

## DEMARCHE DE LA DECISION STRATEGIQUE ET IMPLICATIONS SUR L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE(Economique)

### Application du diagnostic fonctionnel à l'Entreprise des Abrasifs(ABRAS) de SAIDA.

**FILALI Abderrahmane**

Faculté des Sciences Economiques et des Sciences Commerciales et de Gestion  
Université " Dr Moulay Tahar " Saida.  
**filialiabr@yahoo.fr**

**TABETI Habib**

Faculté des Sciences Economiques et des Sciences Commerciales et de Gestion  
Université de Mascara.  
**habib\_tabeti@hotmail.com**

#### Résumé

La décision est d'une grande importance, d'autant plus pour la décision stratégique qui est globale et engageant l'avenir de l'entreprise (économique). S'agissant de la décision stratégique dont les implications sont grandioses sur toute l'entreprise et plus particulièrement sur son organisation interne (structure, compétences...), ne doit être prise, en plus de l'intuition et du savoir faire du décideur, qu'en connaissance de l'environnement externe (complexité) et des capacités internes, et en s'aidant d'outils conceptuels permettant d'orienter la prise de décision. La démarche à suivre dans ce cadre, permet de faciliter la prise de décision et le choix ultérieur d'options stratégiques : Identité/Finalité et segmentation stratégique, diagnostic externe (opportunités & menaces de l'environnement), diagnostic interne (forces & faiblesses), outils d'aide à la décision stratégique, et enfin les choix stratégiques et organisationnels

**Mots clés :** Décision stratégique, implications, diagnostic externe et interne, outils d'aide, choix stratégiques et organisationnels.

#### Abstract:

The decision is of great importance, especially for the strategic decision that is global and engaging the future of the (economic) company. With regard to the strategic decision whose implications are grandiose on the entire company and more particularly on its internal organization (structure, skills...), must be taken, in addition to the intuition and knowledge make the decider, as knowledge of the external environment (complexity) and internal capacities, and in aid of conceptual tools to guide decision making. The approach to be taken in this context, helps facilitate decision making and subsequent choice of policy options: identity / purpose and strategic segmentation, external diagnosis (opportunities and threats of the environment), (forces & weaknesses), internal diagnostic tools to support strategic decision, and finally the strategic and organizational choice

**Key words:** strategic Decision, implications, external and internal diagnostic, tools, strategic and organizational choices.

#### Introduction

La décision stratégique qui revêt une importance particulière en raison de sa complexité et de son degré d'incertitude, doit être réfléchi et murement préparée, et ce, en connaissance de l'environnement externe et des capacités et ressources internes de l'entreprise, et plus particulièrement l'entreprise économique qui est soumise à une concurrence acharnée pouvant nuire à sa survie et à sa prospérité. L'évolution de la théorie de la décision a permis de mettre en œuvre une démarche à suivre pour l'élaboration et la mise en œuvre de la décision stratégique reposant sur les points suivants : L'identité et la finalité de l'entreprise, la segmentation stratégique, le diagnostic stratégique (externe & interne), les outils permettant d'orienter les choix stratégiques. En plus de cela, le décideur doit se servir de ses capacités intuitives et cognitives.

**La problématique à poser :** C'est comment et par quels moyens, le manager (décideur) d'une entreprise (algérienne), devrait déterminer ses choix stratégiques et organisationnels ? Dans ce contexte, l'étude de cas proposé concernant l'entreprise des Abrasifs(ABRAS) de Saida, permet de voir la réalité de la prise de décision stratégique et les changements induits, et surtout dans le contexte organisationnel.

#### I- Généralités sur la Stratégie et la Décision Stratégique

##### 1- Notions générales sur la stratégie

##### a)- Définitions de la stratégie :

Le concept de stratégie est issu de l'art militaire, et vient du grec « stratégos » (c'est-à-dire général) et désigne l'art de commander l'armée en présence de l'ennemi<sup>1</sup>.

C'est dans les années 60, que la stratégie s'est imposée et fût appliquée dans la terminologie du management, en prenant en compte les perspectives

<sup>1</sup> A.Descreumaux, X.Lecocq, V.Varnier « Stratégie», Pearson 2006, P/2.

d'évolution des activités des entreprises, et ce face à leur environnement<sup>2</sup>.

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

- CHANDLER définit la stratégie comme<sup>3</sup> : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ».

- Pour A.BENHABIB<sup>4</sup>: « la stratégie est l'ensemble des actions et décisions se rapportant aux choix des moyens et des ressources pour l'atteinte des objectifs ».

- Pour Dupuy, Marmuse, Kalika, le terme de stratégie, désigne<sup>5</sup>: « un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation ».

#### b)- les éléments de la stratégie d'entreprise

L'élaboration de la stratégie se détermine à partir du cheminement des sept éléments suivants<sup>6</sup>: la mission d'entreprise (sa raison d'être) qui devrait être compréhensible<sup>7</sup>, le portefeuille d'activités (produit/marché), la synergie de l'ensemble, les moyens d'action, les priorités (selon les choix stratégiques), les plans de contingence (changement de l'environnement), les choix d'alliances (prise en compte des autres acteurs).

### 2- Notions générales sur la décision stratégique

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

Elle repose sur une démarche heuristique proche de la théorie de H.Simon (Rationalité limitée), écartant l'approche classique rationaliste<sup>8</sup>. Elle prend en compte les éléments de l'intelligence, la conception, l'évaluation et le choix. Son processus est soumis aux normes de rationalité limitée, qui admet et se base sur la recherche d'un résultat satisfaisant plutôt qu'un résultat optimal. Ce processus est constitué de (04) éléments essentiels :

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

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

- le choix de la stratégie adoptée par l'entreprise.

- le choix de la structure d'organisation ou de stratégie organisationnelle<sup>9</sup>. Ce choix est lié à la

stabilité, à la nature et au volume des activités, et à la capacité de transformation de l'organisation.

#### b)- la typologie d'Igor Ansoff

Il a distingué (03) niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance<sup>10</sup>:

- **Les décisions stratégiques** : ce sont des décisions centralisées et relevant de la direction générale. Elles engagent l'avenir de l'entreprise en définissant les modalités d'allocations de ses ressources : choix d'objectifs, de politique générale, des activités, des marchés, et de stratégie d'entreprise, et elles se caractérisent par : un horizon temporel à long terme, sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique, sont quasi irréversibles, et donc très risquées et coûteuses (décision de diversification ou choix technologique...). Elles sont complexes et relevant de l'incertitude, face à l'instabilité de l'environnement et à la non maîtrise de l'information, et ce malgré la sophistication des techniques de prévision.

- **les décisions administratives** : servent essentiellement dans la gestion du capital de l'entreprise. Elles concernent l'organisation (type de structure...), l'acquisition et le développement de ses ressources. Leur risque est moindre que les décisions stratégiques.

- **les décisions opérationnelles** : elles opérationnalisent les décisions stratégiques et le choix d'organisation : détermination de plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement. elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées, et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives. Le tableau suivant illustre les différents niveaux de décisions.

#### c)- Planification et vision stratégiques

La planification stratégique est venue dans les années 60, suite à l'accroissement de la concurrence et du progrès technique pour combler les lacunes de la planification à long terme qui ne permettait pas de conduire une véritable réflexion stratégique. La planification stratégique consiste en une vue prospective des grands axes de développement, déclinés en plans opérationnels dans les différentes fonctions, comportant des programmes pluriannuels, les actions et les moyens à mettre en œuvre. Les limites sont apparues dans les années 80, avec les changements imprévisibles de l'environnement et les nouvelles données de la mondialisation, et son incapacité à maîtriser le changement dans un contexte incertain et mouvant. Suite à cela, les entreprises (surtout les grandes) développèrent ce qu'on appelle **une vision stratégique** ou **intention stratégique**<sup>11</sup> qui sert au mieux à l'élaboration de la stratégie : sur un plan externe en ayant une vue synthétique sur l'environnement

<sup>2</sup> P. Conso, F.Hemici "l'entreprise en 20 leçons" 3ème édition, Dunod 2003.

