

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

**UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA-BOUMERDES**



**Faculté des Hydrocarbures et de la Chimie**

**Mémoire de MASTER**

Présentée par

**BELABES Taqi Eddine**

**ZAITRI Boubakeur Habib**

Filière : Hydrocarbures

Option : Economie des hydrocarbures

---

**Les stratégies de pénétration de l'ENAFOR sur les marchés internationaux choisies par  
le biais d'une analyse stratégique le cas (Oman et Niger)**

---

Devant le jury:

Mme	NAIT BELKACEM	Salima	MAA	UMBB	Examinatrice
Mr	BOUHRI	Abdelkader	MCB	UMBB	Président
Mme	HADDAD	Souhila	MCB	UMBB	Promotrice

Année Universitaire: 2022/2023

## ***Remerciements***

***Nous remercions en premier lieu Allah le tout puissant de nous avoir accordé la puissance et la volonté pour achever ce travail.***

***Nous tenons à exprimer tout notre respect et reconnaissance à notre encadreur Mme. Souhila HADDAD pour ses efforts, ses conseils, ses remarques et pour le temps qu'il nous a accordé le long de cette période.***

***Nous voudrions montrer notre gratitude envers notre encadreur Monsieur Haroun BENNAMIA et à tous les employés de la Direction Biseness Development d'ENAFOR, pour leur soutien, leur aide, leur partage et explication, et leur présence tout le temps malgré leurs obligations professionnelles.***

***Nos vifs remerciements vont aux membres du jury d'avoir accepté d'examiner notre travail.***

***Nous tenons également à remercier tous nos enseignants du département Economie et Commercialisation des Hydrocarbures qui ont fait de leur mieux pour nous assurer une bonne formation en ingénierie pétrolière.***

***Nous tenons à saisir cette occasion pour adresser nos profonds remerciements à nos familles et nos amis qui par leurs encouragements, nous avons pu surmonter tous les obstacles.***

***Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.***

## *Dédicace*

*J'ai l'immense honneur de dédier ce travail*

*A vous mes parents les plus chères au monde pour vos  
encouragements, conseils et amour.*

*A mes chers frères et sœurs.*

*A ma famille. En particulier, mes oncles surtout Tounsi et  
mon cousin Brahim.*

*Pour Omar, pour ton attention et tes conseils. J'aimerais te  
remercier d'avoir été un mentor qui m'a guidé à travers les  
marées. Je dédie humblement ce travail comme le reflet des  
soins que tu m'as prodigué.*

*A tous mes amis. En particulier, Amine, Nail, Fethi, Charaf,  
Malak, Ali, Midou, Serine et Fatima.*

*A mon binôme Taqi et toute sa famille.*

*A tous les membres de groupe MAEH18*

*A tous mes amis du promo H18*

*Et enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou  
de loin pour que ce projet soit possible, et à ceus que j'ai peut-  
être oubliés j'adresse mes sentiments les plus chaleureux.*

*Et je vous remercie.*

*Baker*

## *Dédicace*

*À ma chère mère, dont la présence a été un pilier solide dans ma vie, je suis infiniment reconnaissant pour tout ce que vous avez fait et continuez de faire pour moi. Votre amour maternel inconditionnel a été ma source d'inspiration et de force. Votre soutien sans faille m'a permis d'aller de l'avant et de réaliser mes aspirations académiques. Je t'aime plus que tout au monde. Merci d'être la meilleure mère qui soit.*

*À mon cher père, vous êtes le roc sur lequel je me suis appuyé tout au long de mon parcours. Votre soutien inébranlable, vos précieux conseils et votre encouragement constant ont été essentiels à ma réussite. Je suis honoré d'avoir un modèle de détermination et d'intégrité comme vous.*

*Je voudrais également adresser mes remerciements à ma chères sœur, Khadîdja ainsi qu'à mon cher frère Dhiae Eddine, pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements tout au long de mon cheminement universitaire. Votre présence et votre confiance en moi m'ont apporté une motivation sans pareille.*

*À mon binôme, Baker, je tiens à te remercier tout particulièrement pour ton soutien moral inestimable. Ta présence à mes côtés a été une véritable bouée de sauvetage durant les moments difficiles.*

*Enfin, à tous mes amis, je vous suis infiniment reconnaissant pour votre soutien inconditionnel tout au long de mon parcours universitaire. Vos encouragements et vos*

*sourires ont illuminé mon chemin et rendu cette expérience  
encore plus précieuse.*

*Que ce travail accomplisse vos souhaits les plus sincères et  
soit le fruit de votre soutien infailible. Je vous remercie d'être  
toujours présents pour moi et de m'apporter une force  
inépuisable.*

*Avec tout mon amour et ma gratitude,*

*Taqi Eddine*

## Liste des tableaux

Tableau I. 1 : Récapitulatif des critères pour le choix des fonctions et processus.....	10
Tableau II. 1 : Les besoins et les risques des différents stratégie générique .....	29
Tableau IV. 1 : Analyse PESTEL d'ENAFOR au niveau national .....	71
Tableau IV. 2 : Les entreprises d'exploration et de production pétrolière et gazière opérant dans le Sultanat à la fin de 2018 .....	85
Tableau IV. 3 : Etude comparative entre les deux marchés.....	91

## Liste des figures

Figure I. 1 : Fonctions et processus à diagnostiquer.....	9
Figure I. 2 : La chaîne de valeur .....	12
Figure I. 3 : La relation ressources – compétences – avantage concurrentiel .....	14
Figure I. 4 : Cinq forces (+1) de Porter.....	21
Figure I. 5 : La matrice SWOT (opportunités et menaces).....	24
Figure II. 1 : Les stratégie générique (horloge stratégique).....	28
Figure II. 2 : Résister à des concurrents à bas prix .....	38
Figure II. 3 : Les différentes stratégies internationales.....	41
Figure II. 4 : La diversification et la performance (courbe de cloches).....	43
Figure II. 5 : Les orientation stratégique (matrice d'ansoff) .....	45
Figure III. 1 : Organigramme de l'ENAFOR .....	56
Figure III. 2 : Organigramme de la direction business development.....	58
Figure IV. 1 : Evolution des ressources humaines.....	62
Figure IV. 2 : Evolution du chiffre d'affaires.....	63
Figure IV. 3 : La chaîne de valeur .....	67
Figure IV. 4 : Etat de la concurrence en Algérie .....	74
Figure IV. 5 : L'analyse SWOT au niveau international.....	96

## Liste des abréviations

<b>ENAFOR</b>	: Entreprise National de Forage
<b>DBD</b>	: Direction Business Development
<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats en anglais
<b>PESTEL</b>	: Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental Légal
<b>R&amp;D</b>	: Recherche et Développement
<b>DAS</b>	: Domaine d'Activité Stratégique
<b>CAF</b>	: Capacité d'Auto Financement
<b>KM</b>	: Knowledge Management
<b>B2B</b>	: Business to Business
<b>SEDCO</b>	: South Eastern Drilling Company Dallas
<b>SPA</b>	: Société Par Actions
<b>RGT</b>	: Réalisation et Grands Travaux
<b>RMC</b>	: Réalisation et Matériaux de Construction
<b>SGP</b>	: Société de Gestion des Participations
<b>DA</b>	: Dinar algérien
<b>DPCG</b>	: Département Planification, Stratégie & Prospective
<b>DFR</b>	: Département Facturation et Recouvrement
<b>SMI</b>	: Système de management intégré
<b>SAP</b>	: System Applications and Product
<b>DTM</b>	: Démontage, Transport et Montage
<b>T</b>	: Tonne
<b>SST</b>	: Services De Santé au Travail
<b>TVA</b>	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>RS</b>	: Redevance Statistique

<b>PC</b>	: Prélèvement Communautaire
<b>PCS</b>	: Prélèvement Communautaire de Solidarité
<b>CPP</b>	: Contrat de Partage de Production
<b>SH</b>	: SONATRACH
<b>N</b>	: Nord
<b>E</b>	: Est
<b>PDO</b>	: Petroleum Development Oman
<b>HSE</b>	: Health, Safety, and Environment
<b>CNPC</b>	: China National Petroleum Company
<b>HSEQ</b>	: Health, Safety, Environment, and Quality
<b>BP</b>	: British Petroleum
<b>OPEP</b>	: Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
<b>NPT</b>	: Non Productive Time
<b>PAM</b>	: Plan d'Assistance Mutuel
<b>PETRONAS</b>	: Petroliam Nasional
<b>GSA</b>	: Groupement Sonatrach-Agip
<b>FCP</b>	: Fond Commun de Placement
<b>Elf</b>	: Essences et lubrifiants de France
<b>ENI</b>	: Ente Nazionale Idrocarburi
<b>CNODC</b>	: China National Oil and Gas Exploration and Development Corporation
<b>ARA</b>	: Amsterdam-Rotterdam-Antwerp
<b>ENTP</b>	: Entreprise Nationale de Transport des Hydrocarbures par Pipelines
<b>Gaz Prom</b>	: Gazovaïa Promichlenost

## Table des matières

<i>Remerciements</i> .....	I
<i>Dédicace</i> .....	II
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des abréviations.....	VII
Table des matières .....	IX
Introduction générale .....	A
<b>Chapitre I : Notion de base de la stratégie</b> .....	
Introduction.....	1
I.1. Le concept stratégique .....	2
I.1.1. Etymologie de la stratégie .....	2
I.1.2. La définition de la stratégie .....	2
I.1.3. L'importance de la stratégie d'entreprise .....	3
I.1.4. Objectifs de la stratégie d'entreprise.....	5
I.2. L'analyse stratégique .....	6
I.2.1. L'analyse stratégique interne et ses outils .....	6
I.2.1.1. SWOT (analyse interne) .....	6
I.2.1.2. L'analyse par les fonctions et les processus.....	8
I.2.1.2.1. La détermination des fonctions et des processus .....	9
I.2.1.3. L'analyse de la chaîne de valeur .....	11
I.2.1.4. Les ressources et les compétences.....	13
Les compétences .....	15
I.2.2. L'analyse stratégique externe et ses outils .....	17
I.2.2.1. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils .....	18
I.2.2.2. Présentation du modèle des cinq forces de Porter.....	20
I.2.2.3. SWOT (analyse externe) .....	23

Conclusion .....	26
<b>Chapitre II : Les stratégies d'entreprises</b> .....	
Introduction.....	27
II.1. Les stratégies génériques.....	28
II.1.1. La stratégie de prix.....	30
II.1.2. Les stratégies de différenciation.....	31
II.1.3. La stratégie hybride.....	32
II.1.4. Les stratégies de focalisation .....	33
II.1.5. Conserver l'avantage concurrentiel .....	34
II.1.5.1. Conserver un avantage de prix .....	35
II.1.5.2. Conserver un avantage de différenciation.....	36
II.1.5.3. Comment répondre à des concurrents à bas prix ?.....	37
II.2. Les stratégies internationales .....	40
II.2.1. Les différentes stratégies internationales .....	40
II.2.1.1. L'exportation simple.....	41
II.2.1.2. L'approche multidomestique .....	41
II.2.1.3. Le complexe d'exportation .....	41
II.2.1.4. L'approche globale .....	42
II.2.1.5. La stratégie de partenariat .....	42
II.2.2. L'internationalisation et la performance.....	42
II.3. Les orientations stratégiques .....	45
II.3.1. La pénétration de marché .....	46
II.3.2. La consolidation .....	46
II.3.3. Le développement de produits .....	47
II.3.4. Le développement de marchés .....	48
II.3.5. La diversification .....	48
Conclusion .....	50

<b>Chapitre III : La présentation d'entreprise</b> .....	
Introduction.....	51
III.1. Description de l'entreprise .....	52
III.2. Historique de l'entreprise.....	53
III.3. Les objectifs de l'entreprise .....	55
III.4. Description de La Direction Business Development (DBDV).....	57
III.4.1. Department Business Development (BDV).....	58
III.4.2. Département Facturation et Recouvrement (DFR) :.....	59
Conclusion .....	60
<b>Chapitre IV : Le cas pratique</b> .....	
Introduction.....	61
IV.1. L'analyse stratégique .....	62
IV.1.1. L'analyse stratégique interne.....	62
IV.1.1.1. SWOT (analyse interne) .....	62
IV.1.1.2. Application de la chaine de valeur .....	66
IV.1.2. L'analyse stratégique externe .....	68
IV.1.2.1. Analyse PESTEL au niveau national.....	68
IV.1.2.2. Cinq forces (+1) de porter au niveau national .....	71
IV.1.2.3. SWOT (analyse externe) .....	75
IV.1.2.4. Les concurrents et les marchés .....	79
IV.1.2.5. L'analyse SWOT au niveau international .....	94
IV.2. Les stratégies de pénétration de l'entreprise ENAFOR sur les marchés.....	97
IV.2.1. Stratégie de pénétration sur le marché d'Oman.....	97
IV.2.1.1. Joint-Venture avec un partenaire local .....	97
IV.2.1.2. Analyse de performance d'ENAFOR.....	98
IV.2.2. Stratégie de pénétration sur le marché nigérien.....	99
Conclusion .....	100

Conclusion générale.....	102
Bibliographie .....	105
Annexes .....	106
Résumé.....	110

---

# *Introduction générale*

---

### Introduction générale

La stratégie d'une organisation est un élément clé de sa réussite sur les marchés mondiaux. Il est crucial pour les organisations d'avoir des stratégies de pénétration solides et efficaces à la lumière de la concurrence mondiale et des environnements économiques dynamiques.

Pour les entreprises qui cherchent à prospérer dans un environnement concurrentiel en constante évolution, l'analyse stratégique est un processus essentiel. Comprendre les forces et les faiblesses d'une organisation ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée est essentiel dans le monde globalisé d'aujourd'hui où les marchés sont de plus en plus interconnectés. Une analyse stratégique approfondie permet aux organisations de prendre des décisions claires, de fixer des objectifs précis et de mettre en place des stratégies cohérentes afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Les dirigeants peuvent prendre des décisions stratégiques claires qui augmentent les chances de succès en étudiant toutes les options disponibles, en pesant les opportunités et les risques et en alignant les choix sur les objectifs et les valeurs de l'entreprise. En prenant un choix stratégique judicieux, les entreprises peuvent se positionner de manière rentable, surmonter les obstacles et développer une proposition de valeur particulière pour leurs parties prenantes.

Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, l'internationalisation des entreprises est une réalité incontournable. Les avancées technologiques, la libéralisation des échanges et la mobilité accrue des ressources ont ouvert de nouvelles opportunités et posé de nouveaux défis pour les entreprises.

Dans ce contexte, pénétrer et réussir sur les marchés internationaux nécessite une planification stratégique minutieuse et une compréhension approfondie des dynamiques locales.

Les entreprises qui parviennent à saisir ces opportunités peuvent étendre leur portée géographique, accéder à de nouveaux segments de marché et diversifier leurs sources de revenus. Pour y parvenir, elles doivent adopter des stratégies de pénétration sur les marchés internationaux qui maximisent leurs avantages concurrentiels, minimisent les risques et optimisent leur retour sur investissement. Ces stratégies peuvent varier en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, des ressources disponibles et des caractéristiques propres aux marchés ciblés.

Notre étude concerne l'entreprise ENAFOR, l'Entreprise Nationale de Forage en Algérie. Grâce à ses performances exceptionnelles sur le marché national, son expertise et son

professionnalisme dans le domaine du forage, elle a acquis une solide réputation. L'ENAFOR a su mener à bien de nombreux projets réussis à travers le pays, gagnant ainsi la confiance de l'industrie pétrolière et gazière en Algérie. Forte de cette reconnaissance, l'entreprise envisage de faire des projets à l'échelle internationale. Grâce à son engagement envers la qualité, la sécurité et l'efficacité, l'ENAFOR a exporté son savoir-faire et ses compétences pour réaliser des projets complexes dans différents pays.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser les stratégies de pénétration de l'entreprise ENAFOR sur les marchés internationaux en utilisant une approche basée sur l'analyse stratégique. Cette analyse stratégique permettra de comprendre les facteurs internes et externes qui influencent les choix stratégiques d'ENAFOR et d'évaluer la pertinence de ces stratégies par rapport à ses objectifs de croissance internationale.

Pour répondre à notre problématique principale : Quelles sont les stratégies de pénétration adoptées par l'ENAFOR pour pénétrer les marchés internationaux, et quels sont les outils d'analyse stratégique utilisés à cette fin ?

Nous avons divisé notre problématique en plusieurs questions :

- Comment l'ENAFOR a-t-elle identifié et évalué les opportunités et les risques des marchés d'Oman et du Niger, et comment cela a influencé ses décisions stratégiques de pénétration sur ces marchés ?
- Quelles sont les spécificités des marchés d'Oman et du Niger en termes de réglementation et de concurrence, et comment l'ENAFOR a-t-elle adapté ses stratégies de pénétration pour tenir compte de ces différences ?
- Quel rôle les partenariats stratégiques avec des acteurs locaux ont-ils joué dans les stratégies de pénétration de l'ENAFOR sur les marchés d'Oman, et comment ces partenariats ont-ils contribué à sa réussite dans ces marchés ?
- Quels ont été les outils et modèles d'analyse stratégique utilisés par l'ENAFOR pour évaluer les opportunités et les risques des marchés d'Oman et du Niger, et comment ces analyses ont-elles orienté ses décisions stratégiques de pénétration ?

Les hypothèses suivantes sont proposées :

- L'ENAFOR a choisi des stratégies de pénétration sur les marchés internationaux basées sur une analyse approfondie de ses forces et faiblesses internes, ainsi que des opportunités et menaces externes dans les marchés cibles.
- Les stratégies de pénétration de l'ENAFOR ont été axées sur la maximisation de ses avantages concurrentiels, tels que son matériel sophistiqué, son expertise technique dans le domaine du forage, sa réputation de fiabilité et de professionnalisme.
- L'ENAFOR a adapté ses stratégies de pénétration en fonction des spécificités des marchés d'Oman et du Niger, en tenant compte réglementaires et concurrentielles propres à chaque marché.
- Les stratégies de pénétration de l'ENAFOR sur les marchés internationaux ont été soutenues par des partenariats stratégiques avec des acteurs locaux, permettant ainsi une meilleure compréhension des dynamiques du marché et une meilleure adaptation aux besoins et exigences des clients.
- Utilisation des outils d'analyse stratégique tels que l'analyse SWOT, l'analyse des cinq forces de Porter et l'analyse PESTEL c'est suffisant pour orienter ses décisions stratégiques de pénétration sur ces marchés.

Pour répondre aux questions et à nos hypothèses le travail a été structuré en quatre chapitres :

Le premier chapitre aborde le concept de la stratégie et l'analyse stratégique, en fournissant une base théorique solide pour comprendre les différentes outils utilisées par les entreprises pour atteindre leurs objectifs sur les marchés internationaux.

Le deuxième chapitre examine les différentes stratégies adoptées par les entreprises pour s'implanter sur les marchés internationaux. Nous explorerons les stratégies génériques, les stratégies internationales et les orientations stratégiques. Les stratégies génériques, telles que la stratégie de l'hybride, la différenciation, le prix et la focalisation, permettent aux entreprises de développer un avantage concurrentiel. Les stratégies internationales, comme l'exportation simple, l'approche multidomestique, le complexe d'exportation et l'approche globale, offrent des approches spécifiques pour accéder aux marchés internationaux. Enfin, les orientations stratégiques, telles que la consolidation, la diversification... influencent les choix stratégiques des entreprises lors de leur expansion internationale.

## Introduction générale

---

Le troisième chapitre présentera l'entreprise ENAFOR en détail. Nous donnons une description de l'entreprise nationale de forage ENAFOR, Nous discuterons également la mission, la vision et les valeurs d'ENAFOR, ainsi que de ses buts et objectifs. En outre, nous retracerons l'historique d'ENAFOR et examinerons les rôles et les missions de la direction business devlopment (DBD).

Le dernier chapitre consistera en l'application des méthodes d'analyse stratégique à ENAFOR. Nous utiliserons des outils et des modèles d'analyse stratégique tels que l'analyse SWOT, l'analyse des cinq forces de Porter et l'analyse PESTEL pour évaluer l'environnement externe et interne d'ENAFOR et ensuite en faire des études sur les marchés de Oman et de Niger, une étude comparative entre les deux marchés et en conclure par les stratégies utilisée par l'ENAFOR pour pénétrer les marchés précédents.

En résumé, cette mémoire vise à analyser les stratégies de pénétration de l'entreprise ENAFOR sur les marchés internationaux à travers une approche basée sur l'analyse stratégique. ENAFOR cherche à exploiter les opportunités de croissance et de rentabilité offertes par les marchés internationaux, et cette étude permettra de formuler des recommandations stratégiques pour soutenir sa réussite sur ces marchés.

---

***Chapitre I :***

*Notion de base de la  
stratégie*

---

**Introduction**

Une organisation qui réussit doit avoir une stratégie. Cela implique des choix et des actions visant à atteindre des objectifs et à construire un avantage concurrentiel durable. Une série d'évaluations approfondies est essentielle pour développer une stratégie efficace.

Toute stratégie est construite sur la notion stratégique. Il comprend la vision globale de l'organisation, sa mission, ses valeurs fondamentales et sa position sur le marché, donnant à tous les efforts stratégiques une orientation claire.

L'analyse stratégique externe évalue l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Elle reconnaît les opportunités et les menaces externes, y compris les tendances du marché, le comportement des consommateurs, les avancées technologiques, les réglementations gouvernementales et le comportement des concurrents. La compréhension de ces facteurs externes facilite l'ajustement de la stratégie pour tirer parti des opportunités et réduire les risques.

L'analyse stratégique interne se concentre sur les ressources, les capacités et les compétences internes de l'organisation. Elle cherche à reconnaître les forces et les faiblesses internes qui pourraient affecter la réalisation des objectifs stratégiques. Cette analyse porte, entre autres, sur la structure organisationnelle, les ressources humaines, les systèmes opérationnels, les brevets et la réputation de la marque.

Les résultats des analyses internes et externes sont combinés par le diagnostic stratégique pour générer des recommandations et des décisions stratégiques. Elle permet d'identifier les domaines où une organisation peut tirer parti de ses avantages concurrentiels et combler ses lacunes, conduisant à la définition d'objectifs clairs et de plans d'action pour mettre en pratique la stratégie.

## **I.1. Le concept stratégique**

### **I.1.1. Etymologie de la stratégie**

En effet, les origines de la stratégie se trouvent dans l'armée. Le mot lui-même est dérivé des mots grecs "stratos", qui signifie armée, et "argos", qui signifie "je dirige". À l'origine, le terme "stratégie" était utilisé pour décrire la manière dont un général ou un commandant menait ses troupes sur le champ de bataille tout en mobilisant des ressources et en employant des tactiques pour gagner la bataille.

Au fil du temps, ce concept de stratégie a été appliqué à plusieurs domaines, dont celui des entreprises. Dans le contexte des entreprises, la stratégie consiste à mobiliser et à allouer les ressources disponibles afin d'atteindre les objectifs fixés et d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché.

En conclusion, bien que la stratégie trouve ses racines dans l'armée, elle a été adaptée et appliquée dans une variété d'autres domaines, y compris les affaires, pour aider à atteindre des objectifs spécifiques en utilisant efficacement les ressources disponibles<sup>1</sup>.

### **I.1.2. La définition de la stratégie**

Selon Igor ANSOFF<sup>2</sup> la stratégie est l'un des critères de décision qui oriente le comportement d'une organisation. Ces critères sont des règles qui doivent être suivies pour répondre à des exigences spécifiques, et ils peuvent inclure des éléments tels que des buts, des objectifs, des stratégies commerciales et administratives, ainsi que des objectifs opérationnels majeurs. Ainsi, Alain Charles MARTINET<sup>3</sup> définit là qu'elle désigne l'ensemble des critères de décision que le noyau a choisi d'utiliser pour orienter les activités et la structure organisationnelle de l'entreprise au fil du temps. Cela signifie que le noyau de l'entreprise, ou le gouvernement, prendra des décisions basées sur une variété de facteurs, y compris l'environnement, les règles, les normes et autres exigences qui aideront l'entreprise à atteindre ses objectifs tout en se concentrant davantage sur le facteur temps.

Alors, selon PORTER<sup>4</sup> la stratégie globale de l'entreprise comprend les buts (objectifs) qu'elle s'efforce d'atteindre ainsi que les méthodes (mesures) qu'elle emploie pour y parvenir.

---

<sup>1</sup> GHOUL Nazim, MAHIOUT Mounir. *La stratégie de diversification cas de l'entreprise : Candia/Tchin-Lait*. Master. Université de Bejaïa, (2019). P 4.

<sup>2</sup> Igor Ansoff (12 décembre 1918-14 juillet 2002), est un consultant en stratégie d'entreprise et professeur russo-américain.

<sup>3</sup> Alain-Charles Martinet est professeur émérite de l'IAE de Lyon.

<sup>4</sup> Michael Eugene Porter est chercheur, professeur de stratégie d'entreprise et consultant.

Cette définition repose sur deux éléments : les moyens utilisés pour atteindre les buts et les objectifs eux-mêmes.

