs, l'ICE a évoqué les échanges commerciaux entre les deux pays. Ainsi, l'Italie reste le deuxième fournisseur de l'Algérie avec un total de 4,61 milliards de dollars, selon les dernières données du CNIS, soit une augmentation de 13 % par rapport à 2010. Les exportations italiennes vers l'Algérie de biens d'équipements industriels sont aussi en constante évolution avec un montant total 2,4 de dollars.

#### **L'industrie agroalimentaire en chiffres**

L'industrie agroalimentaire nationale contribue à hauteur de 33% à la valeur ajoutée dans le secteur industriel national (plus de 197 milliards de dinars) et 45% (plus de 700 milliards de dinars) de son chiffre d'affaires à fin 2011.

Cette branche est dominante dans le secteur industriel national dans lequel elle contribue de 50 à 55 % dans le PIB industriel.

Le secteur recélait à fin 2011 plus de 22 000 entreprises et plus de 145 000 emplois et employait 40 % de la population active industrielle.

L'activité de l'industrie agroalimentaire a enregistré, en 2011, une nette amélioration de 21% après une baisse de 3,3% en 2010, selon les chiffres de l'Office national des statistiques.

La plupart des branches des IAA ont connu d'importantes hausses. Il s'agit notamment de l'industrie du lait (301%), la fabrication de conserves des fruits et légumes (11,5%) et l'industrie de grains avec 44,5%.

Les exportations algériennes dans le secteur de l'agroalimentaire ont dépassé, l'année dernière, les 300 millions de dollars, principalement des huiles de table et du sucre raffiné.

Les importations algériennes de produits alimentaires, en 2011, ont avoisiné les 9 milliards de dollars dont 4 milliards de dollars pour les céréales.

Par B. A,

[Latribune-online.com](http://Latribune-online.com)



	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante				
Forte		DEVELOPPEMENT NATUREL		
Favorable			DEVELOPPEMENT	SELECTIF
Défavorable				REDRESSEMENT
Faible				ABANDON