<sup>3</sup> P. Charpentier "organisation et gestion de l'entreprise" Nathan 1997, P/58.

<sup>4</sup> ع. بن حبيب "اقتصاد و تسيير المؤسسة", 2002 - OPU - ص/130.

<sup>5</sup> Dupuy, Marmuse, Kalika, Trahand "les systèmes de gestion" Vuibert 1989, P/30.

<sup>6</sup> ع. بن حبيب - مرجع سابق - ص/133.

<sup>7</sup> اسماعيل محمد السيد "الإدارة الإستراتيجية" المكتبة العربية الحديث - ط/2002 - ص/01.

<sup>8</sup> A. Martinet "stratégie" Vuibert 1983, P/13.

<sup>9</sup> A. Beaufils, J.M.Guillot "gestion stratégique et politique de l'organisation" G.Morin 1987, P/104.

<sup>10</sup> P. Charpentier - OP CIT, P/110.

<sup>11</sup> J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni « le Management-stratégie et organisation ->», Vuibert 2008, 7ème édition, P/29.

(concurrents, marchés de demain...), et sur le plan interne en connaissance des capacités et compétences de l'entreprise, à partir desquelles, elle

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

construira son réseau d'activités. La vision stratégique développe l'intuition et la créativité créatrice de progrès.

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

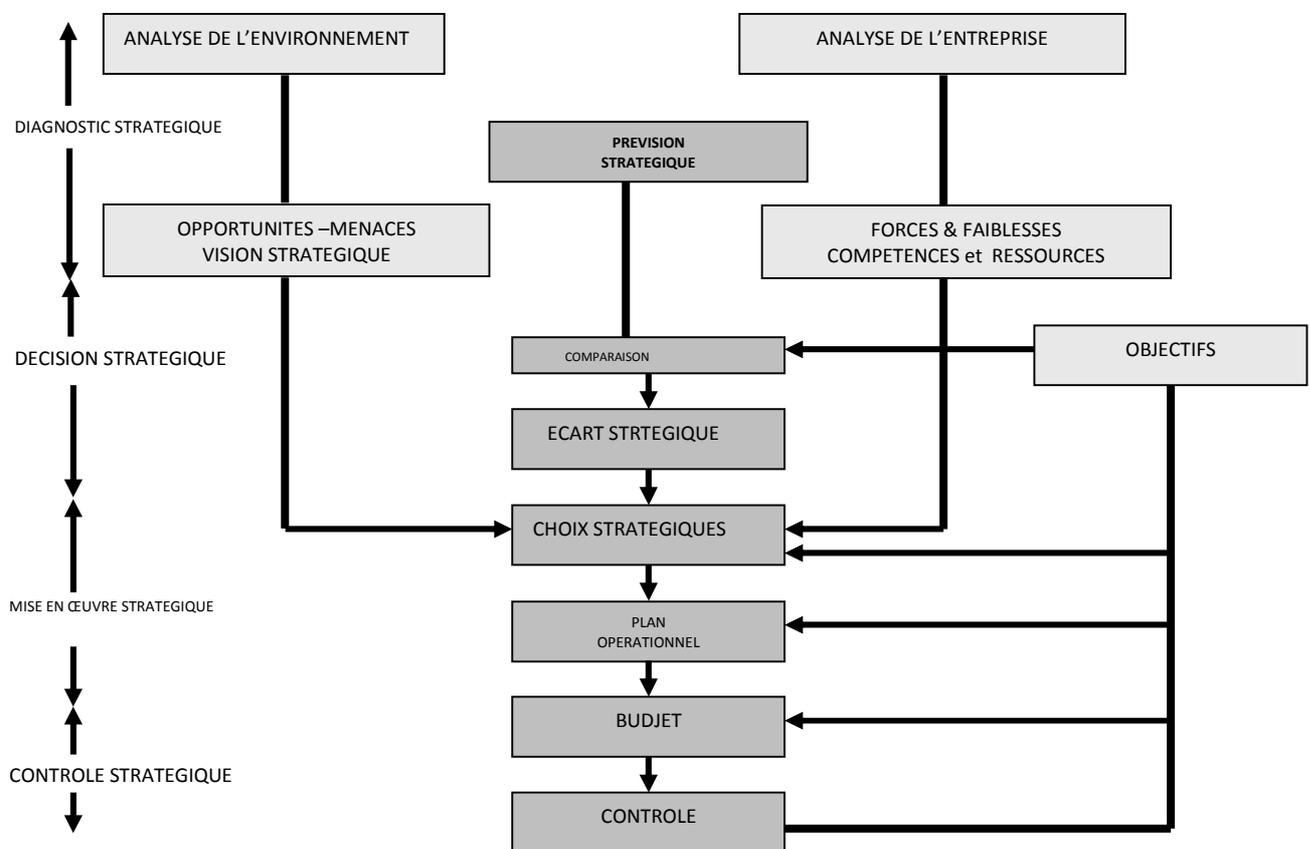
Source: P. Charpentier .Op. Cit. P/111

**II- Démarche de la décision stratégique**

Elle correspond à un processus de résolution de problème composé de (04) quatre phases principales: Analyse du problème stratégique, évaluation de solutions et décisions, mise en œuvre, évaluation (contrôle) stratégique. La démarche stratégique de l'entreprise doit comporter :

L'identité et la finalité de l'entreprise, la segmentation stratégique, le diagnostic stratégique (externe & interne), l'écart stratégique qui ressort de la comparaison des objectifs et des prévisions, avec l'aide des outils de la décision stratégique, pour enfin arriver à la mise en œuvre.

**Schéma N : La Démarche stratégique<sup>12</sup>**



Source : J.P. Helfert – M.Kalika – J.Orsoni, Op Cit, P/23

<sup>12</sup> J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni" Management, Stratégie et organisation" Vuibert 2006(6ème édit), P/38.

**A)- L'analyse (Diagnostic) stratégique**

Il a pour but de rassembler les différents éléments qui permettent la prise de décision stratégique. Conceptuellement le diagnostic stratégique de l'entreprise repose sur : l'identité et la finalité de l'entreprise, la segmentation stratégique, le diagnostic externe, le diagnostic interne.

**1- Identité et finalité de l'entreprise**

L'identité se définit comme : "l'image collective de ce qu'est l'entreprise pour tous ceux qui y travaillent"<sup>13</sup>. Elle associe différentes composantes telles que : la politique générale de l'entreprise, la vocation et le métier, le système de management, la culture d'entreprise. La finalité s'exprime par la raison d'être de l'organisation, qui dans le souci de la préservation de l'environnement et de la survie des générations futures (développement durable), est de créer durablement de la valeur pour les actionnaires et les autres parties prenantes (Stakeholder model)<sup>14</sup>.

**2- la segmentation stratégique**

Consiste à créer des découpages stratégiques d'activités aboutissant à la création de valeur. Certaines entreprises font de la segmentation marketing, qui consiste à faire le découpage le plus fin possible des consommateurs, ce qui amène à raisonner sur le court terme et nier les autres facteurs clé de succès (technologiques surtout). Elle est remise en cause, par les changements de technologie, l'évolution des marchés, et ne coïncidant pas nécessairement avec l'organigramme.