En raison de cette diversité de définitions, MARCHESNAY<sup>5</sup> organise ses cours autour des thèmes récurrents suivants :

- **Le thème des buts** : Le thème des objectifs est stratégique pour toute action qui dépend de la définition d'objectifs à long terme et de la manière d'y parvenir. Ce type de définition se concentre davantage sur les questions de politique générale liées à l'organisation ou à l'entreprise.
- **Le thème du plan** : L'idée de base du plan est que toute initiative qui dépend de la priorisation de l'allocation des ressources sur un horizon temporel spécifique est stratégique. Sans stratégie ni objectif, dans cette idée extrême. Par conséquent, la planification stratégique est identifiée comme une gestion stratégique.
- **Le thème de l'environnement** : L'environnement est une considération stratégique dans toute décision qui vise à rendre l'entreprise plus compétitive à long terme et plus forte par rapport à un environnement concurrentiel. Ainsi, les définitions de ce thème tendent à se rapprocher du marketing stratégique.
- **Le thème du changement** : Le thème du changement est que toute décision stratégique implique des changements substantiels et structurels.

Au final, on déduit que la définition de la stratégie est l'art de combiner économiquement les ressources de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa politique générale. Qu'elle soit délibérée ou opportuniste, elle s'efforce d'assurer la croissance de l'entreprise en réduisant sa vulnérabilité concurrentielle et en augmentant sa propre capacité d'action. Elle utilise systématiquement les justifications de l'action et de la défense pour tirer parti des opportunités qui se présentent à elle ou qu'elle parvient à créer. Qu'elle soit implicite ou explicite, la stratégie est toujours un choix de moyens (processus) et le résultat de ce choix<sup>6</sup>.

### I.1.3. L'importance de la stratégie d'entreprise

Selon les recherches d'ANSOFF, les institutions qui adoptent une stratégie par le biais de la planification stratégique obtiennent de meilleurs résultats que celles qui ne le font pas, et leur

---

<sup>5</sup> Michel Marchesnay est Professeur émérite de l'Université de Montpellier. Président honoraire d'associations scientifiques francophones en stratégie et en entrepreneuriat.

<sup>6</sup> CHERRARA Walid. *Les stratégies de la PME le cas algérien*. Master. Université d'Oran, (2013). p 16 à 19.

importance augmente lorsque ces institutions opèrent dans des environnements dynamiques qui mettent à l'épreuve leur capacité à définir les objectifs de l'institution, à mettre en évidence ces objectifs et à expliquer comment les atteindre. Vérifier les points suivants :

- **Premièrement** : définir la vision future de l'emploi et créer une image future de l'institution qu'elle aspire à devenir.
- **Deuxièmement** : la deuxième étape consiste à mieux comprendre les variables environnementales qui évoluent rapidement afin de pouvoir tirer parti des opportunités et de réduire les faiblesses internes tout en réduisant l'impact des risques environnementaux.
- **Troisièmement** : Face à une concurrence féroce, les institutions peuvent utiliser des ressources, en particulier des ressources rares, pour renforcer leur position concurrentielle.
- **Quatrièmement** : Fournir une base spécifique pour identifier le besoin de changement, le faire comprendre à tous les niveaux administratifs et encourager les gens à considérer le changement comme une opportunité plutôt que comme une menace parce qu'il représente un défi mais n'empêche pas d'atteindre les objectifs.
- **Cinquièmement** : Il sert de cadre à la coordination, au contrôle et à la supervision de l'amélioration des pratiques administratives.

En conclusion, les études d'ANSOFF mettent en évidence le rôle essentiel de la stratégie et de la planification stratégique pour les institutions. La mise en œuvre de ces pratiques permet aux institutions de se préparer efficacement aux changements et aux défis de leur environnement en constante évolution. Elles sont en mesure de définir clairement leurs objectifs, de saisir les opportunités, de réduire les risques, d'allouer efficacement les ressources et d'améliorer leurs procédures administratives grâce à la planification stratégique. En utilisant une approche stratégique, les institutions peuvent maintenir leur compétitivité et soutenir un environnement propice aux changements positifs, assurant ainsi leur succès à long terme.

### I.1.4. Objectifs de la stratégie d'entreprise

Tout effort stratégique est étroitement lié à l'identification d'objectifs spécifiques à atteindre. Les buts principaux et le but général de la stratégie sont illustrés par ces objectifs. Selon les recherches de PORTER, les objectifs stratégiques d'une entreprise doivent être centrés sur les deux éléments cruciaux suivants :

- **Premièrement** : tout d'abord, le but de la stratégie est d'obtenir un avantage concurrentiel. Cela signifie que l'entreprise veut se démarquer de ses rivaux et développer des qualités ou des avantages distinctifs qui lui permettront de dominer le marché. Cet avantage concurrentiel peut être obtenu de différentes manières, notamment par des coûts inférieurs, un produit ou un service différenciant, une concentration sur un secteur de marché particulier ou une combinaison de ces facteurs. L'objectif est d'établir une position avantageuse par rapport à la concurrence, ce qui peut se traduire par une plus grande part de marché, une rentabilité accrue et une viabilité à long terme.
- **Deuxièmement** : le deuxième objectif stratégique est d'assurer la pérennité de l'institution sur le marché. Cela signifie que l'organisation s'efforce de maintenir sa présence et sa viabilité dans le temps tout en ignorant les cycles économiques et les changements du marché. La capacité d'une organisation à s'adapter aux changements, à prévoir les tendances futures, à innover et à rester pertinente dans un environnement en constante évolution est un élément clé de sa longévité. L'objectif est de maintenir la continuité de l'activité et la valeur à long terme de l'organisation pour toutes les parties concernées.

En résumé, obtenir un avantage concurrentiel et assurer sa longévité sur le marché sont les objectifs de la stratégie d'une organisation, selon PORTER. Ces objectifs visent à placer l'organisation dans une position concurrentielle et à assurer sa viabilité à long terme en lui donnant un avantage concurrentiel sur ses rivaux et en adaptant sa stratégie aux changements du marché.

## **I.2. L'analyse stratégique**

### **I.2.1. L'analyse stratégique interne et ses outils**

L'analyse interne a pour objectif d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisation afin qu'elle puisse choisir la stratégie la mieux adaptée à ses ressources et à son potentiel au regard de ces faiblesses. L'objectif des diagnostics internes est d'identifier l'avantage concurrentiel que l'organisation a sur ces concurrents<sup>7</sup>.

#### **I.2.1.1. SWOT (analyse interne)**

L'étude interne d'une organisation doit tenir compte de sa culture, de sa base de connaissances, de ses ressources et de ses caractéristiques distinctives commercialisables. La capacité de l'entreprise à s'adapter à des circonstances changeantes est un autre facteur à prendre en considération.

Dans la vaste catégorie de la "culture", il est essentiel de prendre en compte les différentes facettes de l'éthique, des croyances, de la perception du public et de la structure organisationnelle.

L'évaluation de la facilité avec laquelle cela peut être fait est appropriée lorsque l'on discute du maintien ou du développement de l'expertise. Il est également important de tenir compte du nombre d'employés qui remplissent des fonctions essentielles ou qui possèdent des compétences critiques, et de la comparaison avec les compétences de base de l'entreprise. Il est également essentiel de déterminer dans quelle mesure cette "expertise" contribue à maintenir la part de marché et le positionnement de la marque de l'entreprise.

Les "choix" qui sont exclusifs à une entreprise, sont appelés qualités uniques. Il est important de prendre en compte les capacités de recherche et de développement (R&D) du domaine.

Selon le niveau de l'analyse SWOT, il est possible de l'utiliser comme filtre d'interprétation pour condenser les informations en un nombre assez important de questions critiques qui sont essentielles pour l'entreprise ou pour l'objectif de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire d'entrer dans le détail de chaque sujet à ce stade ; il suffit de déterminer si un sujet est fort ou faible.

---

<sup>7</sup> ALLEK Hocine, DEMMOU Mohand ou Boudjema. *L'application des outils de l'analyse stratégique au sein des PME Cas : de l'entreprise ALLEK*. Master. Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou. (2020). P41.

**I.2.1.1.1. Forces**

Un "point fort" est un élément qui implique une idée positive. Il augmente la valeur de l'entreprise ou lui confère un avantage concurrentiel. Les points forts comprennent des actifs tangibles.

Il est essentiel de prendre en compte et d'évaluer les capacités fonctionnelles, notamment en matière de marketing, de financement, de production et d'assistance. Il peut être plus simple de reconnaître les qualités bénéfiques de chaque fonction en utilisant cette approche. Certaines équipes peuvent avoir des connaissances spécialisées ou spécifiques, une formation, des références, des relations, une réputation ou des antécédents qui confèrent à un bien ou à un service un avantage concurrentiel ou une valeur ajoutée.

Pour déterminer les points forts, on peut se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'entreprise fait de bien exactement ?
- Quelles qualités ou quels facteurs les clients ont-ils pris en compte pour décider d'acheter les biens ou les services de l'entreprise ?
- De quelles ressources l'entreprise dispose-t-elle ?
- Quelles sont les qualités que le public attribue à l'entreprise ?
- Dans quels domaines sommes-nous considérés comme des experts ?
- Qu'est-ce qui nous distingue de la concurrence ?

Quelle que soit la méthode utilisée pour évaluer les réponses à ces questions, il est essentiel de le faire du point de vue de l'environnement opérationnel plutôt que d'un point de vue interne. En revanche, si la "garantie de livraison" n'est pas une pratique courante dans le secteur, elle peut légitimement être considérée comme un avantage.

**I.2.1.1.2. Faiblesse**

Il s'agit des qualités du bien ou du service qui limitent son développement. Les faiblesses réduisent la valeur de l'offre et nuisent à l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Lorsque des faiblesses sont découvertes, elles peuvent souvent être corrigées par des investissements ou des restructurations appropriés.

Les questions suivantes peuvent être posées et discutées afin d'identifier les faiblesses :

- Qu'est-ce qui peut être changé ou amélioré ?
- Qu'est-ce qui est fait de manière inefficace ou inappropriée ?

- Quelle est la position de l'entreprise par rapport aux autres ?
- Comment les performances se comparent-elles à celles des concurrents ?
- Quel retour d'information avons-nous reçu de nos clients ?
- Comment avons-nous répondu à ces commentaires ?
- Quels sont les aspects à éviter ?
- Que pensent les personnes extérieures de nos actions ou de nos services ?
- Avons-nous imposé des restrictions à notre propre développement ?

L'utilité d'une analyse SWOT sera d'autant plus grande qu'elle permettra d'identifier les faiblesses avec précision. Toutefois, étant donné que les faiblesses internes sont par définition cachées, il peut y avoir une certaine réticence à les admettre. En fait, se concentrer sur les domaines organisationnels qui ont été mal gérés ou dans lesquels de mauvaises décisions ont été prises peut-être considéré comme l'identification de faiblesses. Par conséquent, si une personne souhaite conserver son emploi, il peut être difficile de discuter de ses faiblesses de manière objective. Il est essentiel de se rappeler que la position actuelle de l'organisation est le résultat des dirigeants en place à l'époque, ce qui empêche souvent de reconnaître pleinement et honnêtement les faiblesses de l'organisation.

Il est essentiel de discuter ouvertement des faiblesses de l'entreprise si l'on se sent à l'aise pour le faire, car l'analyse SWOT sera plus utile avec une évaluation plus précise à ce stade.

De nombreuses entreprises utilisent fréquemment la matrice performance-importance comme outil pour évaluer l'importance relative de leurs forces et de leurs faiblesses. Le degré d'importance peut être qualifié de clair, significatif, mineur ou neutre, tandis que le niveau d'importance peut être élevé, moyen ou faible.

L'approche doit se concentrer sur les questions qui ont été identifiées comme étant à la fois sous-performances et critiques pour le succès de l'entreprise<sup>8</sup>.

### **I.2.1.2. L'analyse par les fonctions et les processus**

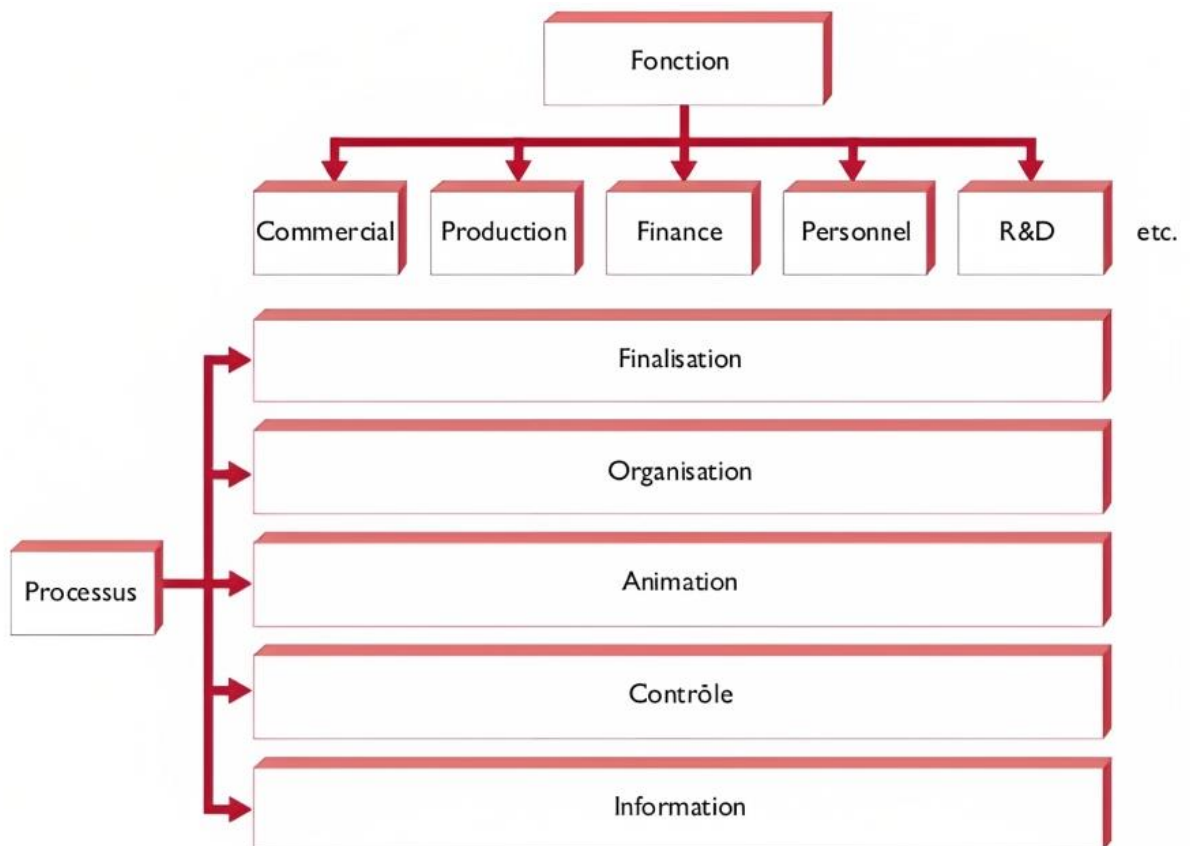
La technique dite du "diagnostic par fonctions et processus" consiste à examiner systématiquement les différentes fonctions et processus organisationnels. Ce processus comporte trois étapes :

---

<sup>8</sup> free-management-ebooks.com : <https://talentandculture.wvu.edu/files/d/6ed4bddf-91fe-4f08-9904-c13b8b30cbe8/swot-analysis-tool.pdf>

**I.2.1.2.1. La détermination des fonctions et des processus**

La structure organisationnelle, la structure organisationnelle et les activités commerciales influencent toutes les fonctions qui doivent être conservées. Ignorer les aspects logistiques du commerce électronique pourrait être une négligence fatale. Dès lors, en plus des rôles traditionnels il est crucial de ne pas négliger les tâches transversales ayant un impact significatif sur les performances. Il s'agit de processus de finalisation, d'organisation, d'animation, de contrôle et d'information. Voir schéma ci-dessous :



*Figure I. 1 : Fonctions et processus à diagnostiquer*

Source : Helfer J P, Kalika M, Orsoni J. *Management Stratégique*. 9e édition Vuibert, Paris. 2013.

**I.2.1.2.2. Définition des critères d'évaluation**

Nous utilisons la deuxième étape pour établir un ensemble de critères d'évaluation des forces et des faiblesses de l'organisation. Il n'y a pas de liste idéale de normes ; ces normes sont adaptées aux activités de l'entreprise. Nous fournissons cependant quelques exemples de fonctions et de procédures standard. Si nécessaire, la haute direction peut faire appel à des consultants pour aider au processus de création de ces listes. En raison de son lien avec le questionnement du leader, l'introspection est une tâche délicate et exigeante.

Tableau I. 1 : Récapitulatif des critères pour le choix des fonctions et processus

Fonctions	Critères	Commentaires	Forces	Faiblesses
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rentabilité</li> <li>-Endettement à moyen et long terme</li> <li>-Solvabilité</li> <li>-Dettes fournisseurs</li> </ul>			
Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacités de production</li> <li>-Qualité de production</li> <li>-Délais de production</li> <li>-Age de l'équipement</li> <li>-Age de la technologie</li> </ul>			
Processus	Caractéristiques	Commentaires	Forces	Faiblesses
L'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La structure est-elle adaptée à la stratégie ?</li> <li>-Le SI est-il cohérent avec la structure ?</li> <li>-La structure est-elle adaptée à l'environnement ?</li> </ul>			
La direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'actionnariat est-il stable ?</li> <li>-Quels sont les objectifs des dirigeants ?</li> <li>-Quel est l'âge des dirigeants ?</li> <li>-Les tâches sont-elles bien réparties ?</li> </ul>			

Source : Helfer J P, Kalika M, Orsoni J. *Management Stratégique*. 9e édition Vuibert, Paris. 2013.

### I.2.1.2.3. Le mode d'évaluation

Il existe trois façons différentes d'évaluer les fonctions et les processus. Tout d'abord, une évaluation objective de l'entreprise. Dans ce cas, l'évaluation est menée sans tenir compte de l'environnement ni des concurrents. Il s'agit d'une approche traditionnelle d'un audit de fonction.

La deuxième approche est plus stratégique et conduit à une évaluation relative de l'entreprise ou DAS par rapport à ses concurrents. La meilleure approche est celle dans

laquelle la comparaison avec les concurrents plutôt que les propres mérites et défauts de l'organisation est prise en compte. La troisième stratégie compare le profil de l'entreprise non pas à celui de ses concurrents mais à un profil « idéal » voulu par l'environnement.

#### **I.2.1.2.4. Les limites de l'analyse par les fonctions et processus**

Un certain nombre d'inconvénients à l'analyse par fonctions et processus rendent ce modèle assez laborieux en termes de procédures.

Ce processus est trop complexe, long et présente la réalité de l'organisation d'une manière excessivement déformée. L'idée d'organisation fonctionnelle ignore la réalité systémique de l'entreprise. Cette approche risque également de rendre le diagnostic opérationnel, ce qui peut éloigner les managers des enjeux stratégiques. D'autres modèles plus complets ont complété cette méthode pour combler ces lacunes. Cela nécessite l'analyse de la chaîne de valeur à travers les ressources et les compétences<sup>9</sup>.

#### **I.2.1.3. L'analyse de la chaîne de valeur**

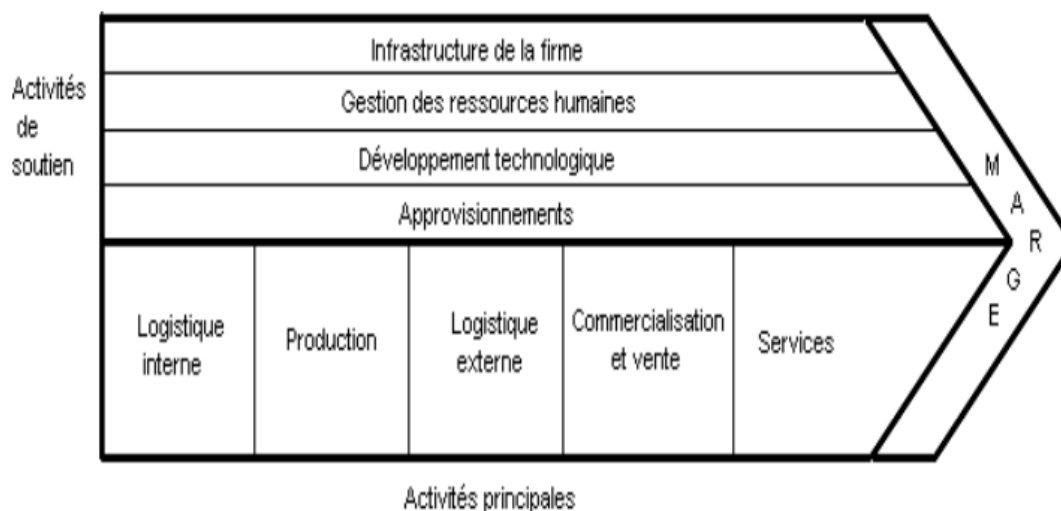
L'analyse de la chaîne de valeur permet de se concentrer sur les activités organisationnelles et d'identifier les activités organisationnelles qui sont la source de l'avantage concurrentiel. Si l'on regarde l'entreprise dans son ensemble, l'avantage concurrentiel est difficile à comprendre.

#### **Composition de la chaîne de valeur**

La chaîne de valeur d'une entreprise est illustrée dans l'image ci-dessous. Il est composé de deux types d'activités différentes :

---

<sup>9</sup> ALLEK Hocine, DEMMOU Mohand ou Boudjema. *L'application des outils de l'analyse stratégique au sein des PME Cas : de l'entreprise ALLEK*. Master. Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou. (2020). P41.



*Figure I. 2 : La chaîne de valeur*

Source : PORTER, M, « L'avantage concurrentiel », Edition Donud, Paris, 1986, p 315.

#### I.2.3.1.2. Les activités principales

Il s'agit d'activités qui garantissent la disponibilité de biens ou de services ; ces activités contribuent directement à la création de valeur. Ils peuvent être divisés en cinq catégories différentes : production, logistique, commercialisation et services. Cette classification varie en fonction de la constitution de chaque entreprise.

**Les approvisionnements** : portant sur les modalités d'acquisition des ressources permettant la création de l'offre de produit ou de service. À ce niveau, la sélection des matériaux, des composants ou des sous-ensembles qui sont valorisés par le client final est le principal déterminant des valeurs.

**La production** : Utiliser ces matériaux et composants de départ pour créer le bien ou le service.

**La logistique** : Regrouper les fonctions de maintenance, de gestion des stocks, de transport et de livraison. En matière de services, la logistique assure la rencontre entre le client et l'offre, et elle contribue à la valeur ajoutée en utilisant.

**La commercialisation** : Vérifier les canaux par lesquels les produits ou services sont mis à la disposition des clients ou des utilisateurs. Cela inclut les ventes et le marketing. Les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés sont généralement déterminants dans les services publics. Alors que la vente doit pouvoir convaincre le client des avantages de l'offre, le marketing ajoute de la valeur, notamment par

le développement de l'image ou de la notoriété.

**Les services :** Inclure les activités.

#### **I.2.1.3.3. Les activités de soutien**

Ils augmentent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires. Ils peuvent être divisés en trois catégories.

**La recherche et développement :** chaque organisation utilise les technologies, qui sont celles qui sont directement liées à l'invention et au développement de produits, procédures ou ressources uniques. Ce rôle est crucial pour préserver la capacité d'innovation de l'organisation.

**La gestion des ressources humaines :** c'est une activité très importante qui a un impact sur toutes les fonctions primaires. Elle est consciente de la sélection, de la formation, de la croissance et de la motivation des personnes.

**L'infrastructure :** Les principales fonctions sont fortement impactées par les systèmes financiers, de planification, de contrôle de la qualité et d'information. De plus, l'infrastructure comprend les pratiques et les procédures qui soutiennent la culture organisationnelle.

Enfin, la chaîne de valeur analyse les activités d'une organisation afin de déterminer celles qui apportent réellement de la valeur et confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel. Elle se compose à la fois d'activités principales et d'activités de soutien qui augmentent l'efficacité des activités primaires. Ces activités peuvent être optimisées pour accroître la compétitivité de l'entreprise sur le marché<sup>10</sup>.

#### **I.2.1.4. Les ressources et les compétences**

La méthodologie de diagnostic interne dite d'analyse des ressources et des compétences, formalisée au début des années 1990, a pour objectif de déterminer les facteurs les plus fondamentaux de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Elle repose sur l'idée que la performance d'une organisation réside davantage dans ses ressources et ses compétences que dans ses activités et les caractéristiques de ses produits, plus amorphes et moins évidentes.

Selon cette stratégie, chaque entreprise est constituée d'un mélange particulier de ressources et de compétences qui déterminera son niveau de performance et de compétitivité

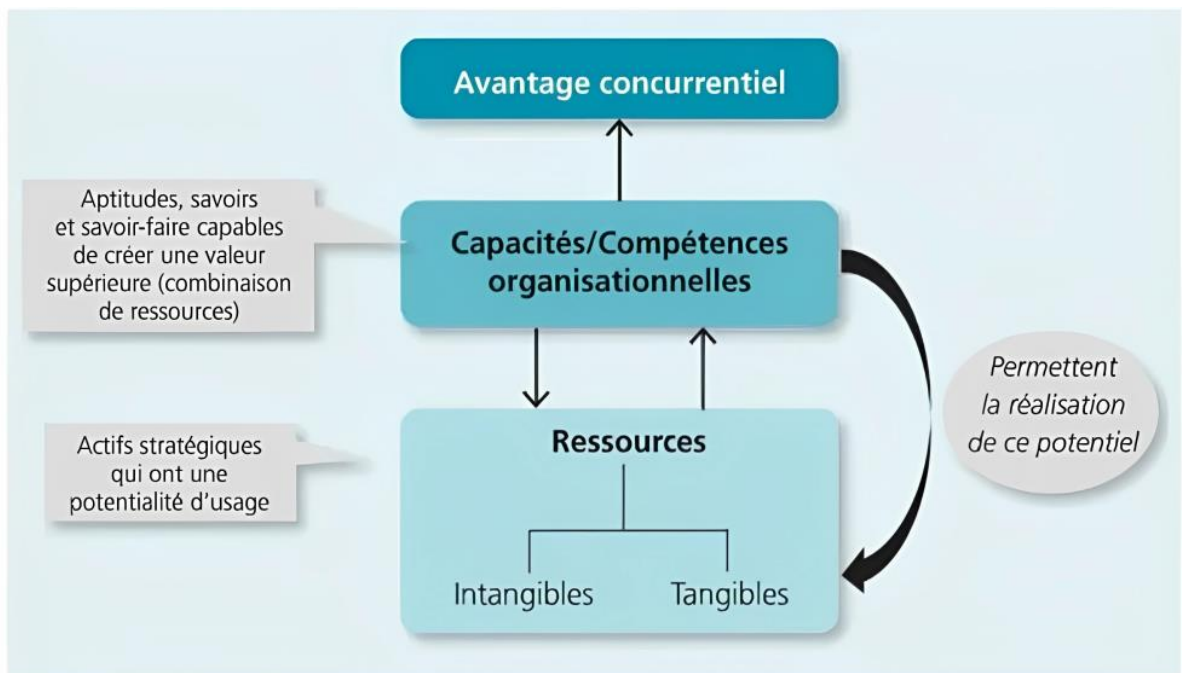
---

<sup>10</sup> ALLEK Hocine, DEMMOU Mohand ou Boudjema. *L'application des outils de l'analyse stratégique au sein des PME Cas : de l'entreprise ALLEK*. Master. Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou. (2020). P44.

au sein de l'industrie. Les écarts de performance qui peuvent exister entre les entreprises d'un même secteur s'expliquent par l'hétérogénéité des ressources et des expertises.

L'analogie suivante démontre l'importance et le positionnement de ces éléments : alors que les produits et les avantages concurrentiels sont la partie émergente et visible de l'entreprise, les ressources et les compétences centrales sont les éléments enracinés et fondamentaux qui soutiennent et déterminent la performance à long terme de l'entreprise.

À la suite de cette approche, l'analyste est amené à s'enquérir des sources internes et des briques fondamentales qui sont essentielles à l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ces facteurs affecteront directement la capacité d'une organisation à créer un produit ou un service que les clients apprécient à long terme et à mettre en œuvre des stratégies qui lui permettront de gérer au mieux les changements environnementaux.



**Figure I. 3 :** La relation ressources – compétences – avantage concurrentiel

Source : <https://management.xn--apprendreconomie-jqb.com/ressources-et-competences/>

La rétention et l'utilisation efficace de compétences distinctives et uniques détermineront la performance et la compétitivité d'une organisation. Ces compétences permettront à l'organisation de créer des avantages compétitifs pérennes, tenables et défendables en termes de coût et/ou de différenciation.

**I.2.1.4.1. Définition des ressources et des compétences**

Les ressources et les compétences, qui se combinent pour former les actifs et l'expertise, sont les facteurs les plus importants affectant l'avantage concurrentiel d'une organisation et sa capacité à surpasser ses concurrents au nom de ses clients.

**Les ressources**

Les ressources sont ce qui constitue les actifs d'une organisation ; ils peuvent être physiques ou immatériels. Aujourd'hui, l'accent est mis sur la valorisation des ressources humaines, de plus en plus perçues comme un puissant outil de performance. En conséquence, de nombreuses entreprises soulignent le rôle central que jouent les individus dans la réalisation des objectifs.

**Les différentes catégories de ressources de l'entreprise**

- **Les ressources humaines** : (le nombre d'employés, leur composition et leur niveau d'éducation, leur expérience et leur expertise, ainsi que leur implication et leur sentiment d'allégeance organisationnelle).
- **Ressources financières** : (CAF, taux d'endettement, trésorerie, capacité à emprunter de l'argent, etc.).
- **Ressources physiques** : (équipements, machines, lieux de fabrication et répartition géographique, stocks de matières premières et de produits finis, etc.).
- **Ressources organisationnelles** : (systèmes d'information, systèmes de gestion de la performance, tableaux de bord, normes, procédures de coordination, etc.).
- **Ressources technologiques** : (compétences, brevets, etc.).
- **Ressources de réputation** : (marques, notoriété, etc.).

**Les compétences**

Les processus de compétences permettent à une organisation d'allouer ses ressources. Ils peuvent être détenus par des particuliers ou des entreprises.

**❖ Les compétences détenues par les individus**

Les individus possèdent trois types de compétences : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être :

- **Les savoirs** : Les connaissances peuvent être de nature technique, scientifique ou managériale. Elles sont explicites ou formalisées, ce qui signifie qu'elles peuvent être

communiquées par le biais d'un "discours, une fois que les règles syntaxiques de la langue choisie et les concepts sémantiques de cette langue ont été appris".

- **Les savoir-faire** : Les connaissances que les gens possèdent proviennent de l'expérience qu'ils ont acquise dans le cadre de leur travail. Elles sont donc ancrées et liées à la personne qui les a développées. Elles sont donc difficiles à transmettre par le langage. L'accomplissement de tâches ou de projets d'une nature particulière au sein d'un groupe est donc nécessaire à l'acquisition de connaissances ;
- **Les savoir-être** : Le concept de connaissance de soi fait référence à l'ensemble des "savoirs faire" d'une personne, comme sa capacité à comprendre une situation et à y apporter une solution. Ils s'appuient sur l'expérience de la personne ainsi que sur son intuition.

Le concept de connaissance de soi fait référence à l'ensemble de ses "savoirs faire", comme sa capacité à comprendre une situation et à y apporter une solution. Ils s'appuient sur l'expérience de la personne ainsi que sur son intuition.

Le défi de protéger et de maximiser leur base de ressources a été reconnu par les entreprises. De ce fait, de mettre à disposition ses ressources :

- **Le mentorat** : il repose sur la mise en relation de deux personnes : un mentor qui est en possession de connaissances et d'expériences significatives, et un étudiant qui joue le rôle d'acqureur de connaissances ;
- **KM (Knowledge Management)** : est un outil qui utilise les technologies de l'information et de la communication pour capitaliser sur les expériences passées et créer de nouvelles connaissances grâce à un effort collaboratif.

Ces outils visent à pérenniser les différents types de ressources :

- Les connaissances sont notamment transmises par le travail d'équipe sur le terrain (mentoring) ;
- Au départ, le savoir-faire risque de disparaître (recul, fraude des rivaux). Pour éviter cela, l'outil KM rend les connaissances des gens explicites, les mémorise et les rend accessibles.

### ❖ **Les compétences détenues par l'entreprise**

L'entreprise possède des compétences variées, notamment une expertise en gestion de la qualité, en innovation et en contrôle des processus.

Voici les différentes catégories de compétences de l'entreprise :

- Les compétences en formulation de stratégie d'entreprise et en communication comprennent la capacité de développer une stratégie d'entreprise claire et de la partager avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.
- Les compétences en marketing, vente et service à la clientèle comprennent la capacité d'identifier précisément les besoins des différents segments de clientèle et d'adapter une offre pour répondre à ces besoins, ainsi que la capacité de reconnaître, voire d'anticiper, l'évolution des attentes du marché.
- Les compétences en gestion financière comprennent la capacité de gérer de manière optimale les flux de trésorerie et les besoins de financement.
- Les compétences en gestion du personnel incluent la capacité à développer des compétences pérennes, ainsi que le capital humain.
- Les compétences en organisation d'entreprise comprennent la capacité d'organiser et de coordonner des activités internes.
- Les compétences nécessaires au leadership comprennent la formation organisationnelle et les compétences en leadership.
- Les compétences en gestion de l'information comprennent la capacité de recueillir, de choisir et d'analyser les informations essentielles d'une manière qui appuie la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.
- Les compétences en gestion de relations d'affaires bénéfiques comprennent la capacité de construire, de maintenir et d'étendre des réseaux formels et informels inter-organisationnels.

Il est nécessaire d'interpréter les ressources et les compétences en termes de forces et de faiblesses dans le cadre d'un diagnostic interne.

### **I.2.2. L'analyse stratégique externe et ses outils**

Le diagnostic externe a pour objectif de mettre en évidence les opportunités et les menaces auxquelles l'organisation est confrontée, et l'identification de ces derniers facteurs lui permet de sélectionner la stratégie la plus adaptée à ses ressources et à son potentiel. L'objectif des diagnostics internes est d'identifier l'avantage concurrentiel que l'organisation a sur ces concurrents.

**I.2.2.1. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils**

Le niveau le plus général de découpage est en cours de discussion. Ce diagnostic peut être réalisé à l'aide de l'outil PESTEL. Il représente un ensemble de facteurs globaux qui affectent pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique.

**I.2.2.1.1. Présentation du modèle de PESTEL**

L'abréviation PESTEL signifie analyse des tendances politiques, économiques, sociales, culturelles, technologiques, environnementales et juridiques. Cet outil permet d'examiner le macro-environnement d'une organisation. Ce modèle permet de classer les principales tendances susceptibles d'affecter l'organisation et ses concurrents et de déterminer exactement comment ces tendances affecteront l'entreprise<sup>11</sup>.

**I.2.2.1.2. Les composantes et détails du modèle PESTEL**

« Le modèle PESTEL est une méthodologie d'analyse qui permet de comprendre et d'évaluer l'environnement général des entreprises à travers six dimensions clés afin d'identifier les facteurs qui peuvent affecter positivement ou négativement la croissance et la performance d'une organisation. »<sup>12</sup>

**❖ Politique**

- Stabilité gouvernementale
- Orientations politiques
- Protection des consommateurs

**❖ Économique**

- Pouvoir d'achat
- Croissance économique
- Taux d'inflation

**❖ Socioculturel**

- Démographie
- Tendance de consommation
- Mouvement social

---

<sup>11</sup> ALLEK Hocine, DEMMOU Mohand ou Boudjema. *L'application des outils de l'analyse stratégique au sein des PME Cas : de l'entreprise ALLEK*. Master. Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou. (2020). P31.

<sup>12</sup> CHRISTOPHEN F, FRANCK B, SANDRINE. *Stratégie*. Dunod 5 rue Laromiguière,75005 Paris. (2015). P7.

- Climat social
- Niveaux d'éducation
- ❖ **Technologique**
  - Transfert de technologie
  - Innovation
  - Télécommunications
  - NTIC (New Technologies of Information and Communication)
- ❖ **Écologique**
  - Catastrophes naturelles
  - Météorologie
  - Modifications climatiques
  - Rareté des ressources
  - Protection de l'environnement
- ❖ **Légal**
  - Lois
  - Règlements
  - Droit d'auteur
  - Droit coutumier

### **L'objectif d'utilisation**

**Objectif :** D'anticiper les effets qui impacteront le marché visé ou le domaine d'activité stratégique recherché. Il est important de considérer toutes les circonstances qui pourraient interagir directement ou indirectement avec les acteurs du marché.

**Contexte :** L'analyse PESTEL est un complément crucial à l'étude de marché. Au moment de la stratégie marketing annuelle, cela se réalise. Elle est également réalisée tout en recherchant un domaine clé de l'activité commerciale ; à ce moment-là, elle devient une composante du plan marketing stratégique. Afin de valider l'attractivité et les contraintes environnementales associées à une innovation, elle est également réalisée.

### **Domaine d'utilisation**

#### **Étapes**

- Recenser les résultats d'études sur l'ensemble des différents domaines, ou sur l'un d'entre eux plus spécifiquement, pour l'ensemble des critères PESTEL.

- Organiser les données en fonction de leur impact sur le marché et de la capacité de l'entreprise à y parvenir.
- Identifier les faits les plus importants à retenir pour le diagnostic ; les classer en menaces ou en opportunités.

**Méthodologie et conseil**

- Au lieu de cela, il est conseillé de se concentrer sur tous les critères lors de la première étape et d'éviter de négliger ou d'ignorer tout ce qui pourrait s'avérer significatif. Pour cette raison, travailler en équipe et se faire challenger par un binôme ou sa structure hiérarchique avant de retenir une information plutôt qu'une autre est toujours plus efficace.
- Les matrices « gravité-probabilité » ou « vulnérabilité-contrôle », qui permettent de tester la robustesse d'une analyse ou d'un plan marketing, peuvent toutes deux être utilisées pour aider à hiérarchiser les données PESTEL.

A titre d'illustration, le marché pharmaceutique français est soumis à des pressions juridiques et politiques qui affectent les taux de remboursement des médicaments et les taux de déremboursement liés au financement de la Sécurité Sociale<sup>13</sup>.

**I.2.2.2. Présentation du modèle des cinq forces de Porter**

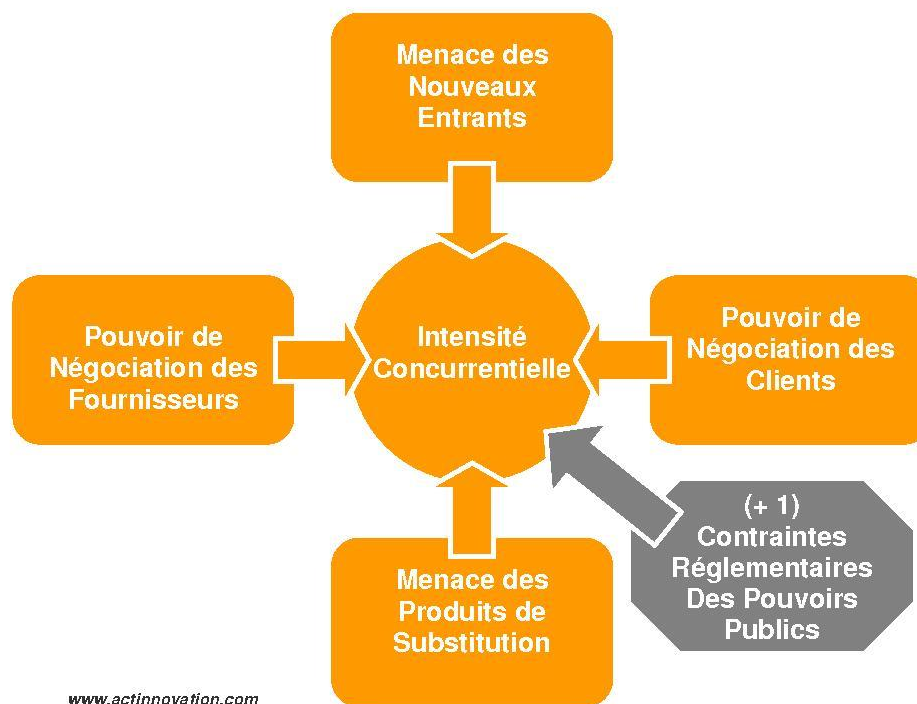
Le scénario de monopole laisse peu de place à la stratégie. Cependant, les managers s'inquiètent généralement des concurrents directs et d'un large éventail d'autres facteurs qui ont un impact sur la compétitivité de l'organisation. Le fondement de la concurrence dans l'industrie est déterminé par les cinq modèles de puissance concurrentiels de Michael PORTER. La sixième force concurrente est l'autorité politique.

Pour mieux comprendre quelles forces mobiliser dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique donné, le modèle des cinq forces peut être appliqué au processus d'élaboration d'une stratégie. Selon la prémisse initiale de PORTER, l'objectif principal d'une entreprise est d'acquérir un avantage concurrentiel, qui est finalement

---

<sup>13</sup> Béatrice Durand-Mégret, Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon. *La boîte à outils du Responsable marketing* : 2e Dunod, Paris. (2007). P 38,39.

déterminé par sa capacité à produire un profit pour une entreprise privée ou à sécuriser les ressources nécessaires pour continuer à fonctionner pour une organisation publique<sup>14</sup>.



**Figure I. 4 :** Cinq forces (+1) de Porter

Source : [www.actinnovation.com](http://www.actinnovation.com)

#### **Cinq forces (+1) de porter :**

Il permet d'évaluer les pressions exercées sur l'entreprise. Six sources de pression sont mentionnées : les concurrents, les fournisseurs, les clients, les nouveaux concurrents entrant sur le marché, les entreprises proposant un substitut au produit et le gouvernement. Cet outil rationalise les rôles, ce qui peut lui permettre de dissimuler une circonstance de dépôt B2B spécifique<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> ALLEK Hocine, DEMMOU Mohand ou Boudjema. *L'application des outils de l'analyse stratégique au sein des PME Cas : de l'entreprise ALLEK*. Master. Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou. (2020). P33.

<sup>15</sup> BOUZID Ourdia, RAIB Mekioussa. *L'intégration de la démarche marketing industriel au sein des entreprises algériennes Cas : Très Petites Entreprise (TPE)*. Master. Université de Tizi-Ouzou. (2019).P34.

**L'efficacité de ce modèle**

Le responsable marketing optimisera l'utilisation de cette matrice en définissant les points clés à examiner. Il doit mener des recherches approfondies sur chacune des cinq forces. Les facteurs à considérer pour chaque personne sont les suivants.

**❖ Menace de nouveaux concurrents entrant sur le marché**

- Barrières à l'entrée et barrières culturelles.
- Investissements initiaux nécessaires, billets d'entrée.
- Brevets déjà en place.
- Normes et mesures de protection.
- Taille du marché, réputation de l'industrie et entreprises établies...

**❖ Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

- Le nombre de fournisseurs et le coût du changement de fournisseur.
- L'importance de la marque (marque forte).
- Des produits qui se différencient.
- L'existence de produits de substitution et les différences entre eux...

**❖ Le pouvoir de négociation du client**

- La taille des entreprises clientes et le niveau de concentration des clients.
- Nombre de clients.
- Image de la marque du client.
- Différenciation ou standardisation des produits.
- Liste des produits de substitution.

**❖ Les produits de substitution**

- La capacité des consommateurs à changer de fournisseur et de produit sans encourir de coûts supplémentaires.
- La flexibilité.
- Impact volume sur le marché (nouveau produit, augmentation des ventes mondiales pour répondre à un besoin alors que le produit est très différent).

**❖ La rivalité des concurrents actuels**

- Secteurs stratégiques et d'attraction du marché.
- Nombre de concurrents.
- Croissance du marché.
- Possibilité de réaliser des économies d'échelle.

- Produits qui diffèrent, etc.
  - ❖ **Le rôle de l'Etat**
- Les Normes.
- Lois.
- Réglementations Internationales.

Dans un environnement en constante évolution, les cinq forces représentent les risques et menaces potentiels pour chaque entreprise. C'est un outil de surveillance tactique<sup>16</sup>.

### **I.2.2.3. L'analyse de l'environnement concurrentiel**

Nous sommes actuellement dans la couche la plus mince ; il est donc important de diagnostiquer nos concurrents immédiats. Étant donné que les entreprises du même secteur ne sont pas directement en concurrence les unes avec les autres, il est crucial de reconnaître vos concurrents directs qui partagent des caractéristiques similaires. Nous regrouperons les concurrents en fonction de leurs points d'accord communs, ou groupes stratégiques, afin d'analyser la structure organisationnelle de la concurrence.

### **I.2.2.4. SWOT (analyse externe)**

Les environnements internes et externes de l'entreprise sont examinés. Cette étape est connue sous le nom d'analyse SWOT car elle signifie (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* en anglais).

#### **I.2.2.4.1. L'analyse externe des opportunités et des menaces**

La direction peut identifier le type d'environnement à surveiller grâce à la définition de la mission de l'activité. L'entreprise doit analyser à la fois le macroenvironnement, qui comprend les facteurs démographiques, économiques, technologiques, politiques et socioculturels qui ont un impact sur ses opérations, et le microenvironnement, qui comprend les clients, les concurrents, les réseaux de distribution et les fournisseurs, tout en identifiant les facteurs qui pourraient avoir un impact sur ses opérations. Les tendances actuelles doivent être reconnues à tout moment, ainsi que les opportunités et les menaces qu'elles représentent pour l'entreprise.

**Les opportunités :** Pour une entreprise, une opportunité est un phénomène externe qui a le potentiel d'affecter positivement ses opérations ou sa rentabilité. Les opportunités liées au

---

<sup>16</sup> Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret. *La boîte à outils du Responsable marketing* : 2<sup>e</sup> Dunod, Paris. (2007). P 36,37.

macro-environnement peuvent se présenter sous une grande variété de formes. De plus, les modifications apportées à la législation fiscale ont conduit à suggérer de nouveaux produits aux institutions financières. Enfin, la convergence technologique s'est traduite par le développement de nouveaux produits et services hybrides.

Au niveau du microenvironnement, il est important de reconnaître les opportunités apportées par les distributeurs, les partenaires, les concurrents et les clients actuels ou potentiels. Une autre option consiste à créer un produit de pointe ou plus efficace qui répondra aux besoins non satisfaits.

La valeur d'une opportunité est basée sur son attrait global et la probabilité que l'entreprise réussisse à la saisir, qui dépend de ses compétences uniques et de sa maîtrise des facteurs de succès cruciaux de l'opportunité choisie. On peut reconnaître les différentes catégories d'opportunités en utilisant le schéma de la figure I.5 comme guide. La première est la plus attractive car elle a le plus d'influence sur le marché et parce que l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour en tirer profit efficacement. Le second est intéressant du point de vue du marché, mais l'entreprise peut-elle le mettre en œuvre avec succès ? Le troisième est simple à comprendre mais a peu d'influence. Enfin, la dernière peut être reportée (provisoirement).

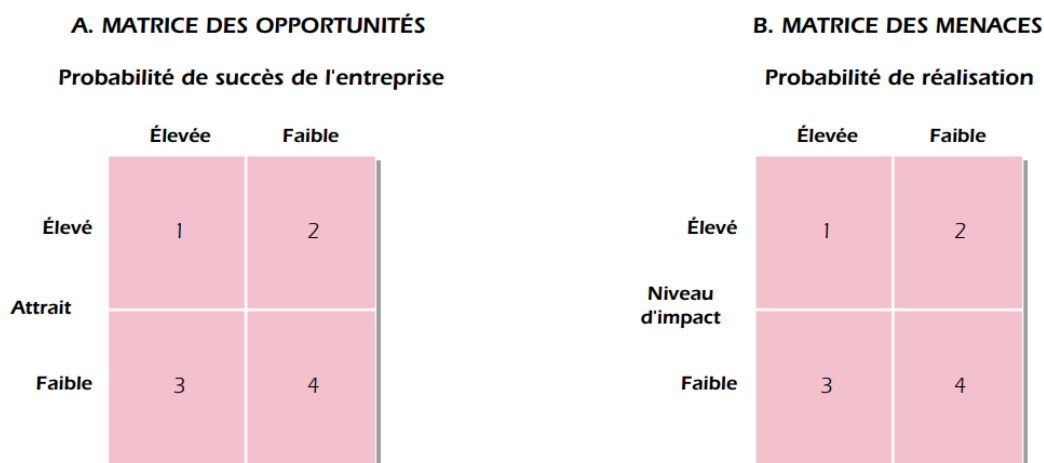


Figure I. 5 : La matrice SWOT (opportunités et menaces)

Source : Keller K, Kotler P, Manceau D. Marketing Management. 15° Pearson 74 rue de Lagny 93100 Montreuil. Paris2017.

Un certain nombre de questions doivent être posées si une tendance émerge sur le marché qui pourrait conduire à la création d'un nouveau produit.

- Sera-t-il possible de fournir efficacement les avantages associés à cette opportunité ?
- Les ressources et compétences appropriées sont-elles disponibles ?
- Est-il possible de cibler précisément la cible et de l'atteindre de manière rentable en termes de distribution et de communication ?
- Pourrait-elle accomplir la tâche plus efficacement que ses rivaux potentiels et existants ?
- La rentabilité est-elle susceptible de répondre aux critères financiers de l'entreprise ?

**Les menaces :** Une menace est une préoccupation provoquée par une tendance défavorable ou un changement environnemental qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, aggravera la position de l'entreprise.