**3- le diagnostic stratégique externe de l'entreprise**

Permet de déceler dans l'environnement de l'entreprise (économique, politique, technologique...), les opportunités de développement et les menaces éventuelles, afin de savoir dans quel secteur l'entreprise doit investir ou désinvestir. Sur le plan pratique, on étudie <sup>15</sup>:

- **la demande** : son évolution afin de forger une opinion sur les perspectives des marchés en termes d'opportunités ou de risques.
- **l'offre** : en produits ou services des entreprises présentes dans le secteur et des évolutions possibles.
- **l'intensité concurrentielle** : permet de voir les stratégies d'entreprises du secteur, et dépend des (5 + 1) forces de Porter : le pouvoir de négociation des fournisseurs et clients, la menace de nouveaux concurrents et des produits substituables, la rivalité entre les firmes existantes, les pouvoirs publics.
- **les groupes stratégiques** : un groupe rassemble des entreprises dont les caractéristiques stratégiques sont voisines (politique de prix, vente à forte valeur ajoutée ou non, l'étendue de la gamme offerte, vente directe ou indirecte...). L'analyse de la concurrence par les entreprises, suppose l'existence d'un

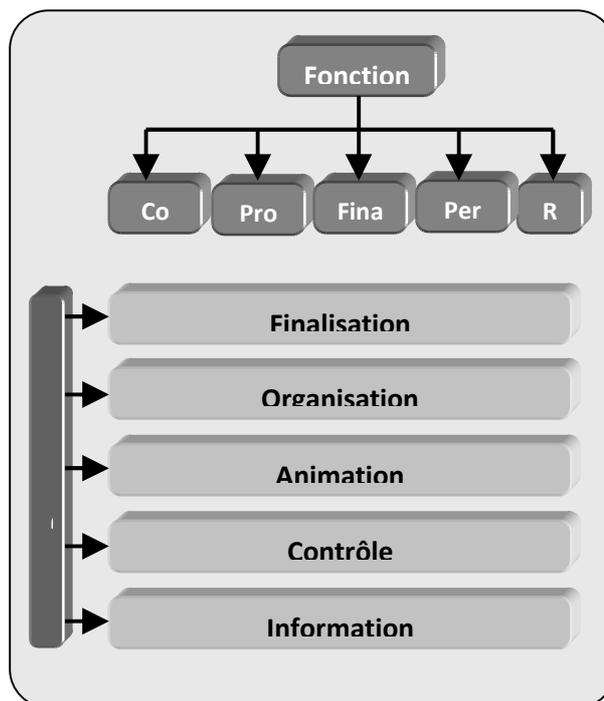
« système de veille stratégique », qui consiste à collecter l'information, l'analyser et de se protéger de toute intrusion.

**4- le diagnostic stratégique interne de l'entreprise**

C'est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise, afin de choisir la stratégie la mieux adaptée à ses ressources et à son potentiel. Plusieurs méthodes complémentaires sont utilisées, et parmi lesquelles, il convient de choisir <sup>16</sup>:

**a)- le diagnostic fonctionnel** : Il peut concerner les différentes fonctions relatives à un domaine d'activité stratégique particulier ou à l'entreprise dans son ensemble. A coté des fonctions habituelles (commercial, production, finance, etc.), Il convient de ne pas négliger les activités transversales, à savoir le processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle et d'information, dont l'impact sur les performances est grandissant. Les fonctions à retenir dépendent à la fois de l'organisation de l'entreprise, de son organigramme, mais aussi de son activité. Dans le diagnostic par fonctions, les dirigeants de l'entreprise sont amenés à déceler les propres forces et faiblesses de l'entreprise en termes de moyens (financiers, humains, commercial et technique) et d'organisation<sup>17</sup>. Nous mettons l'accent sur les composantes essentielles.

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



Source: Helfert, kalika, orsoni

<sup>13</sup> T.Atamer, R.Calori « Diagnostic et décisions stratégiques » 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2003, P/48-60.

<sup>14</sup> J.BRILMAN" les meilleures pratiques du management" édition d'organisation 2003(4<sup>e</sup>), P/34

<sup>15</sup> J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni- 7<sup>e</sup> édition- OP CIT, P/84.

<sup>16</sup> J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni" Management, Stratégie et Organisation" Vuibert Gestion 1996, P/77.

<sup>17</sup> P.Lasségue"identités de la gestion" Vuibert gestion, Mars 1991.

### - le diagnostic financier

Sert à évaluer les capacités financières de l'entreprise (rentabilité, solvabilité, endettement) pour la mise en œuvre de sa stratégie. Pour cela, il s'agit d'analyser et d'interpréter les documents financiers de synthèse : Bilan, comptes de résultats et annexes. L'analyse en termes de grandeurs caractéristiques et de ratios significatifs, de relations avec les banques, de la composition du capital (actionnaires...), etc., est nécessaire avec une comparaison avec d'autres entreprises comparables (en termes de secteur et de taille).

### - le diagnostic des ressources humaines

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

### - le diagnostic des ressources commerciales et techniques

L'évaluation de la fonction commerciale donne des indications sur la composition du portefeuille de produits, sur le degré de vulnérabilité commerciale, sur l'efficacité de la force de vente, la nature et la performance des circuits de distribution, la politique de marketing ...etc. L'entreprise doit aussi se poser la question de ses capacités de production (potentiel technique, localisation) et de ses ressources en recherche et développement qui constituent une source privilégiée d'avantages concurrentiels. Elle doit également se demander sur les atouts en matière de maîtrise technologique, et ce, au regard de ses concurrents.

### - Le diagnostic de l'organisation et de la culture.

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

### - le diagnostic de la direction

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

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

C'est le diagnostic sur les seuls facteurs déterminants du succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné. C'est la perspective stratégique qui porte sur les compétences requises dans le secteur. Les facteurs clés de succès sont définis comme:<sup>18</sup> «les caractéristiques de toute nature requises par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés». Exemple: dans la

restauration, les critères de succès sont: la localisation, le rapport qualité/prix, l'accueil, la rapidité dans le service..., etc. Les facteurs clés de succès diffèrent selon les secteurs industriels.

### c)- le diagnostic par la chaîne de valeur de PORTER et la filière

• **le diagnostic par la chaîne de valeur de Porter**: voisin des facteurs clés de succès et qu'il qualifie d'instrument fondamental<sup>19</sup>, permet à l'entreprise d'avoir un produit valorisable sur le marché, en se spécialisant dans ses activités clés, et externaliser les autres.

• **le diagnostic par la filière**: c'est la succession de liens inter organisationnels et d'activités nécessaires à la création d'une offre, qui va des fournisseurs de matières aux clients finaux<sup>20</sup>. La filière rassemble les chaînes de valeurs de plusieurs organisations.

d)- **le diagnostic par les compétences de base**<sup>21</sup>: les savoirs, les systèmes techniques, les systèmes de management, les valeurs et normes; sont des compétences fondamentales permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel, et qu'il fallait: les identifier, les renouveler ou les transférer, et les protéger des concurrents et de l'usure du temps.

### B)- Les outils d'analyse stratégique

Le diagnostic stratégique repose sur un certain nombre d'outils conceptuels permettant d'orienter la prise de décision stratégique. Deux catégories d'outils sont ainsi développées<sup>22</sup>: les outils d'analyse des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise (stratégie de domaine), les outils d'analyse du portefeuille d'activités (stratégie de l'entreprise).