Une menace est nettement plus grave si elle a un impact significatif sur la capacité de l'entreprise à générer des revenus et a une forte probabilité de succès. La direction générale doit accorder une attention particulière aux menaces nos. 1 et 3 de la Figure I.5 compte tenu de la vraisemblance de leur réalisation. Chaque personne doit avoir un plan de réponse prêt au cas où la menace se concrétiserait. La deuxième menace pourrait avoir un impact significatif sur l'entreprise, mais elle a très peu de chances de se matérialiser. Concernant elle-même, la menace numéro quatre semble secondaire<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Keller K, Kotler P, Manceau D. *Marketing Management*. Pearson 15° 74 rue de Lagny 93100 Montreuil. Paris. (2015). P 56 à 58

**Conclusion**

Pour développer une stratégie efficace, il est essentiel de considérer le concept stratégique, les analyses stratégiques externes et internes et les diagnostics stratégiques. Alors qu'une analyse stratégique externe évalue l'environnement externe et identifie les opportunités et les menaces, une analyse stratégique interne donne à l'organisation une perspective large et une direction claire. Les ressources et les compétences internes de l'organisation sont examinées par une analyse stratégique interne. Enfin, le diagnostic stratégique compile les résultats de l'analyse pour formuler des recommandations stratégiques. Ces facteurs fonctionnent comme une unité pour fournir une base solide pour prendre des décisions claires et diriger l'organisation vers le succès à long terme. Pour traduire les objectifs en activités pratiques, les stratégies doivent être mises en œuvre. Cela nécessite une planification méticuleuse, une collaboration efficace et une exécution convaincante. Une mise en œuvre réussie nécessite un leadership fort, la mobilisation des parties prenantes et une culture axée sur l'exécution.

---

*Chapitre II :*

*Les stratégies*

*d'entreprises*

---

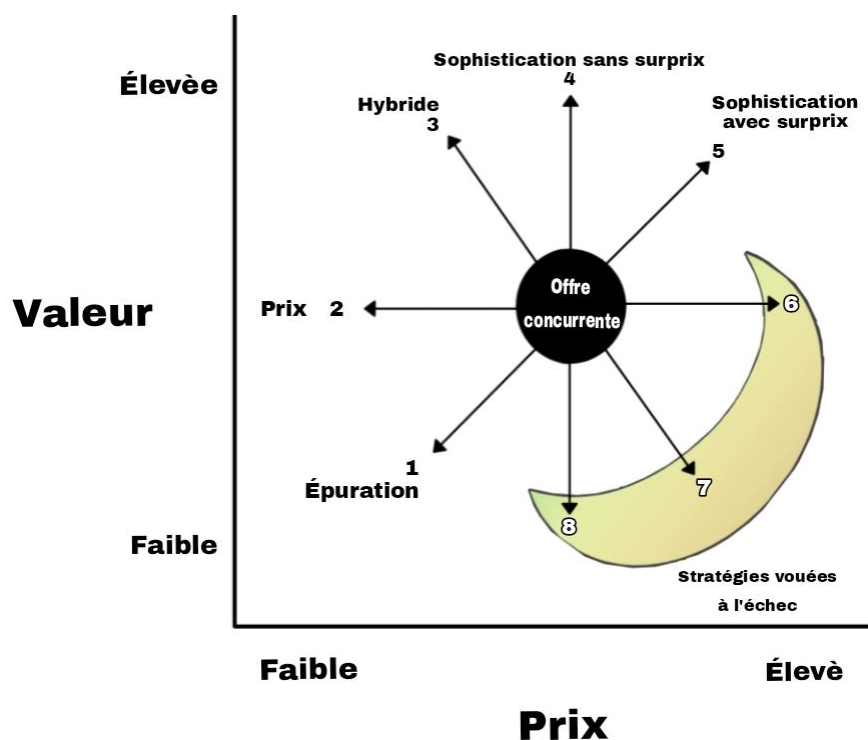
**Introduction**

Dans le domaine de la gestion d'entreprise, les stratégies sont essentielles pour prendre des décisions claires et atteindre les objectifs fixés. Elles permettent de se positionner sur le marché, de se différencier des concurrents et de maximiser les avantages concurrentiels. On distingue les niveaux organisationnel, commercial et opérationnel de la stratégie. Les stratégies commerciales génériques telles que la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation sont destinées à fournir aux entreprises un avantage concurrentiel. Il est essentiel de maintenir l'avantage concurrentiel, ce qui nécessite la protection des droits, l'innovation et le développement de relations solides avec les clients. Le développement et la position de l'entreprise sont déterminés par des objectifs stratégiques tels que les objectifs internes, externes et de réduction des coûts. Les stratégies commerciales internationales permettent de s'implanter à l'étranger par le biais de partenariats, d'acquisitions et d'exportations afin de saisir de nouvelles opportunités et de diversifier les ressources.

## II.1. Les stratégies génériques

Ce partie est consacré aux stratégies génériques (ou concurrentielles), c'est-à-dire aux positionnements (réduction des prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS. Il est important pour les organisations du secteur public de maintenir la qualité du service tout en respectant les contraintes financières.

La discussion sur les stratégies générales part du principe qu'une entreprise crée un avantage concurrentiel en fournissant à ses clients ce qu'ils veulent ou ce dont ils ont besoin d'une manière plus efficace et/ou plus efficiente que ses rivaux et d'une manière difficile à imiter. D'un point de vue très mathématique, il y a deux choix principaux pour cela. Par conséquent, le choix d'une stratégie générique nécessite de se positionner à la fois en termes de prix et de valeur. La trajectoire stratégique résultant d'une décision est présentée dans la figure II.1.



*Figure II. 1 : Les stratégie générique (horloge stratégique)*

Source : Johnson G, Scholes K, Whittington R, Fréry F. *Stratégie*. 8e édition Pearson Education France. 2008.

Tableau II. 1 : Les besoins et les risques des différents stratégie générique

	Besoins / risques
<b>1. Epuration</b>	Risque de se limiter à un segment spécifique
<b>2. Prix</b>	Risque de guerre des prix et de faibles marges ; nécessité d'avoir les couts les plus bas
<b>3. Hybride</b>	Stratégie de prix évoluant vers la différenciation
<b>4. Sophistication sans surprise</b>	Surcroit de valeur perçue par le client permettant de conquérir des parts de marché
<b>5. Sophistication avec surprise</b>	Surcroit de valeur perçue par le client permettant de pratiquer un surprise
<b>6. Surcroît de prix / valeur standard</b>	Marge supérieure si les concurrents ne suivant pas ; Risque de perte de parts de marché.
<b>7. Surcroît de prix / baisse de valeur</b>	Possible uniquement en situation de monopole
<b>8. Baisse de valeur / prix standard</b>	Perte de parts de marché

Echec probable

Source : réaliser par nous-même

**II.1.1. La stratégie de prix**

La stratégie de prix sur la trajectoire du figure II.1 consiste à faire une offre dont la valeur est comparable à celle des offres concurrentes mais à un prix inférieur. Dans le secteur public, la notion de prix correspond au coût que la collectivité supporte en tant que financeur. L'objectif général est d'augmenter l'efficacité d'année en année tout en maintenant la qualité des services.

Sous l'influence de Michael Porter, la réduction des coûts n'est pas une stratégie en soi, mais plutôt un moyen d'accroître la rentabilité. Lorsque les coûts sont réduits, la concurrence entraîne souvent des baisses de prix, ce qui réduit les marges bénéficiaires. La capacité d'achat des clients peut également être affectée par la réduction des coûts. Elle peut rétablir la flexibilité nécessaire à la mise en œuvre d'une stratégie, mais elle ne peut pas s'y substituer.

Plusieurs stratégies peuvent être utilisées pour tenter d'établir un avantage concurrentiel par le biais d'une stratégie de prix :

- L'objectif de la stratégie de volume est de trouver une part de marché plus importante que celle de la concurrence afin de profiter de l'échelle, du pouvoir de négociation et de l'expérience. Cependant, il n'y a pas toujours de corrélation claire entre la part de marché et l'avantage concurrentiel, et les leaders du marché ne sont pas toujours les plus rentables. En outre, cette stratégie profite principalement à l'entreprise qui a déjà des coûts bas, ce qui entraîne des situations de monopole. Toutefois, en étant conscient de la réalité économique et en adaptant la stratégie en conséquence, ces avantages peuvent être évités. Pour assurer une croissance et une rentabilité durables, il est essentiel de prendre en compte d'autres facteurs tels que la flexibilité, la différenciation et la valeur ajoutée.
- Une entreprise peut baisser ses prix en se concentrant sur les aspects de sa chaîne de valeur les plus appréciés par les clients et en externalisant les tâches qui peuvent être accomplies avec plus de succès par une expertise extérieure. Cette stratégie comporte toutefois des risques. Les concurrents peuvent adopter cette stratégie et réduire à néant les avantages obtenus. En outre, l'externalisation peut éliminer toute possibilité de différenciation si l'entreprise ne parvient pas à identifier avec précision les sources potentielles de création de valeur.

- Par conséquent, trouver un moyen ciblé et à long terme de réduire les coûts est le défi fondamental de la stratégie de tarification. Même si l'expérience montre qu'il est particulièrement difficile d'y parvenir, plusieurs voies sont possibles.

La réduction des coûts en elle-même n'offre aucun avantage concurrentiel. Ce qui compte, c'est la manière dont la direction décide de l'utiliser, et non la manière dont elle l'utilise. Dans tous les cas, le client n'est conscient que des prix et de la valeur offerts par l'entreprise, et non des coûts qu'elle supporte.

### **II.1.2. Les stratégies de différenciation**

La première implique une réduction des prix, mais la seconde est axée sur une différence dans la manière dont la valeur est perçue. La stratégie de différenciation est également abordée. Le premier scénario montre clairement la nécessité de réduire les prix pour compenser la perte de valeur, mais le second montre qu'une augmentation de la valeur entraîne généralement une augmentation des coûts. Si les coûts sont réduits davantage que les prix dans le premier scénario ou si les prix augmentent davantage que les coûts dans le second scénario, ces différences doivent pouvoir être louées. C'est ainsi que l'entreprise peut surpasser ses concurrents en termes de profit.

Pour se différencier par le bas prix, il faut offrir un bien ou un service à un coût inférieur afin d'attirer les clients sensibles au prix. Cette stratégie fonctionne lorsque certains clients acceptent une qualité limitée en raison de considérations financières ou de préférences personnelles. Les chaînes de distribution l'adoptent en proposant des produits de base, un choix limité et un service à la clientèle moyen à des prix très bas. Il est essentiel de distinguer cette stratégie de la stratégie de réduction des coûts.

Dans le cadre de la stratégie de sophistication, un produit ou un service de meilleure qualité sera proposé par rapport à la concurrence. Cette stratégie permet d'augmenter la part de marché ou les marges des bénéficiaires tout en pratiquant des prix plus élevés en raison de la valeur ajoutée apportée. Cette approche peut être utilisée par les services publics qui souhaitent se positionner comme des centres d'excellence afin d'attirer des financements. Cette méthode peut être utilisée par les universités et les instituts de recherche pour collecter des fonds supplémentaires en mettant l'accent sur la valeur de leurs cours et de leurs publications.

Le succès d'une stratégie de sophistication dépend de deux points essentiels :

- Avant de mettre en œuvre une stratégie de différenciation, il est essentiel d'identifier clairement la clientèle stratégique. Les organisations publiques sont confrontées à des défis similaires, car différents acteurs, tels que les entreprises, les politiciens et les utilisateurs financiers, perçoivent différemment la valeur de l'offre d'une organisation. Les dirigeants doivent veiller à ne pas perdre de vue ce que leurs clients apprécient réellement. Même si un produit offre des performances exceptionnelles, il ne sera pas compétitif si les consommateurs ne perçoivent pas qu'il apporte une valeur ajoutée.
- L'identification des concurrents et, partant, du marché cible est tout aussi essentielle. S'agit-il de conquérir une vaste clientèle ou, au contraire, de s'engager dans une différenciation très agressive visant une clientèle restreinte ? Pour ce faire, il est utile de distinguer clairement les groupes stratégiques qui sont aujourd'hui présents dans l'industrie.

Il est essentiel de disposer d'une capacité stratégique qui génère un avantage concurrentiel difficile à copier si l'on veut maintenir une différence à long terme. D'une manière générale, les stratégies de différenciation basées uniquement sur des données statistiques ne sont pas suffisamment efficaces car les rivaux sont toujours capables d'imiter une différenciation réussie. La différenciation est déterminée par rapport à des offres concurrentes qui peuvent changer, ce qui nécessite une adaptation permanente. Une tentative excessive de sophistication peut entraîner une perte d'attrait pour certains clients, ce qui nécessite l'adoption d'une stratégie ciblée.

### **II.1.3. La stratégie hybride**

Pour vaincre la concurrence, la stratégie hybride consiste à augmenter la valeur tout en baissant les prix. La clé du succès réside dans la capacité à anticiper les besoins des clients et à réduire les coûts, ce qui permet de maintenir des prix bas et d'investir dans des facteurs de différenciation. Il n'est pas toujours nécessaire de baisser les prix ; au contraire, une stratégie de prix sophistiquée peut permettre une stabilité des prix ou même des augmentations de prix lorsque la perception de la valeur par le client augmente. Toutefois, une approche hybride peut être préférable dans les cas où des volumes de production et de vente élevés permettent de maintenir des marges importantes grâce à l'expérience acquise.

- Lorsqu'il est possible d'identifier clairement les capacités stratégiques sur lesquelles la différenciation est établie, on peut réduire significativement les coûts des autres fonctions. Free utilise ainsi une fonction limitée d'assistance à la clientèle pour concentrer ses investissements sur la différenciation qu'il a obtenue par sa technologie, son offre de produits et le déploiement de son réseau.
- Lorsqu'une entreprise souhaite pénétrer un marché déjà desservi par des concurrents établis, elle peut se concentrer sur leurs points faibles et présenter une offre supérieure mais plus abordable. L'objectif est de gagner des parts de marché et d'établir une base solide pour la croissance future. Cela nécessite une structure de coûts globale qui permette de maintenir des marges faibles tout en répondant aux besoins locaux.

Il est essentiel de noter qu'en raison de la pression concurrentielle et des progrès technologiques, toute stratégie tend à évoluer vers une stratégie hybride, c'est-à-dire vers une augmentation de la valeur pour une diminution du prix. Il est facile de constater cette tendance en comparant les prix d'articles qui ont subi une réduction d'au moins 50 % en termes de pouvoir de l'acheteur moyen.

Toute stratégie générale est temporaire dans une économie de marché concurrentielle puisque les changements de prix et d'offre sont inévitables. Pour éviter d'être dépassées par une concurrence peu inspirante, les stratégies de sophistication doivent constamment ajouter de nouvelles fonctionnalités, les stratégies de purge doivent éviter de proposer un produit trop simple par rapport à l'offre de plus en plus complexe d'un rival, et les stratégies de prix doivent éviter de sacrifier la profondeur de l'offre. Une stratégie hybride vise à anticiper l'évolution inévitable de la disponibilité des références, qui peut se produire de manière non linéaire.

#### **II.1.4. Les stratégies de focalisation**

Toutes les stratégies viables ne sont pas couvertes par le calendrier stratégique. Une stratégie alternative à la concurrence avec le leader du marché consiste à se concentrer sur un marché de niche où l'entreprise peut éviter la concurrence directe. Cette stratégie nécessite une offre unique qui se concentre sur un petit segment de marché.

Des stratégies de sophistication et de purification extrêmement larges peuvent être utilisées pour parvenir à une focalisation. Il est ainsi possible de cibler des clients très instruits en proposant des prix et des valeurs différents de ceux de la concurrence ou de cibler

des clients au pouvoir d'achat limité en proposant un nombre restreint d'offres. Ainsi, les segments de marché haut de gamme et les clients moins fortunés peuvent être vus.

La stratégie de différenciation, qui consiste à se concentrer sur une certaine clientèle dont les besoins sont uniques, peut également soutenir la stratégie de focalisation.

Dans tous les cas, la focalisation doit respecter quelques conditions de réussite :

- Le marché doit être suffisamment petit pour empêcher les concurrents plus puissants d'y pénétrer. Une grande entreprise ne devrait pas pouvoir couvrir ses coûts structurels avec son volume de ventes. En réalité, l'entreprise qui choisit de se concentrer doit conserver une taille modeste, mais cela la protège de ses puissants concurrents.
- Des ressources spécifiques, telles qu'une technologie propriétaire, un équipement spécialisé, un réseau de distribution dédié, etc., doivent être utilisées pour répondre aux besoins du public cible choisi. Si les concurrents qui visent le marché général sont en mesure d'utiliser leurs ressources générales pour intervenir sur la niche, celle-ci n'est pas protégée.
- Un créneau soigneusement choisi offre une sécurité par rapport aux principaux concurrents du marché général tout en restant ouvert aux entreprises plus petites ou aux divisions spécialisées. De nombreux acteurs de l'industrie horlogère haut de gamme se concentrent sur une niche de marché étroite, certains se concentrant sur la différenciation et d'autres privilégiant des stratégies de prix et de volume plus contraignantes.
- La création d'une nouvelle entreprise s'accompagne souvent d'une stratégie de concentration visant à repousser les attaques des concurrents établis malgré leurs ressources limitées. Cependant, en cas de succès et de croissance rapide, leur créneau attirera inévitablement des concurrents importants, ce qui nécessitera l'abandon de la stratégie ciblée. Ce passage à une stratégie plus générale doit se faire avec prudence et s'accompagne souvent d'une restructuration financière, comme l'appel à de nouveaux investisseurs pour soutenir la croissance de la clientèle.

### **II.1.5. Conserver l'avantage concurrentiel**

La durabilité de l'avantage concurrentiel est une question majeure. Est-il possible de créer un avantage concurrentiel qui puisse être maintenu dans le temps ? Il existe plusieurs points de vue. Cette partie présente les arguments en faveur de la pérennité, en s'appuyant

notamment sur l'idée de la robustesse des capacités stratégiques. Cependant, on peut aussi affirmer qu'il devient de plus en plus difficile, voire impossible, de maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement très erratique et incertain.

### II.1.5.1. Conserver un avantage de prix

Pour conserver un avantage en termes de prix, il est essentiel d'adopter des stratégies telles que l'augmentation des ventes, la recherche de synergies, l'utilisation d'une structure de coûts distincte et l'amélioration de l'efficacité de la chaîne de valeur. Il est essentiel de se préparer à une guerre des prix avec une meilleure structure de coûts et d'identifier les segments de clientèle qui se focalisent sur les prix. Ces stratégies risquent de perdre la capacité de créer de la valeur en se concentrant uniquement sur la réduction des prix et de diminuer la valeur perçue par les clients.

Pour conserver un avantage en termes de prix, plusieurs stratégies peuvent être utilisées :

- Lorsqu'une entreprise peut compenser la réduction des marges unitaires en augmentant le volume des ventes ou en s'appuyant sur des synergies avec d'autres activités de son portefeuille, elle peut être disposée à accepter des marges réduites.
- Certains concurrents peuvent tirer profit d'une structure de coûts distincte.
- Les avantages liés à la réduction des coûts peuvent être le résultat de capacités organisationnelles qui permettent spécifiquement d'améliorer l'efficacité tout au long de la chaîne de valeur.
- Il est nécessaire de se préparer à mener une guerre des prix et à en sortir vainqueur, ce qui implique d'obtenir une meilleure structure de coûts ou des réserves financières plus importantes qui permettront de supporter les pertes à court terme tout en dissuadant les concurrents à long terme.
- Une entreprise peut tenter de maximiser la valeur de son expérience en concentrant son apprentissage sur les étapes de la chaîne de valeur qui lui permettront de réduire ses coûts. Cela n'aura d'intérêt que si la concurrence n'est pas en mesure de faire de même. Il est donc crucial de noter les étapes de la chaîne de valeur auxquelles les concurrents sont plus vulnérables, en raison d'une part de marché relative beaucoup plus faible ou de coûts induits plus élevés.
- Les segments de clientèle qui privilégient les prix les plus bas peuvent également faire l'objet d'une attention particulière.

Cependant, le maintien d'une stratégie de prix comporte deux risques importants :

- Le résultat inévitable des réductions de prix est une diminution de la perception de la valeur par le client. La stratégie de prix se déplace alors involontairement vers une stratégie d'épuration, ce qui augmente la probabilité que l'écart de prix ne soit plus perçu comme justifié par rapport à l'écart de valeur.
- En se concentrant uniquement sur la réduction des prix, les concurrents peuvent perdre la capacité de penser leur offre en termes de création de valeur. Pour des raisons de coûts, l'externalisation des services informatiques a entraîné une banalisation de ces services et personne ne s'intéresse plus à la manière dont ces systèmes peuvent modifier les stratégies concurrentielles.

### **II.1.5.2. Conserver un avantage de différenciation**

Construire une différenciation basée sur des facteurs que les concurrents peuvent facilement copier n'est pas très utile. De nombreuses entreprises tentent d'acquérir un avantage concurrentiel en introduisant de nouveaux produits et services qui sont rapidement copiés par leurs rivaux. Cela ne signifie pas que les innovations sont inutiles, mais plutôt qu'elles ne permettent pas d'établir une distinction durable.

Les facteurs suivants déterminent le caractère durable de la distinction :

- ❖ Les difficultés d'imitation.
- ❖ Certaines ressources ou compétences peuvent s'avérer non transférables, ce qui les rend impossibles à appliquer dans d'autres organisations. Ces actifs inestimables peuvent toutefois être pris par des rivaux car ils sont transférables. Ce n'est pas le cas de plusieurs critères de différenciation :

- Les actifs incorporels tels que la marque ou la réputation. Les clients peuvent se plaindre d'une entreprise lorsqu'un rival l'achète en raison du changement de propriétaire alors que ce concurrent possède déjà une entreprise très respectée.

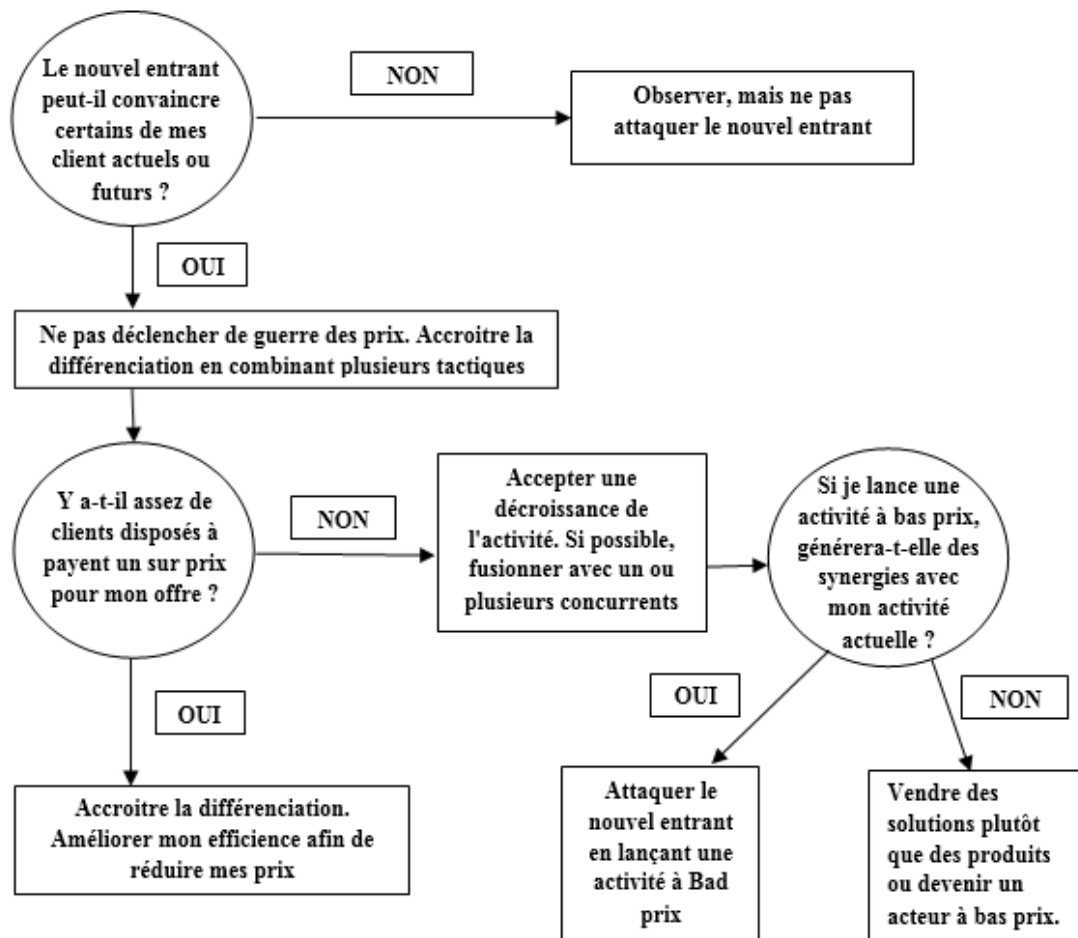
- Les coûts de transfert. Le simple fait de présenter une offre compétitive ne suffira pas à attirer les clients si le coût du changement de fournisseur est excessif à leurs yeux.

- la formation spécialisée. Si les ressources et l'expertise d'une organisation sont inextricablement liées à celles de ses clients, le passage à un nouveau partenaire peut s'avérer très difficile.