- **Les outils d'analyse des domaines d'activités stratégiques**: Permettent de montrer les relations fondamentales entre les éléments de la stratégie et la performance. il existe (03) sortes de relations fondamentales:

- Le concept du cycle de vie qui met en relation les ventes (demande) dans un secteur avec le temps. Il fait distinguer quatre phases dans la vie des activités: lancement, croissance, maturité et déclin. Il est lié au cycle de vie des technologies. Les responsables adaptent leurs décisions stratégiques et opérationnelles en fonction des phases, en essayant de contrarier son déroulement.

- La droite d'expérience qui met en relation les coûts unitaires de la valeur ajoutée d'un produit et l'expérience désignée par le volume de la production depuis l'origine du produit et non pas sa production annuelle.

- Le PIMS (bases de données nord américaine) qui relie rentabilité et stratégie.

- **les outils d'analyse du portefeuille d'activités**: Permettent une analyse globale de l'ensemble du portefeuille d'activités d'une entreprise. Ils sont

<sup>19</sup> [www.google.com](http://www.google.com) J.S.Pierre" Management stratégique et valeur intrinsèque de l'entreprise" Avril 1999.

<sup>20</sup> G.Johnson, R.Wittington, K.Scholes, F.Fréry"Stratégie" 9ème édition, Pearson 2011, P/119.

<sup>21</sup> Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/82 à 85.

<sup>22</sup> Helfert, kalika, orsoni. Op Cit. P/122 à 139.

<sup>18</sup> Helfert, kalika, orsoni Op. Cit. P/81.

conçus pour les grandes entreprises ayant plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS). Nous avons (03) sortes d'outils d'analyse de portefeuille d'activités stratégiques:

a)- la matrice BCG (Boston consulting group) : positionne les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise en fonction de :

- la part de marché relative (part de marché entreprise / part de marché moyenne des principaux concurrents). Elle positionne l'entreprise en termes de leader dans le secteur (par des marges bénéficiaires importantes et des coûts faibles).

- le taux de croissance du marché : c'est un indicateur de l'attrait du marché. Annuellement, il conditionne directement le taux d'investissement nécessaire pour maintenir, développer une position concurrentielle acquise.

b)- la matrice MC Kinsey : elle repose sur la représentation des domaines d'activités stratégiques par rapport à deux dimensions : l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe), et la force compétitive (diagnostic interne).

c)- la matrice A.D.Little : elle repose sur (02) dimensions : la position concurrentielle (atouts de l'entreprise) et la maturité du métier (attrait du secteur). Elle permet le lien entre la situation stratégique et la situation financière, et à éclairer la prise de décision stratégique au regard des équilibres financiers.

- La Matrice Ashridge<sup>23</sup> : développée par Michael Gold et Andrew Campbell, repose sur le critère de compatibilité des DAS avec les compétences de la direction générale. Une activité peut être attractive du point de vue de la matrice BCG ou de la matrice McKinsey, mais si la direction générale ne contribue pas à sa performance, mieux vaut ne pas la conserver dans le portefeuille.

### III- Implications de la décision stratégique sur l'organisation de l'entreprise Economique

#### 1- Définitions et éléments déterminants l'organisation de l'entreprise

a)-**Définition de l'organisation** : « c'est la façon dont une entreprise- ou une entité- est agencée, en matière de répartition des rôles, des fonctions, des postes »<sup>24</sup>. Pour H.Mintzberg, la définition de l'organisation, doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires<sup>25</sup>: la division du travail entre les différentes tâches à accomplir, la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail.

b)-**les éléments de base de l'organisation** : En raison de la diversité des fonctions qui s'y trouvent dans l'organisation; plusieurs parties peuvent être distinguées :

- le centre opérationnel : constitué des membres (opérateurs) qui accomplissent les tâches de production, de distribution, de maintenance..., etc.

- le sommet stratégique : composé des membres ayant les responsabilités les plus larges de l'organisation (PDG et autres cadres dirigeants) et assumant des fonctions globales : formulation de stratégie à long terme, allocation de ressources et prises de décisions stratégiques.

- la ligne hiérarchique : c'est le cordon qui relie le sommet stratégique du centre opérationnel, représenté par les cadres de niveau intermédiaire.

- la technostucture : représentée par les analystes qui standardisent le travail dans l'organisation.

- les fonctions de support logistique : membres assurant les fonctions de support logistique permettant à l'organisation d'avoir le contrôle de ses propres affaires.

#### c)- les flux et facteurs de contingence de l'organisation

- **Les flux internes** : Différents flux, formels et informels, animent le fonctionnement de l'organisation, et servent à alimenter la prise de décision et permettent son exécution. Ce sont : les flux d'autorité formelle, représentant l'organigramme ou la structure de l'organisation, les flux de communication informelle entre les membres de l'organisation, les flux de travail, et enfin, les flux de processus de décision alimentés par les précédents.

- **Les facteurs de contingence** : Comment expliquer la manière dont sont structurés les entreprises et la variété des formes organisationnelles ? Pour Chandler, le déterminant principal c'est la stratégie. Les approches théoriques les plus récentes ont pu montrer que la stratégie n'est qu'un déterminant parmi d'autres, et qu'il importe d'identifier dans le contexte de chaque entreprise, les facteurs propres qui doivent intervenir dans la conception de la structure. Mintzberg retient (04) groupes de facteurs de contingence : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique utilisé, l'environnement, les relations de pouvoir et la culture. Les technologies de l'information et de la communication(TIC) ont un impact sur l'organisation des entreprises, mais leur effet n'est pas systématique<sup>26</sup>.

#### d)- les différentes structures et tendances actuelles d'organisation

- **Configurations structurelles** : Henri Mintzberg, donna une vision plus synthétique des formes d'organisation Qui peuvent se résumer en (07) grands types de configurations structurelles : la structure simple caractéristique des petites entreprises(familiales), la bureaucratie mécaniste caractéristique des organisations assez grandes et âgées, la bureaucratie professionnelle concernant les administrations publiques (hôpitaux, banques...), la structure divisionnalisée concernant les entreprises organisées par divisions autonomes et structurés par

<sup>23</sup> G.Johnson, R.Wittington, K.Scholes, F.Fréry "Stratégique" 8ème édition, Pearson 2008, P/343.

<sup>24</sup> L.Boyer, N.Equibey "Organisation, Théories et applications" Ed 2003, P/13.

<sup>25</sup> H.Mintzberg "Structure et dynamique des organisations" Ed Organisation 1995, P/18 à 19.

<sup>26</sup> J.P.Helffer, M.Kalika, J.Orsoni- 7é édition - OP CIT- P/307.

marchés et activités, la structure ad hoc qui est une organisation adaptable selon les besoins et les contraintes liées à la tâche à accomplir (travaux non routiniers et complexes, industries de l'espace et de l'aéronautique), l'organisation missionnaire reposant sur une idéologie dominante, mobilisatrice, mais peut conduire à des cas extrêmes (exemple : les sectes), et enfin l'organisation politisée qui peut entraîner des changements importants. Ces différentes configurations présentent dans la réalité des modèles de structures « hybrides » que les entreprises adaptent par arrangements successifs à leurs modes d'organisation en fonction de la stratégie adoptée et des données de contexte

**- Les différentes Structures et tendances actuelles d'organisation :** L'étude d'une structure organisationnelle passe par l'analyse de son organigramme qui matérialise les grandes lignes de répartition des responsabilités, le nombre de niveaux hiérarchiques et les critères de départementalisation. Les modèles de structures types sont :

- la structure fonctionnelle : Implique une répartition des responsabilités selon les fonctions essentielles d'une organisation, telles que : ventes, finance, production, commercialisation, R & D, ...etc. elle permet la spécialisation, l'unicité de commandement, la limitation des charges d'emplois et les économies d'échelle. Ses limites résident dans la perte de vue des objectifs globaux au détriment des objectifs opérationnels.