- ❖ Par rapport à ses concurrents, une entreprise dont les coûts sont moins élevés peut décider de ne pas augmenter ses prix au lieu de maintenir des marges élevées et d'investir dans la différenciation. L'objectif n'est pas nécessairement de baisser les prix, car cela pourrait entraîner une baisse des marges et une érosion des bénéfices. Tout en visant une partie des bénéfices plutôt qu'une part de marché, il peut être plus avantageux de maintenir des prix égaux ou légèrement supérieurs à ceux des concurrents. Cela réduira leur capacité à réaliser des bénéfices et contribuera à faire baisser les prix.

### **II.1.5.3. Comment répondre à des concurrents à bas prix ?**

L'émergence de fournisseurs moins chers dans le secteur public a eu un effet significatif sur les acteurs établis, les faisant reculer d'un niveau. Pour maintenir leur position, ils doivent se différencier sur un certain nombre de fronts, rendre cette distinction claire, réduire l'écart de prix et se concentrer sur des niches de marché moins sensibles aux prix. Il peut également envisager de développer une marque distinctive pour une offre à bas prix, de gérer la nouvelle activité de manière autonome, de prendre en compte les variations de positionnement et d'adopter une stratégie économique axée sur la recherche de solutions. Être un concurrent à bas prix serait une autre alternative audacieuse, mais cela nécessiterait une refonte complète de la stratégie.



**Figure II. 2 :** Résister à des concurrents à bas prix

Source : Johnson G, Scholes K, Whittington R, Fréry F. *Stratégie*. 8e édition Pearson Education France. 2008.

Dans le secteur public, le besoin d'efficacité et d'équilibre budgétaire a donné naissance à de nouveaux fournisseurs moins chers que les opérateurs établis. Du fait de l'arrivée de ces nouveaux concurrents, les rivaux établis qui étaient les fournisseurs de services standard du marché peuvent se trouver relégués à un niveau de sophistication inférieur, voire éliminés.

La figure II.2 illustre les questions à poser dans une situation donnée et les réponses possibles. Les recommandations suivantes peuvent être faites aux concurrents établis qui souhaitent maintenir une offre plus complète que celle des nouveaux venus :

- Établir de nombreuses sources de différenciation. Si l'on peut s'appuyer sur plusieurs critères, il est plus facile de démontrer que la valeur est supérieure.
- Veiller à ce que la différence soit perceptible. Les clients doivent pouvoir reconnaître la différence.
- Réduire l'écart de prix avec les nouveaux concurrents. C'est ce qui fait l'intérêt d'une stratégie hybride.

- Se concentrer sur les segments du marché qui sont moins sensibles aux prix.

Si les concurrents existants veulent rivaliser avec les nouveaux venus pour remporter le prix, nous pouvons suggérer les stratégies suivantes :

- Établir une marque distinctive pour un positionnement à faible coût afin d'éviter toute confusion parmi les clients.
- Pour s'assurer que la nouvelle activité reçoit les ressources nécessaires, la gérer séparément. Le risque est que la nouvelle activité low-cost soit considérée comme un sous-produit ou qu'elle soit intégrée dans les pratiques et la culture de l'activité traditionnelle.
- Être conscient des différences de positionnement entre le travail traditionnel et le nouveau travail à faible coût. Ainsi, les agences Internet de certaines banques opèrent à des prix inférieurs à ceux de leurs implantations physiques, ce qui leur permet d'atteindre une nouvelle clientèle.
- Donner à la nouvelle activité l'indépendance nécessaire pour mettre en œuvre sa propre stratégie concurrentielle. Il ne suffit pas de se contenter d'une stratégie défensive. La nouvelle activité doit être considérée comme un DAS à part entière. Les prévisions financières doivent tenir compte d'une certaine cannibalisation de l'offre du marché actuel.

La troisième option pour les concurrents établis est de changer de modèle économique :

- Devenir un fournisseur de solutions. Les concurrents débutants se concentreront probablement sur une offre simple, laissant la place à des approches plus complexes qui intègrent à la fois des biens et des services. De nombreuses entreprises industrielles occidentales se sont reconverties dans des activités de conseil et de création en raison de la concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre.
- Devenir un concurrent au rabais. La réponse la plus radicale consiste à abandonner l'activité habituelle pour s'adresser directement à de nouveaux acteurs. Cette approche est cependant très risquée car elle nécessite une refonte complète de la stratégie. Lorsque l'on joue le jeu des nouveaux venus, ce sont généralement eux qui sont les mieux préparés.

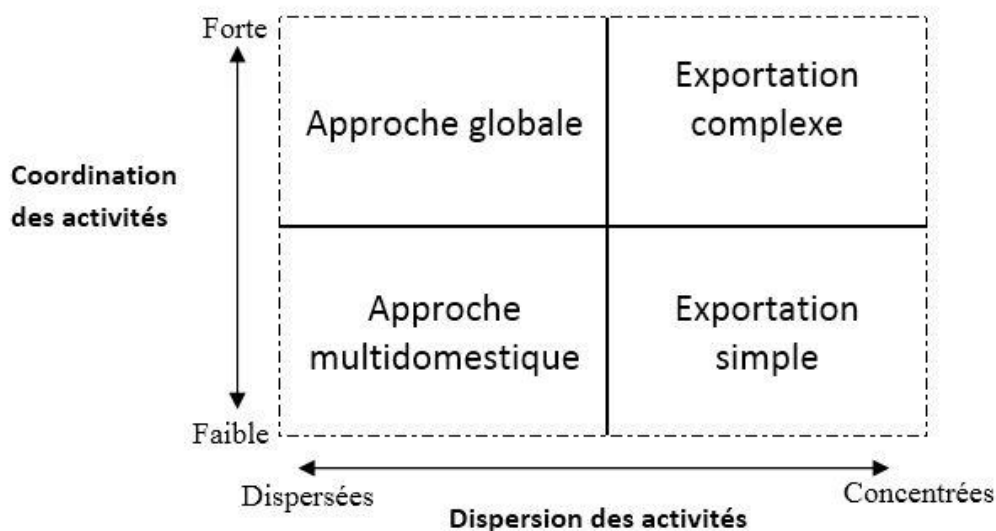
## **II.2. Les stratégies internationales**

Les stratégies commerciales internationales sont des plans d'action utilisés par les entreprises pour réussir sur les marchés mondiaux. Elles tiennent compte des différences économiques, politiques et culturelles entre les pays. L'objectif est d'accroître les possibilités de croissance, de réduire les risques et de renforcer la compétitivité mondiale. Ces stratégies impliquent souvent une expansion géographique, la formation de partenariats internationaux, la localisation des produits pour les marchés locaux et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

### **II.2.1. Les différentes stratégies internationales**

Lorsqu'elles décident de leurs stratégies commerciales à l'échelle mondiale, les organisations doivent faire face au dilemme des relations globales-locales. Elles doivent choisir entre l'adaptation de leurs offres aux spécificités régionales et la standardisation internationale de ces offres. La standardisation de certains produits permet de réaliser des économies d'échelle, tandis que la décentralisation de la production est nécessaire pour d'autres afin de répondre à des goûts de niche. Ce dilemme donne lieu à un large éventail de stratégies de centralisation ou de décentralisation.

Compte tenu de la dispersion des activités de l'organisation à l'étranger et du degré de coordination que ces activités requièrent, il est possible de distinguer quatre types différents de stratégie internationale :



**Figure II. 3 :** Les différentes stratégies internationales

Source : Johnson G, Scholes K, Whittington R, Fréry F. *Stratégique*. 8e édition Pearson Education France. 2008.

### II.2.1.1. L'exportation simple

Le plan prévoit de consolider certaines opérations dans le pays d'origine de l'organisation tout en confiant la vente des produits exportés à des représentants commerciaux indépendants sur différents marchés. Les autorités locales décident des prix, de la présentation des produits, de la distribution et des marques. Cette stratégie est utilisée lorsqu'une organisation dispose d'un avantage national important mais d'une capacité de coordination limitée ou lorsque la coordination des offres n'apporte qu'une faible valeur ajoutée aux clients.

### II.2.1.2. L'approche multidomestique

La stratégie de dispersion géographique des activités et de traitement indépendant du marché peut se traduire par une plus grande flexibilité et une meilleure adaptation aux besoins locaux. Cette stratégie fonctionne particulièrement bien pour les services spécialisés où les relations locales sont cruciales. Toutefois, en raison de la disparité des pratiques nationales, elle comporte également le risque de nuire à la réputation et à la cohérence de la marque. Pour maximiser les avantages locaux tout en maintenant une image globale cohérente, une approche équilibrée est nécessaire.

### II.2.1.3. Le complexe d'exportation

Pour accroître l'efficacité de la gestion de la production, de la conception et des prix, cette stratégie nécessite la concentration des opérations dans un seul pays et une coordination

internationale poussée du marketing. Cette coordination est toutefois plus difficile que dans le cas d'une exportation pure et simple. Cette stratégie est fréquemment utilisée par les entreprises des marchés en développement pour créer des marques et des réseaux de distribution mondiaux tout en utilisant leurs avantages nationaux.

#### **II.2.1.4. L'approche globale**

Cette stratégie démontre le plus haut niveau de maturité mondiale, avec des activités coordonnées et géographiquement dispersées. Chaque pays est choisi en fonction de ses avantages uniques, tels que la conception, la production, le marketing ou la gestion. Pour tirer parti de cette dispersion, les entreprises doivent améliorer leur coordination. Ces quatre stratégies commerciales mondiales ne s'excluent pas mutuellement et la décision est influencée par les besoins des clients et les économies d'échelle disponibles.

#### **II.2.1.5. La stratégie de partenariat**

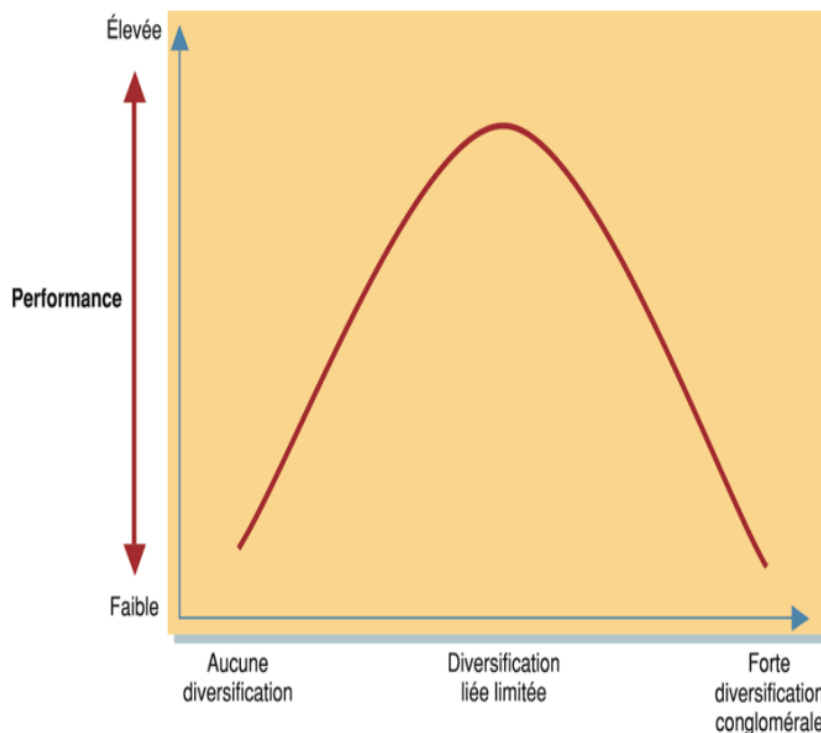
La stratégie de partenariat entre une entreprise locale et des entreprises étrangères est une approche stratégique dans laquelle une entreprise locale établit des collaborations et des alliances avec des entreprises étrangères afin de réaliser des avantages mutuels. La stratégie de partenariat entre une entreprise locale et des entreprises étrangères offre plusieurs avantages économiques. Elle permet l'accès à de nouveaux marchés internationaux, le transfert de connaissances et de compétences, le partage des coûts et des risques liés à l'expansion internationale. Les partenariats facilitent également l'accès aux ressources financières nécessaires et favorisent la diversification des produits et services. En collaborant avec des entreprises étrangères, l'entreprise locale renforce sa compétitivité sur les marchés locaux et internationaux. Cette stratégie contribue à l'amélioration des processus, produits et services, renforce la stabilité et la résilience de l'entreprise, et stimule sa croissance économique.

#### **II.2.2. L'internationalisation et la performance**

De nombreuses études ont été menées sur l'influence de la diversification et de l'internationalisation sur la performance. Les principales découvertes de ces études sont les suivantes :

- Une courbe couverte de cloches, il s'agit d'une représentation graphique qui ressemble à une "cloche" et qui montre la relation entre l'internationalisation et la performance d'une organisation. Même si les avantages potentiels de

l'internationalisation ne peuvent être négligés, l'obligation de mélanger de nombreuses activités sur une vaste zone géographique crée une complexité dont les coûts peuvent dépasser les avantages. Comme pour la diversification, il semble que la relation entre l'internationalisation et la performance suive une courbe en forme de cloche, d'où il ressort que les meilleurs résultats sont liés à un niveau modéré d'internationalisation. Il semble que l'accumulation d'expérience et d'engagement en matière d'internationalisation permette d'atteindre des niveaux de performance élevés. (Voir la figure II.4)



**Figure II. 4 :** La diversification et la performance (courbe de cloches)

Source : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/590/21/1/157835>

- Contrairement aux entreprises industrielles, les entreprises de services rencontrent des difficultés lorsqu'elles se développent à l'international. Les principales causes en sont des réglementations rigoureuses dans de nombreux pays, une sensibilité croissante des services aux différences culturelles et des coûts d'adaptation plus élevés. En outre, la production et la consommation simultanées de services nécessitent une plus grande présence locale, ce qui limite le potentiel d'économies d'échelle.
- L'interaction entre l'internationalisation et la diversification influe sur les performances des entreprises à l'échelle mondiale. Les entreprises qui ont augmenté leur niveau de diversification sont généralement plus performantes parce qu'elles ont

les compétences nécessaires pour gérer cette diversité. Toutefois, les entreprises qui sont à la fois très diversifiées et orientées vers l'international peuvent être confrontées à des coûts de coordination élevés, ce qui incite certaines d'entre elles à réduire leur diversité afin de se concentrer davantage sur leur expansion mondiale.

**II.3. Les orientations stratégiques**

La matrice d'Ansoff pour les produits/marques permet d'identifier facilement les options de développement stratégique qui s'offrent à une organisation. La majorité des organisations commencent par l'instance A, située dans le coin supérieur gauche de la matrice. Elles peuvent alors choisir d'augmenter la pénétration de leur offre existante sur le marché où elle est actuellement proposée (cas A), de développer une nouvelle offre sur le même marché (cas B), de proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés (cas C), ou enfin de s'engager dans une diversification plus radicale en proposant une nouvelle offre sur de nouveaux marchés (cas D).

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marchés	Existants	<b>A</b>  Pénétration de marché Consolidation	<b>B</b>  Nouveaux produits et services
	Nouveaux	<b>C</b>  Développement de marches	<b>D</b>  Diversification

*Figure II. 5 : Les orientation stratégique (matrice d'ansoff)*

Source : Johnson G, Scholes K, Whittington R, Fréry F. *Stratégie*. 8e édition Pearson Education France. 2008.

La matrice d'Ansoff met l'accent sur la croissance, même si celle-ci n'est pas toujours avantageuse en soi. Les organisations du secteur public sont souvent critiquées pour leur croissance incontrôlée, tandis que certains chefs d'entreprise du secteur privé sont accusés d'étendre leur empire aux dépens des investisseurs. Afin de préserver l'offre actuelle du marché, la consolidation est ajoutée comme cinquième option à la matrice d'Ansoff.

Ces cinq possibilités sont décrites dans la partie suivante :

### **II.3.1. La pénétration de marché**

L'objectif stratégique évident de la pénétration du marché est d'accroître l'offre existante sur le marché actuel. Elle utilise les capacités stratégiques existantes et ne nécessite pas l'exploration de nouveaux domaines. Elle permet d'accroître la part de marché, ce qui se traduit généralement par des avantages tels que de meilleures négociations avec les clients et les fournisseurs, une utilisation optimisée des économies d'échelle et des gains d'expérience.

Cependant, la pénétration du marché implique deux restrictions :

- La pénétration du marché peut entraîner une guerre des prix, une augmentation des coûts de publicité et une intensification de la concurrence, ce qui pourrait être préjudiciable aux acteurs du marché. Ce risque est plus important sur les marchés statiques, car la croissance des ventes se fait au détriment des rivières. Il peut être plus simple de gagner des parts de marché en éliminant des concurrents sur un marché en contraction pour les entreprises qui optent pour cette stratégie si elles possèdent les capacités stratégiques qui leur donnent un avantage concurrentiel ferme en cas de retournement.
- Afin d'empêcher les concurrents d'éroder un pouvoir de marché prétendument trop important, les autorités de concurrence, peuvent bloquer la pénétration du marché.

### **II.3.2. La consolidation**

L'objectif de la consolidation est de renforcer la position d'une organisation sur ses marchés actuels tout en maintenant son offre actuelle. Cette option de développement occupe formellement la même place dans la matrice d'Ansoff que la pénétration du marché, bien qu'elle n'implique pas une augmentation de l'activité.

La consolidation peut se faire de deux manières :

- Défense de la part de marché : pour assurer la survie de l'entreprise, il est essentiel de défendre sa part de marché de manière agressive et créative contre ses rivaux. Les stratégies efficaces de protection du marché comprennent la différenciation, la réassurance des clients et l'augmentation des coûts de transfert tout en générant des bénéfices suffisamment élevés pour couvrir les coûts fixes. Le maintien d'une part de marché est essentiel pour assurer la viabilité de l'entreprise.
- Sur un marché en déclin, il peut être nécessaire de réduire ou de fermer certaines activités, voire de les céder à des rivaux. Les décisions de départ à la retraite peuvent être influencées par les attentes des parties dominantes ou par le désir d'un entrepreneur de vendre son entreprise avant de prendre sa retraite. Une fois que les activités auxiliaires ont été abandonnées ou vendues, cette restructuration peut rendre l'activité principale plus attrayante pour les clients potentiels.

Le terme "consolidation" peut être utilisé pour décrire l'acquisition de rivaux dans un secteur fragmenté et en déclin, permettant à une entreprise d'accroître sa part de marché et sa rentabilité en réduisant la capacité de production de ses concurrents les plus faibles. Cette stratégie peut être décrite comme une pénétration du marché motivée par des intentions défensives. Mais les limites du marché en termes de pénétration et de consolidation incitent souvent les chefs d'entreprise à envisager d'autres orientations stratégiques.

### **II.3.3. Le développement de produits**

L'objectif du développement de produits est de présenter une offre nouvelle sur un marché qui existe déjà. Il s'agit d'une extension restreinte du périmètre d'activité. En réalité, même si la pénétration du marché nécessite probablement l'introduction de nouveaux produits, le développement de produits implique un plus grand degré de créativité. Les marchés cibles sont les mêmes, mais les technologies sont très différentes. Même s'il est fréquent, le développement de produits peut être une approche coûteuse et risquée pour deux raisons :

- La création d'un nouveau produit nécessite l'apprentissage de nouvelles compétences stratégiques, souvent liées aux technologies de pointe. Les organisations peuvent être amenées à développer de nouvelles compétences en marketing stratégique et en informatique avec l'aide de professionnels en raison d'un déficit de compétences entre leur domaine d'activité actuel et les exigences du développement de produits. Ces efforts nécessitent généralement des investissements financiers substantiels et leur succès est incertain.

- Le risque d'échec de la gestion du projet. Même dans le cas d'une expansion dans des secteurs relativement bien connus, le développement d'un produit peut entraîner des retards et des coûts inattendus.

### **II.3.4. Le développement de marchés**

Le développement des marchés peut être privilégié par les organisations en raison des risques et des coûts liés au développement de nouveaux produits. Pour étendre les marchés, les produits existants doivent être proposés sur de nouveaux marchés. L'extension du périmètre est actuellement limitée. Il ne fait aucun doute que le développement des marchés implique généralement une forme ou une autre de développement de produits.

Le développement vers de nouveaux marchés peut prendre l'une des trois formes suivantes :

- L'expansion dans de nouveaux segments de marché : Il s'agit de se concentrer sur de nouvelles catégories de clients ou de marchés et de les pénétrer afin d'élargir la portée de l'entreprise.
- L'exploration de nouvelles applications pour les produits ou services actuels est connue sous le nom d'expansion vers de nouvelles applications. L'objectif est de pénétrer de nouveaux marchés ou de répondre à de nouveaux besoins.
- L'expansion géographique : Il s'agit d'étendre les activités de l'entreprise à de nouvelles zones géographiques, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale, afin d'exploiter de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités de croissance.

Dans tous les cas, le nouveau marché doit partager les mêmes facteurs de réussite fondamentaux que le marché d'origine.

En général, les stratégies qui se concentrent uniquement sur l'exportation des offres actuelles vers de nouveaux marchés sont vouées à l'échec. En outre, le développement de marchés comporte les mêmes risques que le développement de produits.

### **II.3.5. La diversification**

Pour se diversifier, une entreprise doit s'engager dans de nouveaux secteurs d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes de produits que de marchés, comme le montre le cas D dans la figure II.5. La diversification est souvent une modification importante du domaine d'activité d'une organisation, mais elle ne se limite pas toujours à des

changements fondamentaux. La matrice d'Ansoff ne prend en compte que les diversifications globales, mais en réalité, de nombreuses diversifications impliquent des interactions avec des activités déjà existantes. Qu'il s'agisse de la sélection des produits ou de la segmentation de la clientèle, la croissance des marchés et des produits implique toujours un certain degré de diversification. La matrice d'Ansoff montre clairement l'intérêt de développer de nouvelles ressources et compétences lorsqu'une organisation s'aventure en dehors de son champ d'action initial. L'importance des questions stratégiques soulevées par la diversification justifie qu'une attention particulière lui soit accordée dans le reste de l'analyse.

**Conclusion**

En conclusion, les stratégies d'entreprise constituent des outils essentiels pour prendre des décisions claires et atteindre les objectifs fixés. Alors que la préservation de cet avantage est essentielle au maintien d'une position dominante, les stratégies générales offrent des approches claires pour obtenir un avantage concurrentiel. Les décisions de développement et de croissance sont guidées par des orientations stratégiques, et les stratégies internationales offrent des possibilités d'expansion au-delà des frontières internationales. En combinant ces stratégies, les entreprises peuvent renforcer leur position, saisir des opportunités et naviguer dans un environnement commercial difficile.

La pierre angulaire du succès de l'ENAFOR est la stratégie qu'elle a choisie. Toutes les décisions et actions de l'organisation sont régies par un plan d'action mûrement réfléchi et délibéré. Une stratégie bien conçue permet à l'entreprise d'établir sa position sur le marché, de relever les défis de la concurrence et de saisir les opportunités de croissance. Il s'agit d'un élément essentiel pour atteindre les objectifs fixés et assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

---

*Chapitre III :*

*La présentation*

*d'entreprise*

---

## **Introduction**

ENAFOR(Entreprise Nationale de Forage) est une société algérienne spécialisée dans le forage et les services liés au pétrole. Fondée en 1981, ENAFOR est aujourd'hui un nom incontournable dans l'industrie algérienne de l'exploration et de la production d'hydrocarbures.

ENAFOR opère en tant que société publique sous la supervision de Sonatrach, la société nationale d'hydrocarbures d'Algérie. Son objectif principal est de fournir des services de forage et des solutions techniques de pointe pour soutenir les opérations pétrolières et gazières en Algérie.

ENAFOR dispose d'une flotte importante de plates-formes de forage modernes et variées, adaptées aux différentes conditions géologiques et aux exigences techniques de l'industrie pétrolière et gazière. En outre, l'entreprise dispose d'une équipe hautement qualifiée de professionnels de l'industrie du forage, notamment des ingénieurs, des techniciens et des opérateurs qualifiés qui travaillent en étroite collaboration avec les clients pour garantir l'efficacité et la sécurité des opérations.

Outre ses activités de forage conventionnelles, ENAFOR est également impliquée dans des projets de forage en mer et dans le développement de nouvelles technologies de forage. L'entreprise est réputée pour son savoir-faire technique, son engagement en faveur de la qualité et de la sécurité, ainsi que pour sa capacité à répondre aux besoins spécifiques de ses clients.

ENAFOR, accorde une grande importance à la responsabilité sociale et à la préservation de l'environnement dans le cadre de son approche du développement durable. Elle adopte des procédures respectueuses de l'environnement et veille à réduire l'impact de ses activités sur les écosystèmes locaux.

ENAFOR, continue de jouer un rôle clé dans l'industrie pétrolière algérienne grâce à son expérience, ses connaissances et son engagement en faveur de l'excellence. Cela contribue à la croissance de l'économie du pays et renforce la sécurité énergétique nationale.

### **III.1. Description de l'entreprise**

Conformément à ses statuts, l'Entreprise ENAFOR est une entreprise de services. Elle est chargée de réaliser pour le compte d'opérateurs nationaux et internationaux, des opérations de forage aux fins d'exploration, de reconnaissance et/ou d'exploitation de gisements d'hydrocarbures, ainsi que des opérations d'entretien ( work over ) de puits producteurs d'huiles ou de gaz.