- la structure divisionnelle : La structure divisionnelle est composée de divisions par produits, clients ou zones géographiques. Les divisions sont autonomes et dotées de moyens propres et d'objectifs et dont les résultats peuvent être suivis séparément. Etant par nature décentralisées, permettent aux responsables de répondre efficacement aux exigences produit-marché au sein de leur activité, dans un temps réduit, sans pour autant bouleverser les autres composantes de l'organisation. Ce type d'organisation ne permet pas des économies d'échelle, en cherchant les intérêts des divisions avant les intérêts de l'entreprise, ainsi que le manque de collaboration et conflits sur le partage des ressources entre les divisions.

- la structure matricielle : résulte de la combinaison d'un croisement de divisions produits et de divisions géographiques, ou d'une structure fonctionnelle avec une structure divisionnelle. Les structures matricielles sont généralement recherchées par les entreprises ayant à gérer des activités complexes nécessitant l'utilisation de compétences variées, dans un environnement changeant et incertain. Limites : lourdeur dans la prise de décision. Chaque opérationnel a au moins (02) responsables hiérarchiques, ce qui engendre des conflits dans la définition des objectifs et l'évaluation des résultats.

- la structure par projet : C'est une structure par équipes temporaires, dédiées à un projet et dissoutes

une fois que celui-ci est terminé<sup>27</sup>. Cette approche concerne les organisations menant des grands projets (programmes de construction/génie civil, ...) ou pour piloter la conception de produits nouveaux (secteur automobile...) ou pour la réalisation d'un événement ponctuel (conférence, compétition sportive, ...). Elle présente l'avantage d'être flexible, avec un degré d'implication et de performance très élevé. Ses limites : conflits et destin des équipes.

- les structures en réseau : L'organisation en réseau (ensemble d'éléments reliés entre eux formant une supra organisation) constitue le mode d'organisation le plus avancé pour gérer ces sources d'incertitude. Deux formes structurelles peuvent être distinguées : l'entreprise en réseau et le réseau d'entreprises<sup>28</sup>.

· L'entreprise en réseau (ou réseau interne) : l'organisation de l'entreprise en un ensemble d'unités de petites taille, avec une parfaite autonomie sur le plan décisionnel et entretenant des liens de marché limités avec d'autres unités. Les procédures sont allégées, le contrôle hiérarchique est faible, et le travail en équipe est encouragé ; ce qui lui permet la réactivité et l'innovation et encourage l'initiative. Comme exemple : le réseau bancaire.

· Le réseau d'entreprise (ou réseau externe) : rassemble des structures juridiquement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur. Chacune se spécialise sur ses compétences fondamentales en entretenant des transactions avec les autres structures. Ce type d'organisation est qualifié **d'entreprise virtuelle**. Les frontières de la firme sont plus difficiles à délimiter, et le système d'offre proposé est unique. Comme exemple : TOYOTA constitue une fédération d'entreprises. Son succès est bâti grâce à la sous-traitance organisée.

- **Tendances Actuelles des organisations** : En raison de la mondialisation des activités et de l'instabilité de l'environnement, le choix des organisations tend à : l'allègement des structures par la réduction des niveaux hiérarchiques, au développement de la gestion des compétences pour faire face aux situations professionnelles évolutives, au développement de la culture du changement et de la flexibilité, au développement du marketing et des compétences professionnelles (formation, recyclages...etc.).

## 2- les Implications stratégiques sur l'organisation de l'entreprise

La prise d'une décision stratégique aura des implications sur l'ensemble et sur les activités de l'entreprise.

**a)- les Implications des stratégies d'ensemble** : peuvent être :

- la spécialisation : même type de produit et même marché, avantages de coûts et attributs du produit ou service. Elle suppose des effets de l'expérience et

<sup>27</sup> G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry- 9<sup>e</sup> édition OP CIT, P/526.

<sup>28</sup> R. Soparnot "Management des entreprises", Stratégie, Structure, Organisation, Dunod 2009, P/114-115.

d'économies d'échelle, d'où une définition claire des responsabilités et recherche de compétences clés. La structure est de type fonctionnelle simple selon le principe de spécialisation.

Risques : saturation du marché, obsolescence de l'outil de production et perte de l'avantage concurrentiel, et risque d'imitation.

- l'intégration verticale : c'est l'internalisation des activités auparavant assurés par les fournisseurs et les clients, ce qui nécessite des compétences diverses (maîtrise de plusieurs technologies) entraînant d'autres avantages concurrentiels, et gain de nouvelles marges bénéficiaires. Inconvénients : coûts d'organisation supplémentaires et perte de ses compétences distinctives. Structure divisionnelle par produit et par marchés entraînant des surcoûts.

- la diversification : fabrication de plusieurs produits, vente sur des marchés nouveaux, acquisition de compétences nouvelles, et mise en place d'une structure divisionnelle par produit, marché ou région, et valorisation de ses compétences distinctives excédentaires.

- l'internationalisation : activités au-delà des frontières nationales, cherchant à exploiter un avantage concurrentiel sur de nouveaux marchés, réduction des coûts de production, et prolongement du cycle de vie du produit ou du service. Inconvénients : risques économiques, politiques et financiers. Augmentation des coûts de marketing et difficultés dans la gestion, due à l'implantation de filiales à l'étranger et complexité organisationnelle (structure divisionnelle).

- les stratégies interentreprises : (03) modes de croissance ;

- La croissance interne : développement des capacités existantes (spécialisation) par la création de nouvelles unités de production ou de commercialisation, ce qui freine les possibilités de diversification et de l'apport de savoir faire extérieur.

- La croissance externe : fusions et acquisitions, permettant d'acquérir rapidement le savoir faire.

- La croissance par alliances ou coopérations (partenariat et création d'unités nouvelles) ; d'où une maîtrise des coûts, rentabilité des investissements et la moindre complexité organisationnelle.

**b)- les Implications des stratégies d'activités :** Trois types d'options : désengagement, maintien ou développement.

- le retrait : peut être partiel ou total (en fin de cycle), ou un désengagement sur une activité rentable pour le financement d'une activité nouvelle. Risques : Problèmes d'organisation (résistance des travailleurs pour crainte de perte d'emplois).

- le maintien : Activités en phase de maturité, d'où un avantage concurrentiel, qui suppose de rester compétitif en termes de coûts et d'innovation et de Maintenir un certain niveau d'investissement.

- le développement : Activités en début de cycle de vie, d'où une rentabilité à long terme nécessitant des

Investissements importants (concurrence) pour prise des parts de marché.

- **Etude de cas : l'entreprise ABRAS Saida** : A travers l'étude pratique dans cette entreprise, nous allons faire montrer la réalité de la prise de décision stratégique et ses implications sur l'entreprise et plus particulièrement sur son organisation d'ensemble. Notre travail sera axé sur :

- La présentation générale de l'entreprise.

- la démarche adoptée pour la détermination de ses choix stratégiques.

- les choix stratégiques et leurs implications (choix des ressources et développement des aptitudes et compétences des travailleurs, et choix de la structure appropriée à sa stratégie avec l'adaptation de la culture).

## I- Présentation générale de l'entreprise

### - Historique

Entrée en exploitation en 1982, dépendant de L'ENAVA (entreprise nationale des verres et Abrasifs), avec acquisition du savoir - faire de TYROLIT Autriche

Cette unité a fait l'objet de l'opération de filialisation le 05 février 1997, et est devenue entreprise autonome, société par actions, dénommée ABRAS Saida, chargée de la production et de la commercialisation des abrasifs et réfractaires, avec comme mono actionnaire ENAVA groupe

### - Domaines d'activités

- Activité principale : production et commercialisation des produits abrasifs

- Activité secondaire : production et commercialisation briques réfractaires.

### - Gamme de produits

- Abrasifs liés (meules, disques à trançonner...).

- Abrasifs appliqués (bandes, feuilles, rouleaux, produits destinés aux industries du bois, mécanique, verre et cuir...).

- Briques réfractaires (type silico-alumineuse).

### - Type de produits fabriqués

- Produits standard

- Produits spécifiques (selon caractéristiques produits/clients).

Coût de l'investissement initial

- est de : 289300.000,00 DA

## II- la démarche stratégique de l'entreprise ABRAS

Au regard des difficultés rencontrées (insuffisance de moyens, concurrence), l'entreprise procède à la mise à niveau de ses produits en adoptant la démarche stratégique proposée par le bureau Pentacle (Canada), axée autour du management qualité (norme ISO 9001-2000).

Cette démarche stratégique est basée sur une gestion par objectif ayant pour finalité, de fidéliser la clientèle, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise, et par là, de réanimer l'entreprise.

A cet effet, nous présenterons :

- la démarche stratégique de l'entreprise;

- la forme du diagnostic (externe, interne) ;

- les outils ou moyens d'aide à la décision stratégique.

**Présentation de la démarche**

Sa démarche stratégique basée sur une gestion par objectifs, se résume en quatre points :

- La vision stratégique :

Etant le seul fabricant d'abrasifs en Algérie, et la seule entreprise à détenir le savoir faire, atout qu'elle veut valoriser ; elle veut devenir leader de ces produits en Algérie.

- Les buts généraux stratégiques :

Ils sont au nombre de onze (11), fractionnés en étapes quantifiables et mesurables au moyen d'objectifs opérationnels.

- Les objectifs opérationnels :

Ils répondent au souci de la concrétisation des buts fixé. Ils sont au nombre de trente (30) pour toute l'entreprise.

Ils sont assignés à la structure management qualité (rattachée à la DG) et déclinés en plans d'actions, répartis entre les différents départements, en fonction de leurs domaines de compétences.

- les plans d'actions :

Chaque objectif opérationnel est traduit en un ou plusieurs plans d'actions.

Il est à signaler que la démarche stratégique est vulgarisée jusqu'au niveau (N-3) de chef de section. Le moyen de contrôle et d'adaptation reste la « revue de direction ».

**Tableau : Démarche stratégique ABRAS (Gestion par objectifs)**

Buts stratégiques	Objectifs opérationnels
1- Dégager un bénéfice	Diminuer les charges de 5%. Augmenter le chiffre d'affaire de 5%. Réajuster les prix de vente.
2- améliorer la trésorerie	Prioriser les achats à crédit. Vendre les produits déclassés à hauteur de 500 KDA/ mois. Diminuer les ventes à terme de 20%. Réaliser une recette de 7000KDA/mois.
3- Attirer de nouveaux actionnaires	Augmenter les parts de marché de 10%. Exporter le produit ABRAS à hauteur de 5%.
4- Entreprise compétitive	Diminuer les délais de livraison à 30 jours. Présenter un produit dans un bon rapport prix/qualité.
5- entreprise compétente	Développer l'assistance et le conseil à la clientèle. Respecter les engagements avec les clients. Améliorer l'image de marque de l'entreprise.
6- Amélioration continue	Améliorer la qualité du produit Optimiser la production. Optimiser les approvisionnements
7- Réduction des coûts de production	Eliminer les pertes en production et dans l'utilisation de la matière première. Réduire les coûts d'achats de 5%. Réduire les arrêts machine de 5%. Améliorer la productivité de 3%.
8- Ecoute clients	Mesurer la satisfaction des clients. Prendre en charge les réclamations et doléances des clients.
9- formation du personnel	Augmenter la formation interne. Réaliser des formations externes spécifiques pour le personnel de l'exploitation.
10- développement des nouveaux produits	Identifier les produits à développer. Formation du personnel de l'étude et du développement.
11- Mise à niveau de l'entreprise	Réhabiliter l'outil de production. Certifier l'entreprise selon ISO 9001 : 2000. Formation de l'encadrement de l'entreprise.

Source : Documents entreprise

**Le diagnostic stratégique**

Politique générale :

Se maintenir et rester Leader, mais c'est la concurrence qui l'emporte.

Segmentation stratégique :

Agissant sur un seul domaine d'activité et ayant un matériel de production ancien ; il est inutile de segmenter son activité.

L'entreprise pratique seulement de la segmentation marketing en divisant le marché en trois sous-ensembles : les entreprises du secteur des mines et de l'énergie, l'industrie lourde, l'industrie du bois et du cuir.

Le diagnostic externe de l'entreprise :

Les menaces de l'entreprise sont :

- La présence de plus en plus accrue d'une concurrence de produits abrasifs importés.
- les surcoûts induits par les frais d'approche pour l'importation des matières premières. Notons que 99% de la matière première entrant dans la production des abrasifs est importée.
- la réduction du taux des droits de douane des produits finis, passant de 45% à 15%, encourage les importations de produits abrasifs
- les facilités de crédit et la souplesse des procédures accordées aux importateurs des produits finis.
- l'agressivité de ses concurrents et les avantages accordés à leur clientèle : en matière de paiements, des prix, voire parfois de la qualité.

- au niveau international, un développement considérable a été enregistré au niveau du process (avancée technologique) de la production des produits abrasifs avec apparition de produits nouveaux.

Les opportunités de l'entreprise sont :

- elle est la seule à détenir un savoir faire dans la fabrication des abrasifs en Algérie.
- la certification ISO par un bureau externe, est un signe de transparence, et peut donner une bonne image de marque et une fidélité aux produits de l'entreprise.
- la qualité et la disponibilité de ses services auprès du client, peuvent être la meilleure opportunité à

saisir, car les importateurs ne connaissent pas le métier et font que de la revente en l'état.

Pour connaître la demande nationale, elle requiert les services douaniers pour connaître l'importation en abrasifs, et calcule sa part de marché (production Abras / demande nationale)  
 Demande nationale = importations + production ABRAS.

La connaissance de sa part de marché lui permet de connaître son positionnement sur le marché national au regard de ses concurrents.

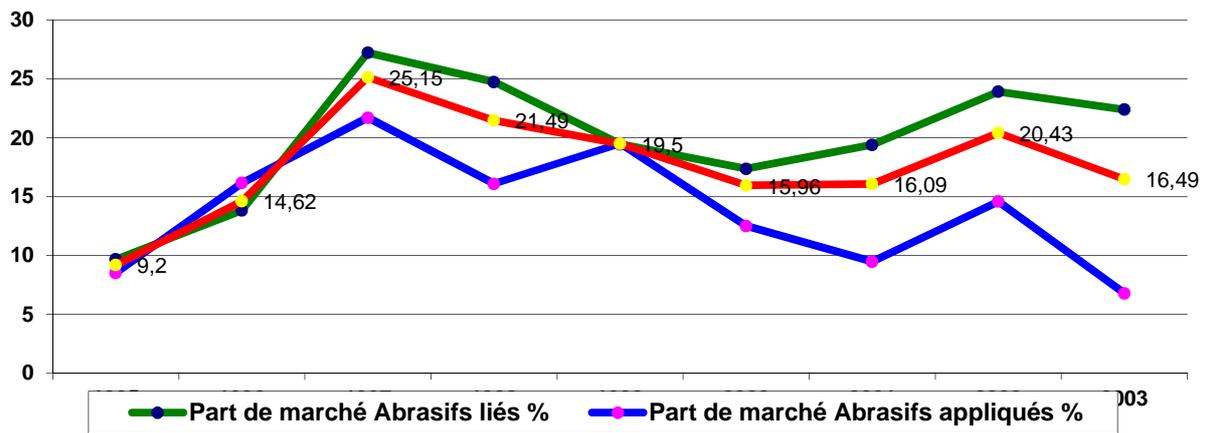
Le tableau et le graphe suivants, illustrent bien l'évolution de la part de marché.