#### **Mission**

- Participe activement à l'effort déployé par le Groupe SONATRACH pour la reconstitution des réserves hydrocarbures et énergétiques.
- Accompagne le Groupe SONATRACH dans le cadre de son programme de développement national et international.

#### **Vision**

- Constituer la référence professionnelle en forage et en Work Over en Algérie.
- Devenir une Société de Services Pétroliers de Dimension Internationale.

#### **Valeurs**

La culture d'ENAFOR s'appuie sur les valeurs suivantes qui sont le fondement de toutes ses actions présentes et futures:

- Le Professionnalisme et la Compétitivité.
- L'esprit d'équipe et la transparence.
- Le Respect des engagements pris.
- La reconnaissance du mérite.

### **III.2. Historique de l'entreprise**

Depuis sa création, la vie de l'entreprise a été l'objet d'une suite d'événements dont les principaux sont les suivants :

#### **1966 -Création de l'entreprise ALFOR (Algérienne de Forage)**

L'Algérienne de Forage est une compagnie mixte entre SONATRACH (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures) et SEDCO, dont le capital était détenu par la compagnie nationale SONATRACH à 51% et par la société américaine SEDCO à 49%.

#### **1981 / 1982 -Dissolution de ALFOR et création de ENAFOR**

Issue de la restructuration de SONATRACH, l'Entreprise Nationale de Forage «E.NA.FOR» a été créée par décret N° 81- 170 en date du 1<sup>er</sup> août 1981 et mise en place le 1<sup>er</sup> Janvier 1982 par l'arrêté interministériel du 31 décembre 1981 portant date d'effet de substitution de l'Entreprise ENAFOR à SONATRACH dans une partie de ses compétences en matière de Forage.

Le capital de l'Entreprise Nationale de Forage est détenu par l'État à 100%.

#### **1989 – Création de «ENAFOR SPA»**

ENAFOR devient une entreprise autonome sous la forme d'une SPA, dont le capital (20 000 000 DA) est détenu par le Fond Mines à 40%, le Fond Chimie/Pétrochimie/Pharmacie à 30%, et le Fond Agro-alimentaire à 30%.

#### **1995 – Changement de propriétaire et augmentation du capital**

Le fond Mines devient le principal et unique actionnaire de ENAFOR. Le capital social a été augmenté à 400 Millions DA.

#### **1996 – Substitution de propriétaire**

Le Holding Réalisations et Grands Travaux (RGT) se substitue au Fond Mines et devient le principal et unique actionnaire de ENAFOR.

#### **1998 – SONATRACH : actionnaire principal**

SONATRACH, par le biais du Holding SSP, est devenu l'actionnaire principal de l'Entreprise avec 51%. Les 49 % sont détenus par le Holding RGT.

**2000 – Changement d'actionnaire**

Le Holding Réalisation et Matériaux de Construction (RMC) se substitue au Holding RGT et devient actionnaire de 49 % des parts de l'entreprise.

**2001 – Augmentation du capital**

Le capital social de l'entreprise a été augmenté à 660 millions de DA.

**2002 – Substitutions de propriétaires et augmentation du capital**

Le Holding SPP se substitue au Holding SSP et devient actionnaire de 51 % du capital social.

Le Holding SGP-TRAVEN se substitue au Holding RMC et devient actionnaire de 49 % des parts.

Le capital social de l'entreprise a été augmenté à 4 milliards de DA.

**2005– SONATRACH : actionnaire à 100 %**

SONATRACH est devenu le seul actionnaire de l'entreprise (avec 100% du capital) en rachetant les parts du Holding SGP-TRAVEN.

**2007 –augmentation du capital**

Augmentation du capital social à 14 800 millions de DA, suite à une réévaluation partielle de ses actifs.

**2021 augmentation du capital**

Augmentation du capital social à 50 millions de DA.

### III.3. Les objectifs de l'entreprise

- Fournir des services de forage de haute qualité : L'ENAFOR vise à offrir des services de forage efficaces et de qualité, répondant aux normes internationales de l'industrie pétrolière. Cela comprend la mise en place de techniques de forage avancées, l'utilisation d'équipements modernes et la formation continue de son personnel pour garantir des opérations sécurisées et performantes.
- Soutenir l'exploration et la production d'hydrocarbures : L'ENAFOR joue un rôle clé dans le développement de l'industrie pétrolière en Algérie en soutenant les opérations d'exploration et de production d'hydrocarbures. L'entreprise s'engage à fournir des solutions techniques adaptées aux besoins spécifiques de chaque projet, contribuant ainsi à l'augmentation des réserves d'hydrocarbures et à la sécurité énergétique nationale.
- Promouvoir la recherche et le développement : L'ENAFOR s'investit dans la recherche et le développement de nouvelles technologies de forage et de méthodes plus efficaces. L'objectif est d'améliorer continuellement les pratiques de forage, d'optimiser les rendements, de réduire les coûts et de minimiser l'impact environnemental des activités de forage.
- Assurer la sécurité et la protection de l'environnement : L'ENAFOR accorde une grande importance à la sécurité de ses employés, de ses clients et des installations pétrolières. L'entreprise met en place des normes strictes de sécurité et de santé au travail, ainsi que des mesures de protection de l'environnement, pour prévenir les incidents et minimiser les risques potentiels.
- Favoriser le développement économique et social : En tant qu'entreprise publique, l'ENAFOR contribue activement au développement économique et social de l'Algérie. Elle participe à la création d'emplois locaux, à la formation et à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre nationale, tout en favorisant les partenariats avec les acteurs locaux et en soutenant les projets de développement communautaire.
- Satisfaire les besoins de ses clients, de ses actionnaires ainsi que ceux de ses employés.
- Protéger la santé et la sécurité de ses employés sur les lieux de travail ainsi que les tierces personnes concernés par ses activités.
- Appliquer et respecter, au niveau de toutes les structures de l'entreprise, toutes les procédures de la norme ISO 9001 V2000.

En résumé, les buts et les objectifs de l'ENAFOR sont d'offrir des services de forage de qualité, de soutenir l'industrie pétrolière, de promouvoir l'innovation, d'assurer la sécurité et la protection de l'environnement, ainsi que de contribuer au développement économique et social de l'Algérie.

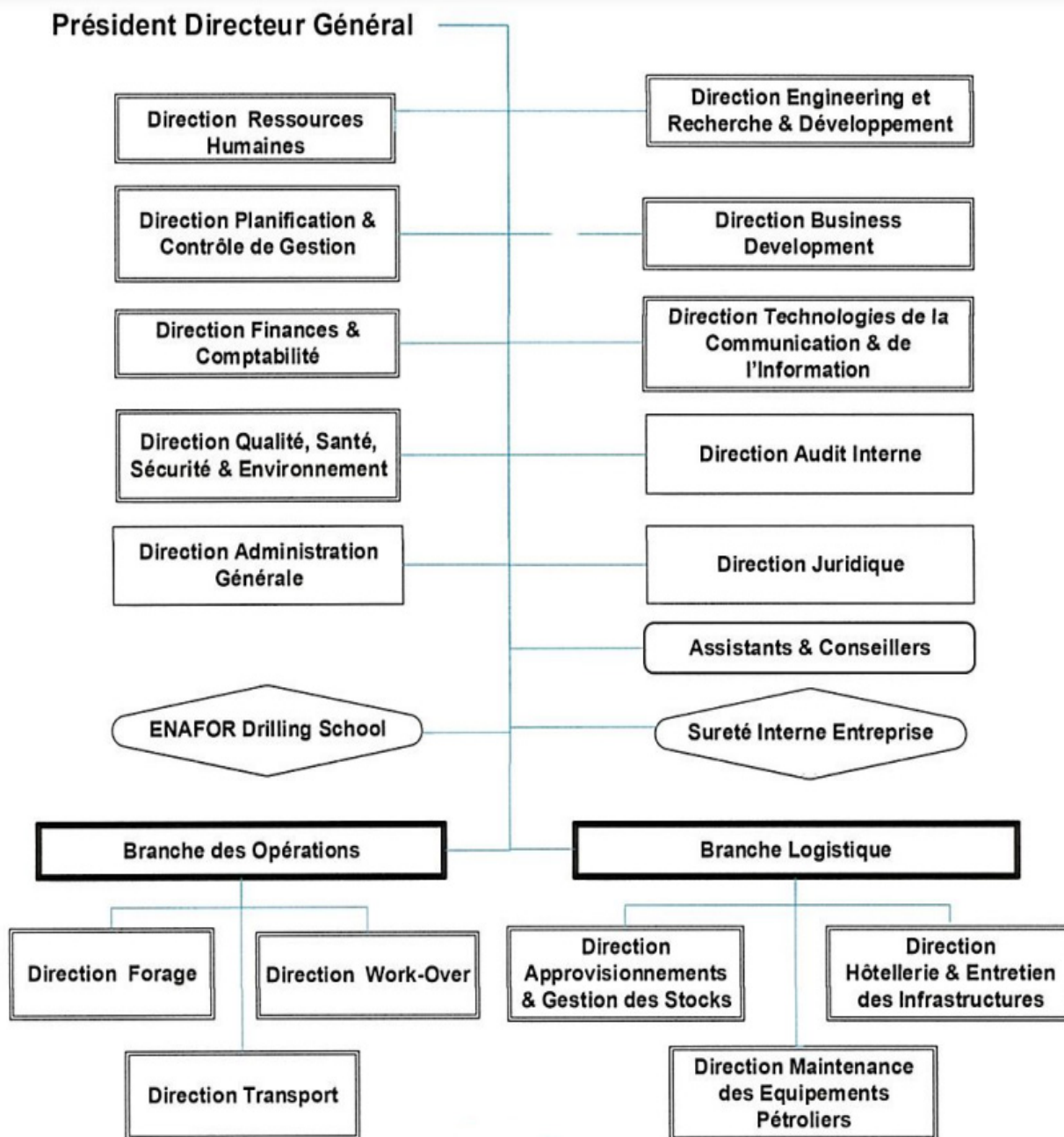
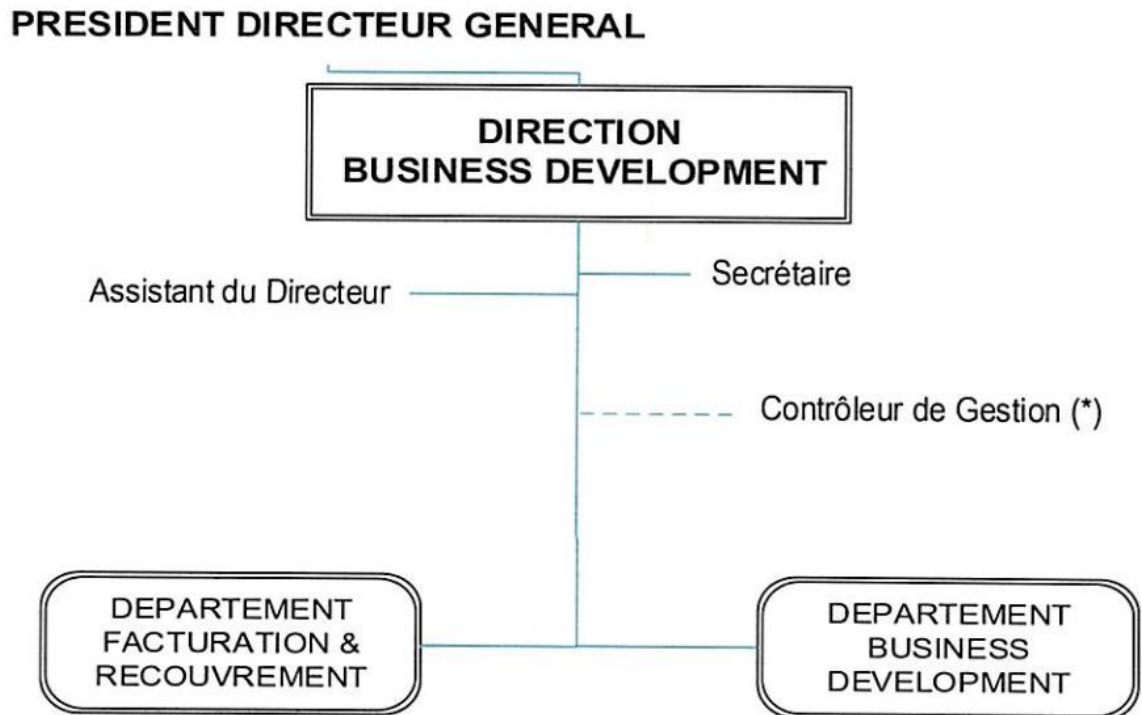


Figure III. 1 : Organigramme de l'ENAFOR

Source : donné par le département business development.

**III.4. Description de La Direction Business Development (DBDV)**

- Prospecter le marché et détecter les opportunités de partenariat, d'association et d'alliance à l'intérieur et à l'extérieur du territoire national ;
- Assurer les soumissions aux appels d'offres et consultations forage, work-over et des prestations complémentaires liées ;
- Animer les processus de négociation des tarifs des prestations rendues aux clients ;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan marketing conformément à la stratégie de l'Entreprise en la matière ;
- Elaborer les offres techniques, consolidées, en réponse aux appels d'offres et consultations (forage et work-over) auxquels participe l'Entreprise;
- Tenir à jour une base de données concernant les différents éléments de calcul des tarifs des prestations ;
- Elaborer et actualiser les «price-lists » de l'Entreprise en coordination avec les structures opérationnelles et centrales concernées;
- Assurer la facturation et le recouvrement de toute prestation ou cession réalisées pour le compte des clients ;
- Assurer la veille concurrentielle et l'écoute clients ;
- Veiller à la déclinaison et à la réalisation des objectifs Opérationnels assignés par l'Entreprise ;
- Coordonner les activités de la Direction en veillant à la gestion et à l'optimisation des ressources mises à sa disposition;
- Veiller au respect des normes, standards, référentiels, règlements, et procédures en vigueur dans l'Entreprise, notamment ceux relatifs à la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement.



*Figure III. 2 : Organigramme de la direction business development*

Source : donné par le département business development.

#### III.4.1. Department Business Development (BDV)

- Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires ;
- Etudier et proposer de nouveaux services aux clients ;
- Analyser les environnements internes et externes de l'Entreprise, en collaboration avec le Département Planification, Stratégie & Prospective (DPCG), pour établir ses forces et ses faiblesses et déceler les opportunités et les menaces en rapport avec ses activités ;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan marketing conformément à la stratégie de l'Entreprise en la matière ;
- Assurer la veille concurrentielle;
- Assurer l'écoute, détecter les attentes des clients et déployer les moyens de les satisfaire ;
- Assurer le suivi des contrats des prestations fournies de Forage et de Work-Over;
- Assurer les soumissions aux appels d'offres Forage, Work-Over et toute prestation pouvant être réalisée par ENAFOR pour le compte de ses clients;

- Animer les processus de négociation des tarifs des prestations rendues aux clients ;
- Elaborer et actualiser les « price-lists » de l'Entreprise en coordination avec les Structures Opérationnelles et Centrales concernées ;
- Participer à la réalisation des prospectus, dépliants et tous supports de publicité en collaboration avec le Département Communication de l'Entreprise ;
- Participer aux activités de représentation de l'Entreprise aux foires et expositions ;
- Veiller à l'application des décisions, procédures, directives & instructions en vigueur dans l'Entreprise concernant la passation des contrats ;
- Coordonner les activités du Département en veillant à la gestion et à l'optimisation des ressources mises à disposition ;
- Veiller au respect des normes, standard, référentiels, règlements, et procédures en vigueur dans l'Entreprise, notamment ceux relatifs à la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement.

**III.4.2. Département Facturation et Recouvrement (DFR)**

- Veiller à l'application des conventions et contrats commerciaux passés avec les clients de l'Entreprise en matière de facturation conformément aux procédures en vigueur ;
- Assurer la facturation et le recouvrement de toute prestation ou cession réalisées pour le compte des clients ;
- Veiller au suivi des créances et à la relance des clients redevables et assurer la gestion des dossiers en litige nés des rejets de factures en collaboration avec les structures concernées ;
- Assurer la gestion et la mise à jour de la base des données du module facturation (SD) du système d'information (ERP) ;
- Assister les utilisateurs intervenant dans le processus facturation à mieux exploiter le module Facturation (SD) du système d'information (ERP) ;
- Veiller à l'amélioration et à l'optimisation du processus de facturation et recouvrement en fonction des nouvelles exigences du système d'information mis en place (ERP) ;
- Veiller au respect des normes, standards, référentiels, règlements, et procédures en vigueur dans l'Entreprise, notamment ceux relatifs à la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement.

**Conclusion**

En conclusion, l'ENAFOR joue un rôle essentiel dans le secteur de l'exploration et de la production d'hydrocarbures en Algérie. Elle contribue à l'exploitation des ressources énergétiques du pays en fournissant des services de forage de haute qualité aux entreprises du secteur pétrolier et gazier.

Grâce à son expertise technique et à ses équipements modernes, l'ENAFOR participe activement à la réalisation de projets d'exploration et de production, soutenant ainsi l'économie nationale et contribuant aux revenus du pays. Elle joue également un rôle important dans le développement des compétences locales en offrant des opportunités d'emploi et de formation aux travailleurs algériens.

L'ENAFOR s'engage également à respecter les normes de sécurité et de protection de l'environnement, en veillant à ce que ses activités de forage soient menées de manière responsable et durable.

En résumé, l'ENAFOR est une entreprise stratégique pour l'Algérie, participant à l'exploitation efficace des ressources en hydrocarbures du pays tout en promouvant le développement économique et social.

---

*Chapitre IV :*

*Le cas pratique*

---

**Introduction**

Dans cette partie, nous allons nous pencher sur l'analyse stratégique de l'ENAFOR, ainsi que ses orientations internationales (ses projets avec Oman et le Niger).

Notre objectif est de mieux comprendre l'environnement externe et interne de l'ENAFOR, d'identifier les opportunités et les défis auxquels elle est confrontée, d'évaluer sa position concurrentielle sur le marché, d'étudier les marchés de ces deux pays précédents, de réaliser une analyse comparative entre les deux et de voir les stratégies de pénétration utilisées par l'ENAFOR pour réussir sa présence sur ces marchés pendant la période des projets, en soulignant les raisons qui motivent ces choix et les avantages potentiels pour l'entreprise.

## IV.1. L'analyse stratégique

### IV.1.1. L'analyse stratégique interne

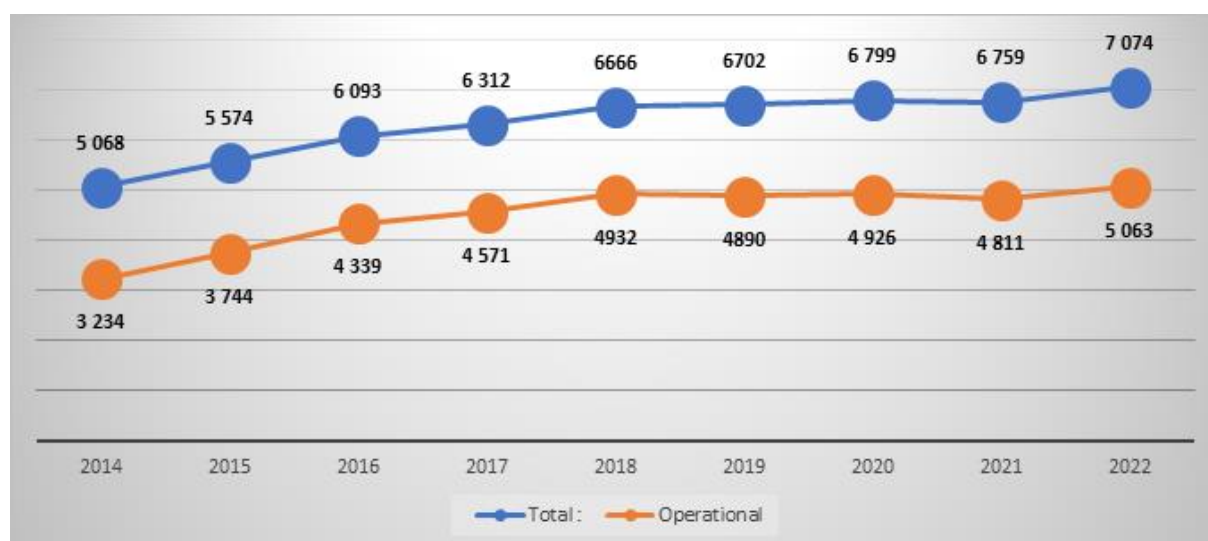
#### IV.1.1.1. SWOT (analyse interne)

##### IV.1.1.1.1. Forces

- **Les ressources humaines**

ENAFOR dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée dans le domaine de l'exploration pétrolière et gazière. Les ingénieurs, techniciens et autres employés de l'entreprise sont formés aux dernières technologies de forage et ont une connaissance approfondie de la géologie et des conditions locales grâce à sonde d'école. De plus, l'entreprise a mis en place un programme de formation continue afin de maintenir les compétences de ses employés à jour et de les tenir au courant des dernières avancées en matière de forage.

La figure suivante représente l'évolution des ressources humaines (2014-2022) :



**Figure IV. 1 :** Evolution des ressources humaines

*Source :* donné par le département business development

- **La structure organisationnelle**

La structure organisationnelle de l'ENAFOR est conçue pour répondre aux besoins des industries du pétrole et du gaz, ainsi qu'à la complexité des projets de forage. Elle est divisée en plusieurs directions, dont la direction des forages, la direction engineering & business développement, la direction de planification & contrôle de gestion, la direction technologies

de la communication & et l'information, la direction de finance et comptabilités, la direction d'audit interne, la direction de la qualité, sante, sécurité & environnement, la direction juridique, la direction générale. Chaque direction est dirigée par des professionnels expérimentés qui coordonnent leurs activités pour assurer la réussite du projet.

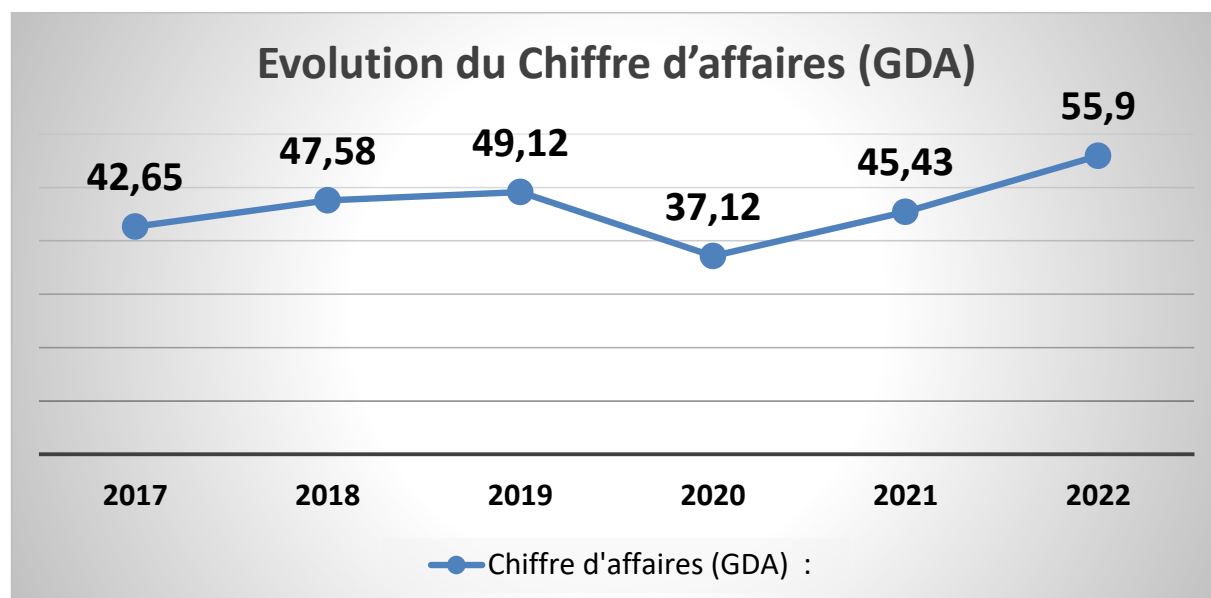
- **Les processus internes**

L'ENAFOR a mis en place des processus internes bien établis pour gérer ses projets de recherche de forage, garantissant ainsi l'efficacité opérationnelle et la qualité du service. Le processus englobe tous les aspects des projets de recherche de forage, de la planification et de la conceptualisation à l'exécution et à la maintenance de l'équipement. L'entreprise a également mis en place des procédures de gestion des risques afin de garantir la sécurité des travailleurs et de réduire les conséquences sur l'environnement.

- **Les ressources financières**

L'ENAFOR jouit d'une bonne santé financière et de relations solides avec des partenaires financiers, ce qui lui permet d'investir dans de nouveaux projets d'affouragement. L'entreprise bénéficie également d'un accès facile au financement et d'une cote de crédit favorable auprès des agences de notation.

Dans la figure suivante on présente l'évolution du chiffre d'affaire (2017-2022) :



*Figure IV. 2 : Evolution du chiffre d'affaires*

*Source* : donné par le département business development

Et il y a aussi :

- Engagement fort de la direction : La direction de l'ENAFOR démontre un fort engagement envers l'entreprise, ce qui favorise la mise en place de politiques et de pratiques solides.
- Expérience de l'entreprise dans son métier : Avec 54 ans d'expérience, l'ENAFOR possède une expertise solide dans le domaine du forage.
- Image de marque et notoriété : L'ENAFOR bénéficie d'une bonne image de marque et d'une forte notoriété sur le marché.
- Parc diversifié d'appareils de forage : L'entreprise dispose d'un parc varié d'appareils de forage, ce qui lui permet de répondre à différents besoins.
- Renouvellement et expansion du parc roulant et des engins : L'ENAFOR investit dans la modernisation et l'agrandissement de son parc roulant et de ses engins.
- Infrastructures et équipements de maintenance adéquats : L'entreprise dispose d'infrastructures et d'équipements de maintenance adéquats pour assurer le bon fonctionnement de ses activités.
- Sonde école pour la formation : L'ENAFOR possède une sonde école qui facilite la formation sur les métiers spécifiques de l'entreprise.
- Vivier de fournisseurs homologués : L'entreprise dispose d'un vivier de fournisseurs homologués, ce qui facilite ses opérations d'approvisionnement.
- Système de management intégré (SMI) : L'ENAFOR est certifiée ISO 9001/2015, ISO 14001/2015 et OHSAS 18001/2007, ce qui témoigne de sa mise en place d'un système de management intégré solide.
- Actions et couverture sociales favorables : L'ENAFOR met en place des actions sociales et offre une couverture sociale avantageuse à ses travailleurs.
- Acquisition de nouveaux appareils de forage : L'entreprise investit dans l'acquisition de nouveaux équipements de forage pour améliorer ses capacités.

#### **IV.1.1.1.2. Faiblesse**

- Plan de relève pour les postes clés peu efficace : L'entreprise rencontre des difficultés dans la mise en place d'un plan de relève efficace pour les postes clés.
- Insuffisance en matière de gestion des compétences et d'accompagnement : L'ENAFOR doit améliorer sa gestion des compétences et offrir un meilleur

accompagnement à ses employés, notamment en ce qui concerne la maîtrise des nouvelles technologies.

- Absence de transfert des savoir-faire : Il y a un manque de transfert des connaissances et des compétences au sein de l'entreprise.
- Sous-exploitation du système SAP : L'utilisation du système SAP n'est pas pleinement exploitée, ce qui limite ses avantages potentiels.
- Fréquence élevée des accidents de travail : L'ENAFOR fait face à une fréquence élevée d'accidents de travail, ce qui nécessite une attention particulière. Insuffisance dans l'application de la politique et des procédures HSE. L'ENAFOR rencontre des lacunes dans l'application des politiques et des procédures relatives à la santé, à la sécurité et à l'environnement.
- Insuffisance de culture santé & sécurité au travail et environnement : Il existe un manque de sensibilisation et d'implication en matière de santé, de sécurité et d'environnement au sein de l'entreprise.
- Insuffisance dans le management des projets : Il y a des déficiences dans la planification et la réalisation des projets au sein de l'ENAFOR.
- Lenteur dans l'approvisionnement et l'insuffisance du système de réapprovisionnement : L'entreprise fait face à des retards dans l'approvisionnement et le système de réapprovisionnement n'est pas optimal.
- Lenteur dans la prise en charge des non-conformités : Les non-conformités ne sont pas traitées de manière efficace et rapide au sein de l'ENAFOR.
- Plan de continuité de l'activité non formalisé : Il n'existe pas de plan de continuité de l'activité formellement établi, ce qui peut poser des risques en cas de perturbations majeures.
- Déficit en ressources humaines : L'ENAFOR fait face à des défis liés aux ressources humaines, tels que des lacunes en effectifs ou en compétences.
- Inadaptation des organisations de certaines activités : Certaines activités au sein de l'entreprise peuvent souffrir d'organisations inadéquates, ce qui peut affecter leur efficacité.
- Insuffisance de communication et manque de coordination inter structures : Il y a un manque de communication efficace et de coordination entre différentes structures au sein de l'ENAFOR, ce qui peut entraîner des inefficiences.

**IV.1.1.2. Application de la chaîne de valeur****IV.1.1.2.1. Activités principales**

Selon le domaine d'activité de l'ENAFOR, nous avons constaté que ces activités principales sont :

**Forage (DEV / EXPLO) :** le processus de percer le sol pour extraire le gaz naturel et le pétrole. Cette opération nécessite une planification, une préparation du site, un forage préliminaire, un tubage et une cimentation des tuyaux.

**Work over :** Le work over réalisé par ENAFOR se résume à toutes les opérations effectuées sur un puits de gaz ou de pétrole déjà en production afin d'augmenter ou de restaurer les performances. Les projets de Work over peuvent impliquer une variété de tâches, telles que le remplacement d'équipements de fabrication ou la réparation, la stimulation, le reconditionnement ou la réaffectation d'équipements existants.

**IV.1.1.2.2. Activités de soutien****Transport (principalement Démontage, Transport et Montage des appareils)**

Pour déménager ses appareils d'un site à un autre, ENAFOR dispose d'une importante flotte de DTM composée des moyens de transport et de manutention suivants :

2 camions pétroliers 80T, 55 camions pétroliers 40T, 51 camions pétroliers 30T, 15 camions 30T avec semi-remorque large, 82 grues (45 - 60) T routière et tout terrain, 127 chariots élévateurs (12- 14)T, 10 Nacelles.

**Maintenance des équipements pétroliers**

Pour assurer la maintenance de ses équipements de forage ENAFOR dispose, entre autres, des installations suivantes :

- Ateliers pour la maintenance (réparations et révisions) des organes principaux de ses appareils (4600 m<sup>2</sup>)
- Ateliers pour la maintenance (réparations et révisions) de son parc de véhicules et engins, y compris de sa flotte de DTM (41 000 m<sup>2</sup>)
- « Rig up yard » de 80 000 m<sup>2</sup> pour le montage et la réception des nouveaux appareils ainsi que pour la rénovation et la remise à niveau de ses appareils.
- Atelier spécialisé dans le contrôle et la réparation du matériel tubulaire et des outils de manutention.

**Hébergement et Restauration**

ENAFOR dispose d'un ensemble d'infrastructures fixes et mobiles pour assurer l'hébergement et la restauration de son personnel dans les meilleures conditions possibles dans des zones désertiques, Ces infrastructures se composent de :

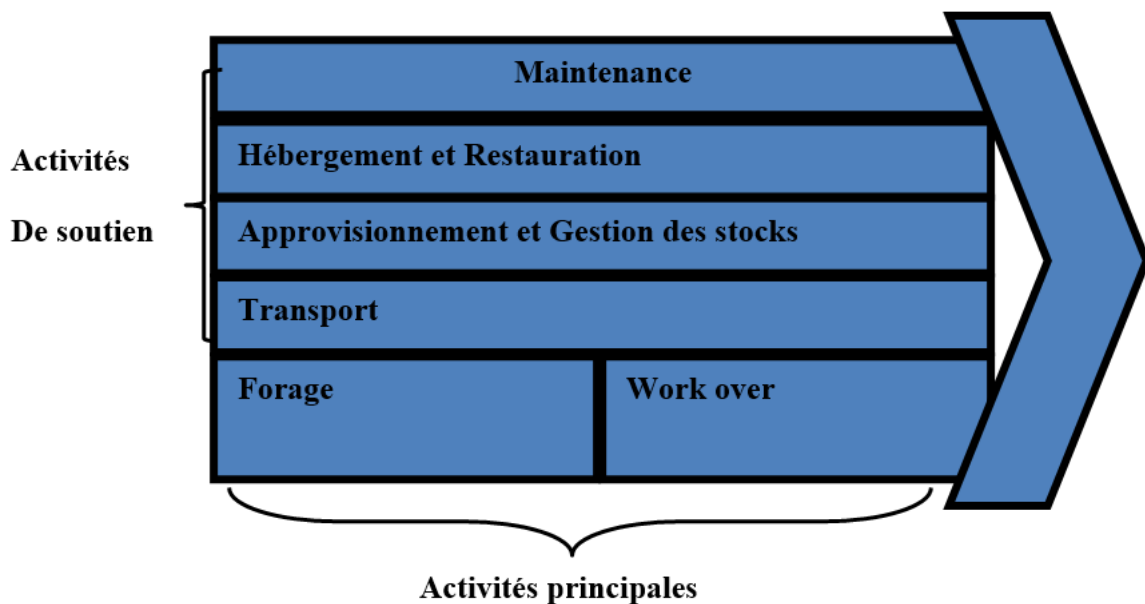
Deux (02) bases de vie sises à Hassi Messaoud, Base de vie du « 1er Mai » : base de vie principale de l'Entreprise, d'une capacité de 1200 lits.

Base de vie « Work Over / Irara »: base de vie adjacente au siège des opérations, d'une capacité de 200 lits.

Et aussi un camp de vie connexe à chacun des appareils de forage et de work-over.

**Approvisionnement et Gestion des stocks**

L'approvisionnement et la gestion des stocks d'ENAFOR concernent les achats de matériaux, d'outils et de composants nécessaires aux opérations d'extraction de pétrole et de gaz de l'entreprise.



*Figure IV. 3 : La chaîne de valeur*

Source : réaliser par nous-même

**IV.1.2. L'analyse stratégique externe****IV.1.2.1. Analyse PESTEL au niveau national****Facteurs politiques**

- Réglementation favorable en matière de SST : Une réglementation favorable en matière de santé, de sécurité et de travail peut créer un environnement propice aux activités de l'ENAFOR et favoriser sa conformité réglementaire.
- Volatilité des taux de change : L'ENAFOR opère dans un contexte où les fluctuations des taux de change peuvent avoir un impact sur ses revenus et ses coûts, notamment en raison de l'achat d'équipements et de services internationaux.
- Risques géopolitiques : Les opérations de l'ENAFOR peuvent être affectées par les risques géopolitiques, tels que les conflits régionaux, les tensions diplomatiques et l'instabilité politique. Ces facteurs peuvent entraîner des perturbations des activités et des investissements.
- Évolution des réglementations : Les changements dans les réglementations relatives à l'industrie du forage, tels que les normes environnementales et de sécurité plus strictes, peuvent nécessiter des ajustements importants de la part de l'ENAFOR pour se conformer aux nouvelles exigences.

**Facteurs économiques**

- Instabilité du marché pétrolier : Les fluctuations du marché pétrolier peuvent avoir un impact sur les activités et les revenus de l'ENAFOR.
- Dépréciation du dinar : Une dépréciation de la monnaie locale peut augmenter les coûts d'exploitation de l'ENAFOR, notamment pour les équipements et les services importés.
- Baisse du plan de charge : Une diminution de la demande de services de forage peut réduire le plan de charge de l'ENAFOR et avoir un impact sur sa rentabilité.
- Coûts d'exploitation élevés : L'ENAFOR fait face à des coûts d'exploitation élevés, notamment en termes de maintenance des équipements, de recrutement de personnel qualifié et de conformité aux normes de santé, de sécurité et d'environnement. Ces coûts peuvent réduire la rentabilité de l'entreprise.

**Facteurs Socioculturels**

- Pression des mouvements sociaux externes : Les mouvements sociaux externes, tels que les blocages d'accès, peuvent perturber les opérations de l'ENAFOR et entraîner des retards et des pertes financières.
- Clients de plus en plus exigeants : Les clients de l'ENAFOR peuvent devenir de plus en plus exigeants en termes de qualité, de délais et de conformité aux normes, ce qui peut nécessiter des investissements supplémentaires pour répondre à leurs attentes.
- Pandémie (COVID-19) : Les pandémies telles que la COVID-19 peuvent avoir un impact significatif sur les opérations de l'ENAFOR, entraînant des restrictions, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et une baisse de la demande.
- Manque d'infrastructures sanitaires et hospitalières dans la région : Le manque d'infrastructures sanitaires et hospitalières dans les régions où opère l'ENAFOR peut affecter la disponibilité des soins de santé pour ses employés.

**Facteurs technologiques**

- Avancées technologiques dans le forage : L'évolution des technologies de forage, telles que les techniques de forage directionnel et les équipements plus efficaces, peut améliorer les performances de l'ENAFOR et réduire les coûts opérationnels.
- Transformation numérique : L'adoption de technologies numériques, telles que l'automatisation des processus, la collecte et l'analyse de données en temps réel, peut augmenter l'efficacité opérationnelle de l'ENAFOR et améliorer sa prise de décision.
- Cybermenaces : Avec la dépendance accrue aux technologies, l'ENAFOR doit se protéger contre les cybermenaces potentielles qui pourraient compromettre la sécurité de ses données, de ses systèmes et de ses opérations.
- Investissements dans la recherche et développement (R&D) : Les investissements dans la R&D peuvent permettre à l'ENAFOR de développer de nouvelles technologies et méthodes de forage plus performantes, lui donnant un avantage concurrentiel.

**Facteurs Écologiques**

- Durabilité environnementale : L'ENAFOR doit prendre en compte les enjeux environnementaux, tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets et la protection des écosystèmes, pour se conformer aux réglementations et répondre aux attentes croissantes en matière de durabilité.
- Transition énergétique : La transition vers des sources d'énergie alternatives peut entraîner une baisse de la demande de pétrole, ce qui peut avoir un impact sur les activités de forage de l'ENAFOR.
- Gestion de l'eau : L'ENAFOR doit prendre en compte les défis liés à la gestion de l'eau, tels que l'utilisation efficace de l'eau dans les opérations de forage et la préservation des ressources hydriques locales.
- Risques naturels : Les opérations de forage de l'ENAFOR peuvent être exposées à des risques naturels tels que les tremblements de terre, les tempêtes et les inondations, qui peuvent entraîner des retards, des dommages aux équipements et des coûts supplémentaires.

**Facteurs légaux**

- Contrats et licences : L'ENAFOR doit se conformer aux contrats et licences liés à ses activités de forage, ainsi qu'aux réglementations nationales et internationales en matière d'exploitation pétrolière.
- Droits des travailleurs : L'ENAFOR doit respecter les lois du travail, les normes de santé et de sécurité, ainsi que les droits des travailleurs, afin de maintenir de bonnes relations avec ses employés et de prévenir les litiges potentiels.
- Protection de l'environnement : Des réglementations strictes en matière de protection de l'environnement peuvent imposer des exigences supplémentaires à l'ENAFOR en termes de gestion des déchets, de déversement de produits chimiques et de remise en état des sites de forage.
- Propriété intellectuelle : L'ENAFOR doit protéger ses droits de propriété intellectuelle liés aux technologies, aux méthodes de forage et aux innovations afin de préserver sa position concurrentielle et d'empêcher toute utilisation non autorisée ou violation de ses droits.

Tableau IV. 1 : Analyse PESTEL d'ENAFOR au niveau national

Facteurs politiques	Facteurs économiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réglementation favorable en matière de SST</li> <li>• Volatilité des taux de change</li> <li>• Risques géopolitiques</li> <li>• Évolution des réglementations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilité du marché pétrolier</li> <li>• Dépréciation du dinar</li> <li>• Baisse du plan de charge</li> <li>• Coûts d'exploitation élevés</li> </ul>
Facteurs technologiques	Facteurs écologiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avancées technologiques dans le forage</li> <li>• Transformation numérique</li> <li>• Cybermenaces</li> <li>• Investissements dans la recherche et développement (R&amp;D)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durabilité environnementale</li> <li>• Transition énergétique</li> <li>• Gestion de l'eau</li> <li>• Risques naturels</li> </ul>
Facteurs socioculturels	Facteurs légaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression des mouvements sociaux externes</li> <li>• Clients de plus en plus exigeants</li> <li>• Pandémie (COVID-19)</li> <li>• Manque des infrastructures sanitaires et hospitalières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats et licences</li> <li>• Droits des travailleurs</li> <li>• Protection de l'environnement</li> <li>• Propriété intellectuelle</li> </ul>

Source : réaliser par nous-même

#### IV.1.2.2. Cinq forces (+1) de porter au niveau national

##### IV.1.2.2.1. Le pouvoir de négociation du client

La taille des entreprises clientes et le niveau de concentration des clients : Les clients tels que TOTAL (Total S.A), SONATRACH, SINOPEC (China Petroleum & Chemical Corporation), PETRONAS, Gazprom, Equinor (Equinor ASA), et ANADARKO (Anadarko Petroleum Corporation) sont des grandes entreprises internationales, ce qui leur confère un pouvoir de négociation élevé Par rapport aux autres clients de l'ENAFOR comme : GSA, GROUPEMENT OURHOUD (un partenariat entre Sonatrach, TOTAL et Repsol),

GROUPEMENT ISARENE (un partenariat entre Sonatrach, Petroceltic et Enel), FCP, DRAGON OIL (Dragon Oil Plc), Divers Companies, DIVERS ANNUAIRE, DECRETS - PERIMETRES DES HYDROCARBURES.

Nombre de clients : L'ENAFOR a plusieurs clients, ce qui réduit potentiellement le pouvoir de négociation individuel de chaque client car l'ENAFOR a d'autres options en cas de désaccord lors des négociations.

L'image de la marque du client : Les entreprises fortes et bien connues, telles que TOTAL, PETRONAS, Equinor, ENI et Gazprom, peuvent exercer un plus grand pouvoir de négociation en raison de leur réputation et de leur influence sur le marché.

#### **IV.1.2.2.2. Les produits de substitution :**

En tant qu'entreprise de forage, l'ENAFOR peut être confrontée à des tâches pour lesquelles il n'existe pas de produits de substitution directs. En effet, la recherche de forage est un processus techniquement difficile, qui répond à des exigences spécifiques en matière de performance et de fiabilité, et qui est soumis à des réglementations et normes industrielles strictes. La nature spécialisée du forage nécessite l'utilisation des équipements et des méthodes spécialisés qui sont développés sur de nombreuses d'années.

La complexité technique du forage, qu'il s'agisse de puits d'eau, de puits de pétrole ou de gaz, ou d'autres types de puits, rend difficile la recherche de produits de substitution qui répondent aux mêmes exigences techniques. De plus, la performance et la fiabilité des équipements de forage sont essentielles pour assurer la sécurité et le succès des opérations. Trouver des produits de substitution qui offrent les mêmes niveaux de performance et de fiabilité peut donc être un défi.

De plus, l'industrie de forage est soumise à des réglementations strictes en matière d'environnement et de sécurité. Les équipements utilisés doivent respecter ces normes et réglementations particulières. Il peut donc être difficile de trouver des produits de substitution qui répondent à toutes ces exigences réglementaires.

#### **IV.1.2.2.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

L'entreprise considère ses fournisseurs comme des partenaires loyaux et pour les garder, elle adopte des règlements financiers fiables et soutenus par la banque, tels que les paiements par chèques certifiés et les transactions sur compte bancaire.

Pour conclure on peut dire que le pouvoir de négociation des fournisseurs faible dans le cas d'ENAFOR, il ne représente pas une menace pour l'entreprise, mais au contraire une opportunité.

#### **IV.1.2.2.4. Menace de nouveaux concurrents entrant sur le marché :**

L'industrie de forage peut présenter des barrières à l'entrée élevées, notamment en raison des coûts de démarrage importants liés à l'achat des équipements spécialisés, à la formation des employés qualifiés et à la nécessité d'obtenir des licences et des certifications. Ces barrières sont élevées, donc elles dissuader des nouveaux concurrents potentiels d'entrer sur le marché.

D'autre part, L'ENAFOR a développé une expertise technique et une expérience industrielle considérable, ce qui pourrait constituer un avantage concurrentiel significatif. Pour être compétitifs, les nouveaux concurrents devront également acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires.

En plus, La recherche de forage est une activité coûteuse qui nécessite des investissements importants en matériel et en ressources. L'ENAFOR a l'avantage d'avoir une base financière solide et la capacité de couvrir ces dépenses. Les nouveaux concurrents doivent également disposer des ressources financières nécessaires pour entrer sur le marché et maintenir leurs activités.

Enfin, l'arrivée de nouveaux entrants est une menace faible.

## IV.1.2.2.5. L'intensité concurrentiel :

La force concurrentiel faible,

Etat de la concurrence - Fin FEVRIER 2023				
Entrepreneur	Appareils presents en Algérie		Appareils en Activité	
	Appareils Présent en Algérie	Taux vs appareils présents en	Appareils en Activité ( DRLG + WO )	Part de Marché
ENAFOR	52	30,6%	51	43,22%
ENTP	72	42,4%	64	54,24%
NABORS	8	4,7%	0	0,00%
KCA Deutag	5	2,9%	0	0,00%
ADES	7	4,1%	2	1,69%
GWDC	11	6,5%	0	0,00%
SINOPEC	5	2,9%	0	0,00%
Petrovietnam	1	0,6%	0	0,00%
SAKSON EGYPTÉ	2	1,2%	0	0,00%
SINOTHARWA	2	1,2%	0	0,00%
KERUI	1	0,6%	0	0,00%
TASSILI	2	1,2%	0	0,00%
YILONG	2	1,2%	1	0,85%
<b>TOTAL PARC</b>	<b>170</b>	<b>100,0%</b>	<b>118</b>	<b>100,0%</b>

Figure IV. 4 : Etat de la concurrence en Algérie

Source : donnée fournies par le département de business development ENAFOR

#### Analyse et interprétation de l'état de concurrence :

- ENAFOR détient une part de marché de 43,22% avec 51 appareils en activité.
- ENTP possède une part de marché de 54,24% avec 64 appareils en activité.
- ADES a une part de marché de 1,69% avec 2 appareils en activité.

Les autres concurrents ne détiennent aucune appareils en activité., ce qui signifie qu'ils n'ont pas de part de marché.

Ces informations indiquent que les entreprises ENTP et ENAFOR sont les principaux acteurs du marché, avec ENTP ayant la plus grande part de marché. ADES, bien qu'ayant une part de marché relativement faible, a néanmoins quelques appareils en activité.

Les autres concurrents n'ayant aucune part de marché, cela suggère qu'ils ne sont pas présents ou qu'ils ne sont pas actifs dans ce secteur. Cela peut indiquer un marché relativement concentré où ENTP et ENAFOR sont les leaders incontestés.

**IV.1.2.3. SWOT (analyse externe)****IV.1.2.3.1. Les opportunités**

- Appartenance au groupe SH : L'ENAFOR bénéficie de son appartenance au groupe SH, ce qui peut offrir des opportunités de synergie et de développement.
- Arrivée à terme des contrats de certains concurrents : L'échéance des contrats de certains concurrents peut ouvrir de nouvelles opportunités pour l'ENAFOR.
- Reprise d'activité de forage de certaines associations : La reprise des activités de forage de certaines associations peut créer de nouveaux débouchés pour l'ENAFOR.
- Offre de nouveaux modes de contrats : L'ENAFOR peut explorer de nouveaux modes de contrats tels que le métré, la clé en main et les services intégrés.
- Demande de services additionnels et diversification d'activités : Il y a une demande croissante de services additionnels, ce qui peut permettre à l'ENAFOR de diversifier ses activités.
- Nouveaux contrats avec d'autres clients : L'ENAFOR peut chercher à conclure de nouveaux contrats avec des clients autres que SH, en mettant en avant son savoir-faire en matière de HSE.
- Plan d'assistance mutuel : La participation à un plan d'assistance mutuel peut renforcer les capacités de l'ENAFOR en matière de Analyses périodiques des performances SST par les contractants. Les analyses régulières des performances en matière de santé, de sécurité et de travail effectuées par les contractants peuvent aider l'ENAFOR à identifier les domaines d'amélioration et à renforcer ses pratiques.
- Assistance de la protection civile en termes de formation, évacuation et lutte anti-incendie : La collaboration avec la protection civile peut fournir à l'ENAFOR une assistance précieuse en matière de formation, d'évacuation d'urgence et de lutte contre les incendies.
- Nouvelles technologies : L'évolution des technologies peut offrir à l'ENAFOR des opportunités d'améliorer ses processus et d'adopter des pratiques plus efficaces.
- Existence d'instituts, bureaux d'étude et organismes certificateurs dans le domaine SST et contrôle réglementaire, ainsi que des cliniques médicales privées : La présence d'instituts, de bureaux d'étude et d'organismes certificateurs spécialisés en

SST, ainsi que de cliniques médicales privées, peut soutenir les efforts de l'ENAFOR en matière de conformité réglementaire et de soins de santé.

- Concurrence internationale et alignement sur les standards internationaux en matière HSEQ pour avoir des marchés : L'ENAFOR peut tirer parti de la concurrence internationale en s'alignant sur les normes internationales en matière de santé, de sécurité, d'environnement et de qualité, ce qui peut lui permettre d'accéder à de nouveaux marchés.
- Réglementation favorable en matière de SST : Une réglementation favorable en matière de santé, de sécurité et de travail peut créer un environnement propice aux activités de l'ENAFOR et favoriser sa conformité réglementaire.
- Réalisation des exercices de simulation avec la Protection civile PAM : La réalisation d'exercices de simulation en collaboration avec la protection civile dans le cadre du plan d'assistance mutuel peut renforcer la préparation de l'ENAFOR face aux situations d'urgence.
- Convention avec les médecins spécialistes : Les conventions avec des médecins spécialistes peuvent garantir des services médicaux spécialisés aux employés de l'ENAFOR et favoriser leur bien-être et leur santé.