**Tableau : part du marché ABRAS par rapport à la demande du marché national (En milliers DA)**

Désignation	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Abrasifs liés</b>									
Réalisation ABRAS	36308	29831	54426	50590	41561	43696	41495	43719	41904
Total marché national	375048	215635	189831	204440	213476	251543	213762	182741	87022
Part de marché%	9.68	13.83	27.24	24.75	19.47	17.37	19.41	23.92	22.41
<b>Abrasifs appliqués</b>									
Réalisation ABRAS	22427	17586	26443	19862	17430	12859	10170	16014	7735
Total marché national	363058	109392	121737	123390	89030	102721	107260	109674	113980
Part de marché %	8.53	16.17	21.72	16.10	19.53	12.52	9.48	14.60	6.79
<b>Total abrasifs</b>									
Réalisation ABRAS	587354	47517	80869	70452	58991	56555	51665	59733	49639
Total marché national	63810	325027	321563	327830	302506	354264	321022	292415	301002
Part de marché%	9.20	14.62	25.15	21.49	19.50	15.96	16.09	20.43	16.49

Source : documents de l'entreprise

Graphe : Evolution de la part de marché Abras



**Le diagnostic interne**

Par l'analyse fonctionnelle, on retient :

- l'analyse par les ratios sur le bilan et comptes de résultats des (03) dernières années.

**Tableau comparatif : Analyse par les ratios sur (03) années (en %)**

Années Variantes	2003	2004	2005
<b>Ratios de rentabilité de l'entreprise</b>			
de résultat (perte)	-1.14	-1.56	-1.41
de productivité économique	-8.53	-9.82	-4.17
<b>Ratios de productivité</b>			
des investissements	0.008	0.008	0.016
du capital financier	0.05	0.05	0.12
du travail	66.42	76.51	161.95
du degré d'intégration	0.13	0.16	0.34
de productivité du personnel	5.36	5.21	2.26
<b>Ratios de sécurité financière</b>			
de liquidité générale	0.60	0.39	0.32
de fonds de roulement	-1.9	- 4.6	- 6.1
de trésorerie	0.32	0.21	0.18
d'équilibre financier	1.20	0.80	0.78
de solvabilité	0.50	0.17	0.55

Source : Documents de l'entreprise

**Commentaires :** le ratio de résultat net est resté toujours négatif, mais celui de la productivité économique, du personnel, et le degré d'intégration, s'est amélioré, en raison de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la diminution des salaires (due à

la diminution des effectifs), par contre le chiffre d'affaires n'a pas augmenté. Pour les ratios de sécurité financière; l'entreprise rencontre des problèmes financiers et de solvabilité

**- l'analyse des ressources humaines**

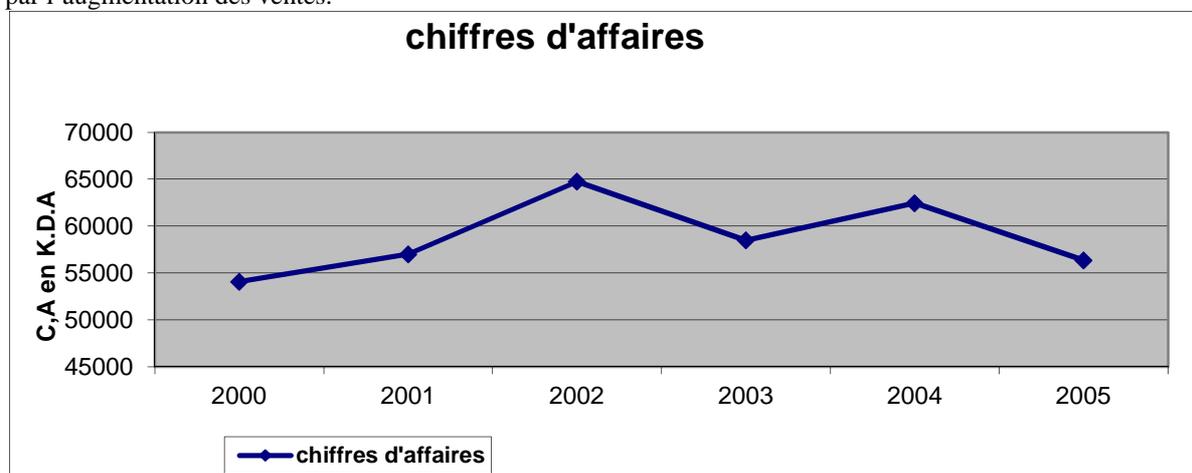
**Tableau : répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles fin 2005**

Structures	CD	CS	CM	MQ	M	EX	Total
Direction générale							
Département ressources humaines							
Département finances/comptabilité	3	3	1	-	-	1	8
Département production	-	1	1	2	-	5	9
Département labo- contrôle	-	2	2	1	2	-	7
Département maintenance	-	1	3	7	-	40	51
Département commercial	-	1	-	1	1	3	6
	-	1	1	5	1	10	18
	-	2	1	5	1	12	21
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>71</b>	<b>120</b>

Source: Documents de l'entreprise

Climat social : bon – dialogue social-(atout).  
 Frais de personnels : handicap, car ils doublent la valeur ajoutée (2,26%)  
 La solution à cet handicap, c'est de diminuer les frais de personnel ou d'augmenter la valeur ajoutée par l'augmentation des ventes.

- l'analyse commerciale nous donne :  
 une régression du chiffre d'affaires(évolution sur cinq ans)



Source : documents de l'entreprise

La stimulation et la formation du personnel commercial dans les pratiques marketings est souhaitable.

La publicité par la télévision et même l'Internet est souhaitable, car elle pratique seulement la publicité directe, par téléphone, envoi de catalogues.

- **l'analyse de la fonction technique et de maintenance** : en raison d'un matériel vétuste (25 ans), une importance doit être donnée à la fonction maintenance, pour permettre la continuité de l'outil de production.

**Les outils d'analyse stratégique**

Etant donné que l'entreprise est de petite taille et agit sur un seul domaine d'activité, les outils universels ne peuvent être appliqués. C'est à travers le plan directeur management ( contenant les buts stratégiques, les objectifs opérationnels et plans d'actions) et les tableaux de bord mensuels et annuels avec les documents de synthèse , discutés en revue de direction , qu'on fait l'analyse de la situation économique et financière de l'entreprise, et de là permettre les projections futures.

**III- Choix stratégiques et implications organisationnelles**

A travers la démarche stratégique de l'entreprise, des choix stratégiques ont été retenus pour l'ensemble et pour les activités. A cet effet la décision stratégique correspondante aura un effet d'entraînement sur l'entreprise et plus particulièrement sur son organisation.

Les choix organisationnels correspondants aux choix stratégiques sont :

- les choix de ressources internes et le développement des compétences.
- le choix de la structure et l'adaptation de la culture d'organisation.

**Les choix stratégiques de l'entreprise**

A retenir :

- pour la stratégie de développement (d'ensemble) : **la Spécialisation**

Ceci est dû aux effets cumulés de l'expérience dans son domaine d'activité.

- pour la stratégie d'activité : **le Maintien** dans ses activités de base (production et commercialisation d'abrasifs)

**Choix des ressources et développement des compétences**

Au regard de ses moyens limités (trésorerie, déficits...), de la concurrence, et de l'ancienneté de l'outil de production, la décision stratégique serait de se maintenir dans le court et moyen terme et de se développer dans le long terme.

**A court terme**

Le maintien à court et moyen terme est subordonné à l'augmentation de ses ventes et la prise de parts de marchés supplémentaires, par :

- une agressivité commerciale et le développement marketing.
- renforcement du réseau de distribution actuel.
- promotion des ventes et publicité.
- participation aux foires et expositions (interne, externe).
- Politique commerciale au niveau du groupe ENAVA (cessions inter filiales).

- formation du personnel (commercial). A ce titre un plan de formation a été retenu pour toute l'entreprise.

- développement accueil et satisfaction du client.

**A long terme**

Les actions envisagées peuvent être :

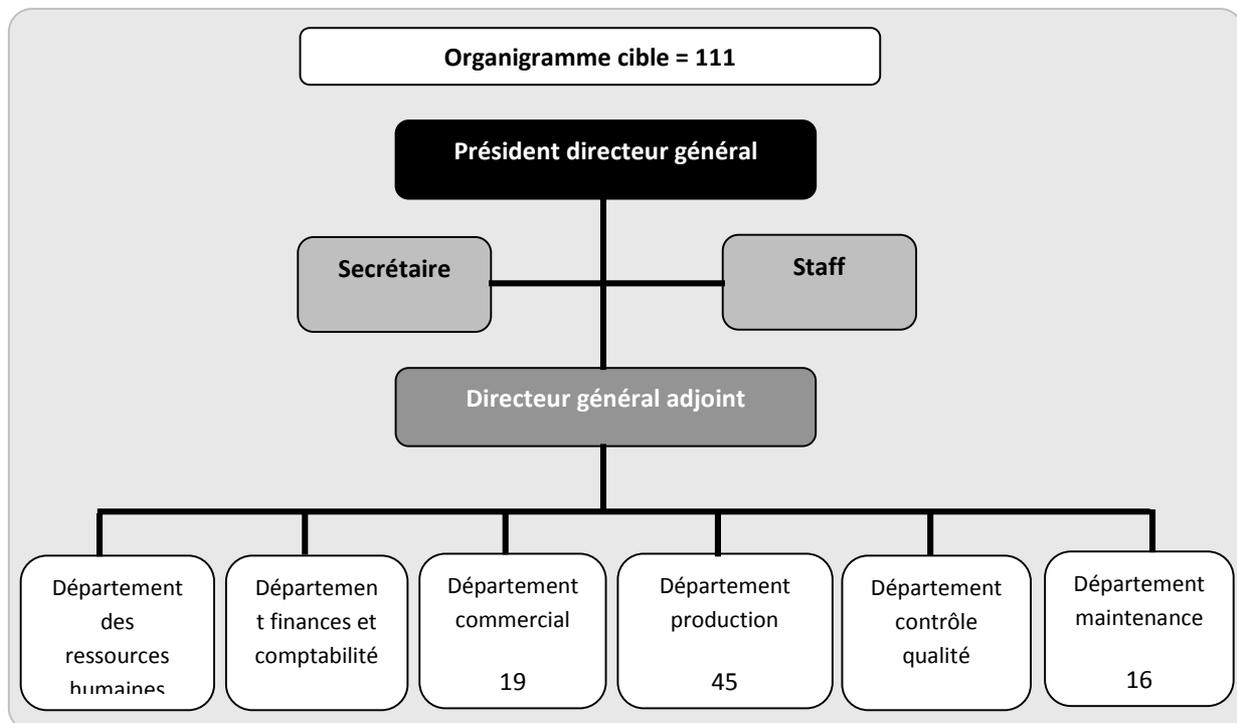
- L'exportation : contacts de différents utilisateurs étrangers
- le partenariat : envisageable au niveau de l'entreprise et du groupe ENAVA.

**Choix de structure et adaptation de la culture d'entreprise**

Différentes structures organisationnelles ont été mises en place, dans le but de diminuer les effectifs (368 à 111 agents ciblés à fin 2006). Elle est de type fonctionnelle, accordant plus d'intérêt à la polyvalence et au métier.

A ce titre une nouvelle culture adaptée est souhaitable pour redonner plus de stabilité et de dynamisme à l'entreprise.

Schéma : organigramme cible de l'entreprise ABRAS à fin 2006.



Source : documents entreprise

**Conclusion**

Le passage de l'entreprise algérienne d'une économie socialiste planifiée et de monopole à une économie de marché ouverte sur la concurrence et l'instabilité de l'environnement ,incite les gestionnaires à avoir plus d'intuition et d'initiative pour la survie et la pérennité de leurs entreprises, et pour cela il s'agit de développer leur « vision stratégique » car il s'agit de prendre la décision la plus convenable et la mieux réfléchie, et surtout pour les décisions stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise, et qui ont des implications d'un intérêt grandiose sur la gestion de l'entreprise.

Dans cet ordre, notre étude de cas s'inscrit dans le même contexte, car il s'agit d'étudier la stratégie managériale (décisionnelle) adoptée par l'entreprise ABRAS, et de voir ses implications sur l'organisation interne.

Cette entreprise qui se trouve confronté a une concurrence interne par l'ouverture des frontières , et externe par les dépassements technologiques, et pour survivre, elle adopte une démarche stratégique, qui s'inscrit dans le court terme, par le maintien de son niveau d'activité par la mise en place d'une démarche marketing, de l'amélioration continue de la qualité des produits, de l'adaptation de son

organisation par la mise en place d'une structure organisationnelle, du développement de ses compétences ....etc. ; et dans le long terme, par l'exportation et le partenariat.

### **Bibliographie**

#### **En Français**

- 1- A.Descreumaux, X.Lecocq, V.Varnier « Stratégie », Pearson 2006
- 2- P. Conso, F.Hemici "l'entreprise en 20 leçons" 3ème édition, Dunod 2003.
- 3- P. Charpentier "organisation et gestion de l'entreprise" Nathan 1997,
- 5- A. Martinet "stratégie " Vuibert 1983
- 6- A. Beaufils, J.M.Guillot "gestion stratégique et politique de l'organisation" G.Morin 1987
- 7- J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni " le Management-stratégie et organisation" Vuibert 2008, 7<sup>e</sup> édition
- 8- J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni" Management, Stratégie et organisation" Vuibert 2006(6ème édit)
- 9- T.Atamer, R.Calori « Diagnostic et décisions stratégiques » 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris 2003
- 10- J.BRILMAN" les meilleures pratiques du management" édition d'organisation 2003(4é)
- 11- J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni" Management, Stratégie et Organisation" Vuibert Gestion 1996
- 12- P.Lasségue"identités de la gestion" Vuibert gestion, Mars 1991.
- 13- G.Johnson, R.Wittington, K.Scholes, F.Fréry"Stratégique" 9ème edition, Pearson 2011
- 14- G.Johnson, R.Wittington, K.Scholes, F.Fréry"Stratégique"8ème edition, Pearson 2008
- 15- L.Boyer, N.Equilbey"Organisation, Théories et applications" Ed 2003
- 16- H.Mintzberg"Structure et dynamique des organisations" Ed Organisation 1995
- 17- R.Soparnot "Management des entreprises", Stratégie, Structure, Organisation, Dunod 2009
- 18- documents de l'entreprise.

#### **بالعربية**

- 19- ع. بن حبيب "اقتصاد و تسيير المؤسسة", OPU - 2002
- 20- اسماعيل محمد السيد " الادارة الإستراتيجية " المكتب العربي الحديث - ط/2002