#### **VI.1.2.3.2. Les menaces :**

- Instabilité du marché pétrolier : Les fluctuations du marché pétrolier peuvent avoir un impact sur les activités et les revenus de l'ENAFOR.
- Concurrence internationale : La concurrence internationale peut exercer une pression sur l'ENAFOR, en particulier si elle n'est pas en mesure de se positionner efficacement sur le marché mondial.
- Dépréciation du dinar : Une dépréciation de la monnaie locale peut augmenter les coûts d'exploitation de l'ENAFOR, notamment pour les équipements et les services importés.
- Pression des mouvements sociaux externes : Les mouvements sociaux externes, tels que les blocages d'accès, peuvent perturber les opérations de l'ENAFOR et entraîner des retards et des pertes financières.
- Clients de plus en plus exigeants : Les clients de l'ENAFOR peuvent devenir de plus en plus exigeants en termes de qualité, de délais et de conformité aux normes, ce qui peut nécessiter des investissements supplémentaires pour répondre à leurs attentes.

- Réglementation HSE stricte : Les normes et réglementations strictes en matière de santé, de sécurité et d'environnement peuvent imposer des contraintes supplémentaires à l'ENAFOR en termes de conformité et de coûts.
- Situation client monopsonne : Si l'ENAFOR dépend fortement d'un seul client, cela peut créer une vulnérabilité économique en cas de perte de ce client ou de réduction de ses activités.
- Pandémie (COVID-19) : Les pandémies telles que la COVID-19 peuvent avoir un impact significatif sur les opérations de l'ENAFOR, entraînant des restrictions, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et une baisse de la demande.
- Lenteur de la prise en charge des réserves émises par ENAFOR, notamment l'état des pistes et des plateformes : Les retards dans la résolution des réserves émises par l'ENAFOR peuvent affecter ses opérations et entraîner des coûts supplémentaires.
- Menaces des chantiers opérant dans les zones frontalières instables et milieu aride et difficile : Les opérations dans des zones frontalières instables et dans des environnements arides et difficiles peuvent présenter des risques pour la sécurité et la qualité de vie au travail des employés de l'ENAFOR.
- Baisse du plan de charge : Une diminution de la demande de services de forage peut réduire le plan de charge de l'ENAFOR et avoir un impact sur sa rentabilité.
- Risques liés aux nouvelles technologies de l'information, téléphone : Les risques liés à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, tels que les incidents de sécurité et la concentration des données, peuvent mettre en danger la confidentialité et l'intégrité des informations de l'ENAFOR.
- Manque d'infrastructures sanitaires et hospitalières dans la région : Le manque d'infrastructures sanitaires et hospitalières dans les régions où opère l'ENAFOR peut affecter la disponibilité des soins de santé pour ses employés.
- Manque de médecins du travail : La pénurie de médecins du travail peut limiter la capacité de l'ENAFOR à fournir des services médicaux spécialisés et à assurer la santé et la sécurité de ses employés.
- Arrivée à terme des contrats de certains concurrents avec SH : L'expiration des contrats de certains concurrents avec la société holding (SH) peut intensifier la concurrence sur le marché et exercer une pression sur l'ENAFOR pour maintenir sa part de marché.

- **Évolution des prix du pétrole :** Les fluctuations des prix du pétrole peuvent avoir un impact direct sur les activités de l'ENAFOR, car elle dépend largement du secteur pétrolier et gazier. Une baisse des prix du pétrole peut entraîner une réduction de la demande de services de forage et des contraintes budgétaires pour l'entreprise.
- **Dépendance au marché national :** L'ENAFOR dépend principalement du marché national pour ses activités de forage. Une dépendance excessive à un seul marché peut rendre l'entreprise vulnérable aux fluctuations économiques et aux politiques nationales.
- **Faible présence internationale :** L'ENAFOR a une présence limitée sur les marchés internationaux, ce qui limite ses opportunités d'expansion et de diversification. Une expansion internationale pourrait aider l'entreprise à réduire sa dépendance au marché national.
- **Coûts d'exploitation élevés :** L'ENAFOR fait face à des coûts d'exploitation élevés, notamment en termes de maintenance des équipements, de recrutement de personnel qualifié et de conformité aux normes de santé, de sécurité et d'environnement. Ces coûts peuvent réduire la rentabilité de l'entreprise.
- **Pression concurrentielle :** L'industrie du forage est concurrentielle, et l'ENAFOR doit faire face à une concurrence accrue sur le marché. La pression concurrentielle peut exercer des contraintes sur les marges bénéficiaires et obliger l'ENAFOR à trouver des moyens de se démarquer de ses concurrents.
- **Évolution des technologies :** Les avancées technologiques dans le domaine du forage peuvent influencer les opérations de l'ENAFOR. L'adoption de nouvelles technologies peut être coûteuse, mais peut également offrir des opportunités d'amélioration des performances et d'efficacité.
- **Évolution des réglementations :** Les changements dans les réglementations relatives à l'industrie du forage, tels que les normes environnementales et de sécurité plus strictes, peuvent nécessiter des ajustements importants de la part de l'ENAFOR pour se conformer aux nouvelles exigences.
- **Risques géopolitiques :** Les opérations de l'ENAFOR peuvent être affectées par les risques géopolitiques, tels que les conflits régionaux, les tensions diplomatiques et l'instabilité politique. Ces facteurs peuvent entraîner des perturbations des activités et des investissements.

- Volatilité des taux de change : L'ENAFOR opère dans un contexte où les fluctuations des taux de change peuvent avoir un impact sur ses revenus et ses coûts, notamment en raison de l'achat d'équipements et de services internationaux.
- Évolution des préférences énergétiques : Les changements dans les préférences énergétiques mondiales, tels que la transition vers des sources d'énergie plus propres et renouvelables, pourraient avoir un impact sur la demande de services de forage de l'ENAFOR à long terme.

#### **IV.1.2.4. Les concurrents et les marchés**

##### **IV.1.2.4.1. Etude de marché de Niger**

###### **Situation géographique**

Pays de l'Afrique de l'Ouest, le Niger a une superficie de 1 267 000 km<sup>2</sup> pour une population d'environ 18 millions en 2014 d'habitants.

Il est limité au Nord par l'Algérie et la Libye, à l'Est par le Tchad, au Sud par le Bénin et le Nigéria et à l'Ouest par le Mali et le Burkina Faso.

###### **Historique de la recherche**

L'exploration pétrolière a débuté en 1958 avec l'attribution des permis de recherche Djado et Talak.

Après une suspension des recherches entre 1965 et 1969, les activités pétrolières sont reprises à partir de 1970 sur plusieurs blocs par des compagnies telles que Global Energy, Conoco (ConocoPhillips), Elf, Texaco (Chevron Corporation anciennement connue sous le nom de Texaco), Hunt Oil, Esso (Exxon Mobil Corporation), Sun Oil (Sunoco, Inc), T.G.World Energy, Petronas, etc.

De 1960 à 2015, 237 Puits d'exploration ont été réalisés.

Les activités de recherche sont devenues intensives à partir de 2008 suite à la signature du Contrat de Partage de Production entre le Niger et la CNODC.

En 2011, le Niger devient pays producteur de pétrole.

**Les concurrents dans le marché pétrolier du Niger**

Avec une production annuelle moyenne d'environ 20 000 barils par jour, le Niger est un très petit producteur de pétrole. Néanmoins, il existe d'autres acteurs clés sur le marché pétrolier du Niger, notamment :

- Société des pétroles du Niger (SONIDEP) - La SONIDEP est la compagnie pétrolière nationale du pays et a un impact significatif sur le marché du pétrole de forage du pays. Elle possède une raffinerie de pétrole à Zinder qui utilise du pétrole brut produit localement et fournit du carburant au marché intérieur. La SONIDEP est également impliquée dans les accords de partage de production avec d'autres sociétés pétrolières opérant au Niger.
- L'un des principaux acteurs du marché nigérian du forage pétrolier est CNPC International (China National Petroleum Company). Depuis 2008, la société chinoise opère au Niger et a signé des accords pour explorer et développer les ressources géothermiques pétrolières de l'Est du pays. L'entreprise utilise des technologies de pointe pour l'exploration et la recherche de puits de pétrole. CNPC a commencé la production en 2011 et produit actuellement environ 20 000 barils par jour.
- Oranto Petroleum est une société pétrolière opérant dans plusieurs pays africains, dont le Niger. L'exploration des permis d'exploration de Ténéré Oil est poursuivie par Oranto Petroleum. Pour explorer de nouveaux gisements de pétrole au Niger, la société utilise des techniques de forage de pointe.
- Eni - La compagnie pétrolière italienne Eni a signé des accords d'exploration avec le gouvernement nigérian en 2011 pour enquêter sur les formations géologiques pétrolières de la région d'Agadem. Eni utilise des tactiques de recherche directionnelle de forage pour augmenter la production de pétrole de ses puits. Cependant, la société n'a pas encore commencé à produire du pétrole au Niger.

En plus de ces activités, d'autres sociétés pétrolières et gazières internationales, dont Total, ExxonMobil et la Société générale des hydrocarbures du Tchad, ont signé des accords d'exploration et de développement avec le gouvernement nigérian dans le domaine du forage pétrolier. Pourtant, ces sociétés n'ont pas encore commencé à produire du pétrole au Niger.

**Cadre légal des activités pétrolières**

Les activités de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation des hydrocarbures (Pétrole et gaz naturel) sont régies par une loi appelée Code Pétrolier.

Un nouveau Code Pétrolier, accompagné de son décret d'application et de son contrat type, a été adopté en 2007.

Le principe de Contrat de Partage de Production a été introduit en plus du Contrat de Concession.

Les Autorisations de Recherche sont attribuées pour une période de 4 ans, renouvelables deux fois par période de deux ans. Une prorogation d'un an additionnel est possible afin de finaliser une étude de faisabilité.

La durée d'une autorisation d'exploitation est de 25ans, pouvant être renouvelée pour 10 ans après renégociation.

De nombreux avantages (fiscaux et douaniers) accordés au contractant sont étendus à ses sous-traitants, fournisseurs et salariés

Le régime juridique et fiscal du CPP est stabilisé sur la durée de vie du Contrat.

#### ❖ **Principales dispositions fiscales et économiques**

La redevance ad valorem dont le taux est fixé comme suit :

Entre 12,5% et 15% en ce qui concerne le brut ;

Entre 2,5% et 5% en ce qui concerne le gaz naturel

Le Cost-Stop est plafonné à 70%.

La Taxe oil évolue en fonction de la rentabilité des opérations pétrolières avec un plancher de 40%.

L'Etat peut exiger d'obtenir une participation de 20% dont au moins 10% portée.

#### ❖ **Exonérations fiscales et douanières accordées en période de recherche**

##### • **Avantages fiscaux**

- la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ;
- l'impôt sur les bénéfices ;
- l'impôt minimum forfaitaire ou son équivalent ;
- la taxe d'apprentissage ;
- la contribution des patentes ;
- la taxe immobilière ;

- les droits d'enregistrement sur les apports effectués lors de la constitution ou de l'augmentation du capital des sociétés

- **Avantages douaniers**

Exonération totale, pour toute la phase de recherche, des droits et taxes de douane dus à l'occasion de l'importation des biens et équipements à l'exception de la Redevance Statistique (RS), du Prélèvement Communautaire (PC) et du Prélèvement Communautaire de Solidarité (PCS);

Régime d'admission temporaire normale des biens d'équipement importés et utilisés pour les recherches.

- ❖ **Dérogations accordées en période d'exploitation**

- **Avantages douaniers**

Exonération totale, pour les 5 premières années de l'autorisation d'exploitation, des droits et taxes de douane dus à l'occasion de l'importation des biens et équipements à l'exception de la RS, du PC et du PCS ;

A compter de la 6ème année, régime douanier de droit commun ;

Régime d'admission temporaire normale des biens d'équipement importés et utilisés pour les recherches.

### **Procédure d'attribution des permis**

Les sociétés intéressées par l'opportunité d'investir dans le domaine pétrolier nigérien sont invitées à:

- Écrire au Ministre en charge du Pétrole;
- Se rendre à Niamey pour échanger avec les équipes du Ministère;
- Consulter les données du centre de documentation et d'archives pétrolières

Les sociétés désireuses de se faire attribuer un ou plusieurs permis doivent déposer une demande qui contient notamment les éléments permettant:

- D'identifier la société (identité, statuts, comptes, identité des commissaires aux comptes et administrateurs,).
- De justifier des compétences techniques (plaquettes, expériences, ...) et financières (comptes, lettre bancaire, ...).

Sur la base des dossiers, le Ministère sélectionne les pétroliers disposant des capacités techniques et financières, en mettant particulièrement l'accent sur:

- Le programme minimum de travail pour chacune des périodes de recherche;
- Le montant du bonus de signature;
- Les dispositions fiscales (Redevance ad Valorem, Cost Stop, Tax Oil).

Une fois le mieux-disant sélectionné pour un bloc, le pétrolier finalise le CPP avec le Ministère.

Le CPP est approuvé en Conseil des Ministres avant sa signature par le Ministre. Dans les 30 jours qui suivent la signature, un arrêté attribue l'Autorisation Exclusive de Recherche au signataire du CPP.

#### **IV.1.2.4.2. Etude de marché pétrolier d'Oman**

##### **Situation géographique**

Oman est un pays situé dans la péninsule arabique, dans le coin sud-est de la péninsule.

Coordonnées géographiques : Oman est situé entre les latitudes 16° et 26° N et les longitudes 52° et 60° E.

Pays voisins : Oman a des frontières avec plusieurs pays. Il est bordé à l'est par les Émirats arabes unis et sa frontière sud est partagée avec le Yémen.

Côtes et mers : Le Sultanat d'Oman possède un long littoral qui s'étend sur plus de 2 092 kilomètres. Le Golfe d'Oman, qui fait partie de l'océan Indien, borde la côte nord. La mer d'Arabie, qui fait partie de l'océan Indien, borde la côte sud.

##### **Historique de la recherche**

L'histoire de la prospection et de la production pétrolières à Oman s'étend sur plusieurs décennies.

Années 1920-1930 : Les premières prospections pétrolières à Oman ont été menées par des compagnies pétrolières étrangères, notamment la compagnie britannique Anglo-Persane (aujourd'hui BP) et la compagnie américaine Standard Oil of California (Chevron). Les premières découvertes commerciales de pétrole ont été faites dans la région de Jebel Fahud, au centre d'Oman.

Années 1950-1960 : Le gouvernement omanais a accordé des concessions pétrolières à des sociétés étrangères pour la production et l'exploration dans diverses régions du pays. Des

sociétés comme Petroleum Development Oman (PDO), composée d'alliances internationales comme Shell (Royal Dutch Shell), ExxonMobil et Total, ont joué un rôle important dans la croissance de l'industrie pétrolière omanaise.

Années 1970 : Oman a connu une période de nationalisation de l'industrie pétrolière. Afin de renforcer le contrôle du pays sur ses ressources pétrolières, le gouvernement omanais a acquis une participation majoritaire dans Petroleum Development Oman (PDO) en 1974.

Années 1980-1990 : Oman a poursuivi ses activités d'exploration et de production pétrolières, en particulier dans les régions méridionales du pays. Des découvertes majeures ont été faites dans les champs pétroliers de Nimr, Marmul et Saih Nihayda, ce qui a contribué à augmenter la production pétrolière d'Oman.

Depuis l'année 2000, Oman a continué à attirer des investissements étrangers dans l'industrie pétrolière par le biais de partenariats avec des sociétés internationales. Pour maximiser la récupération du pétrole, de nouvelles technologies et techniques d'exploitation ont été mises en œuvre. Le pays s'est également efforcé de diversifier son économie en développant des secteurs non pétroliers, notamment le tourisme et les entreprises non pétrochimiques.

L'industrie pétrolière continue de jouer un rôle important dans l'économie omanaise d'aujourd'hui et contribue de manière significative aux revenus du pays. Pour développer et utiliser durablement les ressources pétrochimiques, le gouvernement omanais continue de travailler avec des partenaires internationaux.

#### **Les concurrents dans le marché pétrolier du Oman**

Le tableau IV.2 présente différentes sociétés pétrolières opérant à Oman, chacune étant associée à une date de création ou d'incorporation. Ces sociétés sont actives dans l'exploration, la production et le développement de ressources pétrolières à Oman. Elles jouent un rôle crucial dans l'industrie pétrolière du pays en contribuant à l'extraction et à la production de pétrole et de gaz naturel. Certaines sociétés mentionnées, telles que Petroleum Development Oman (PDO) et Occidental Oman Incorp, sont des acteurs majeurs et bien établis dans le secteur pétrolier omanais. D'autres sociétés, telles que ARA Petroleum, Daleel Petroleum LLC et DNO Oman Limited, sont également impliquées dans l'exploration et la production de pétrole et de gaz. L'ensemble de ces sociétés contribue à l'économie d'Oman en exploitant les ressources énergétiques du pays.

*Tableau IV. 2 : Les entreprises d'exploration et de production pétrolière et gazière opérant dans le Sultanat d'Oman à la fin de 2018*

Sl. No	Company name	Block number	Signing date	
1	Petroleum Development Oman	6	19/12/2004	
2	Occidental Oman	Occidental Oman Incorp	9	07/12/1975
		Occidental Oman Oil & Gas limited	27	15/06/1998
		Occidental Hafar	30	14/11/2017
		Occidental Mukhaizna LLC	53	21/06/2005
		Occidental Oman Gas	62	22/11/2008
		Occidental Oman B65 LLC	51	16/12/2018
		Occidental Oman B65 LLC	65	16/12/2018
3	ARA Petroleum	44	21/07/2002	
	ARA Petroleum Oman B31 LLC	31	14/11/2017	
4	Daleel Petroleum LLC	5	04/07/1981	
5	DNO Oman limited	8	25/05/1985	
6	Allied Petroleum Exploration INC	36	10/08/2011	
7	CC Energy Development S.A.L (Oman branch)	3 and 4*	09/02/2003	
8	Hydrocarbon Finder LLC	15	06/09/2005	
		7	28/01/2016	
9	BP Exploration Epsilon Ltd	61	22/01/2007	
10	PetroTel Oman	Petro Tel Oman LLC	17	23/05/2009
		PetroTel Oman Offshore	40	06/08/2011
		Petro Tel Oman Inshore LLC	39 and 67*	26/03/2013
11	Masirah Oil Limited (Oman branch)	50	28/02/2011	
12	Oman Oil Exploration & Production LLC	42	11/10/2011	
		48	31/01/2017	
		60	19/03/2011	
13	MOL Oman Ltd	66	09/09/2012	
14	Medco Arabia Ltd	56	20/11/2014	
15	Oman Lasso Exploration & Production Karwan Limited	54	22/09/2015	
16	Tethys Oil Montasar Limited	49	14/11/2017	
17	Eni Oman B.V	52	14/11/2017	
18	Petroleb S.A.L	57	10/01/2018	

Source : données fournies par le département de business development ENAFOR

### Cadre légal des activités pétrolières

**Loi sur le pétrole et le gaz :** Toutes les activités liées à la découverte, à la production et à la commercialisation des hydrocarbures sont régies par la loi sur le pétrole et le gaz d'Oman, promulguée en 2002. Cette loi précise les droits et obligations des parties concernées, les exigences en matière de licences, les procédures d'adjudication des contrats et les réglementations environnementales. En outre, elle confère au gouvernement omanais le pouvoir de contrôler les ressources pétrolières et gazières du pays.

**Autorité de l'énergie :** L'organisme de régulation indépendant chargé de réglementer l'industrie de l'énergie à Oman est appelé "Oman Authority for Energy Regulation" (Autorité omanaise pour la réglementation de l'énergie). Elle est chargée de superviser et de réglementer les activités liées au pétrole, y compris la délivrance des licences et la mise en œuvre des réglementations environnementales. Le gouvernement veille à ce que les opérations pétrolières respectent les lois en vigueur et promeut l'efficacité et la transparence de l'industrie.

**Contrats de participation à la production (CPP) :** à Oman, les CPP sont utilisés pour régler les interactions entre le gouvernement national et les compagnies pétrolières étrangères. Ces contrats établissent les termes de l'accord de partage des bénéfices résultant de la production pétrolière. Le CPP précise les droits et obligations juridiques des parties, les responsabilités financières, les mécanismes de partage des coûts et des revenus, ainsi que les périodes d'exploration et de production. Les contrats sont généralement négociés au cas par cas entre le gouvernement et les compagnies pétrolières.

**Compagnie pétrolière nationale :** Petroleum Development Oman (PDO) est la principale compagnie pétrolière et gazière du pays. Elle est détenue conjointement par le gouvernement omanais, la société Royal Dutch Shell, Total Energies et Partex. PDO est responsable de la majorité de la production pétrolière du pays ainsi que de la découverte et de la création de nouvelles caractéristiques géologiques. Elle opère dans le cadre d'un accord d'exploitation approuvé par le gouvernement et régi par la loi sur le pétrole et le gaz.

**Accords internationaux :** En tant que membre de l'OPEP, Oman peut être soumis aux accords et règles établis par l'organisation. Afin de maintenir la stabilité du marché mondial, l'OPEP fixe des limites de production pour ses membres et établit des politiques de prix pour les produits pétrochimiques. Afin de promouvoir la stabilité du marché et d'assurer un approvisionnement fiable, Oman participe également à des accords de coopération pétrolière avec d'autres nations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'OPEP.

#### **Procédure d'attribution des permis**

**Appel d'offres :** Le gouvernement d'Oman lance un appel d'offres pour les zones en mer disponibles pour l'exploration et la production pétrolière. Cet appel d'offres est généralement annoncé publiquement et comprend des informations détaillées sur les zones disponibles, les critères d'éligibilité, les exigences techniques et les modalités du contrat.

**Préqualification des soumissionnaires :** Les soumissionnaires intéressés doivent se soumettre à un processus de préqualification pour démontrer leur expérience, leurs capacités techniques et financières, ainsi que leur conformité aux réglementations et exigences du secteur pétrolier d'Oman. Cette étape permet de sélectionner les soumissionnaires admissibles qui pourront soumettre une offre finale.

**Soumission des offres :** Les soumissionnaires pré-qualifiés sont invités à soumettre leurs offres finales conformément aux exigences de l'appel d'offres. Les offres doivent inclure des détails sur les plans d'exploration et de production, les investissements proposés, les plans de

développement, les programmes environnementaux, les engagements sociaux, ainsi que les conditions financières et fiscales proposées.

**Évaluation des offres :** Une fois les offres soumises, une évaluation rigoureuse est effectuée par le gouvernement pour déterminer la proposition la plus compétitive et la plus avantageuse. L'évaluation comprend une analyse technique, financière, environnementale et réglementaire des offres. Des critères tels que l'expérience de l'entreprise, la capacité financière, la faisabilité technique, l'engagement envers la responsabilité sociale et environnementale, ainsi que les avantages économiques pour Oman sont pris en compte.

**Négociation du contrat :** Après l'évaluation des offres, le gouvernement peut entamer des négociations avec le soumissionnaire préféré pour finaliser les termes et conditions du contrat d'exploration et de production. Les négociations peuvent porter sur des éléments tels que la durée du contrat, les obligations financières, les redevances, les conditions environnementales, les engagements envers le développement local, ainsi que les exigences techniques et opérationnelles.

**Attribution du permis :** Une fois les négociations terminées et les conditions convenues, le gouvernement attribue le permis d'exploration et de production à l'entreprise sélectionnée. Le permis précise les droits et les obligations de l'investisseur concernant l'exploration et la production dans la zone en mer spécifique.

#### **IV.1.2.4.3. Etude comparative entre les deux marchés**

##### **Production pétrolière**

**Niger :** Le Niger est un pays enclavé en Afrique de l'Ouest. Selon les données de 2021, sa production pétrolière s'élevait à environ 20 000 barils par jour (b/j). Il est principalement connu pour ses réserves de pétrole brut dans la région d'Agadem, où des sociétés étrangères, telles que la China National Petroleum Corporation (CNPC), opèrent des champs pétroliers.

**Oman :** Oman est un pays situé dans la péninsule arabique. En 2021, sa production pétrolière était d'environ 970 000 b/j. Le pétrole joue un rôle essentiel dans l'économie omanaise, et le pays est membre de l'OPEP (Organisation des pays exportateurs de pétrole).

##### **Réserves pétrolières**

**Niger :** Le Niger possède des réserves de pétrole brut estimées à environ 500 millions de barils. La majorité de ces réserves se trouve dans la région d'Agadem.

**Oman** : Oman dispose de réserves pétrolières prouvées d'environ 5,4 milliards de barils. Le pays a également des réserves de gaz naturel importantes.

### **Exportations et marchés**

**Niger** : En raison de sa production relativement faible, le Niger exporte une grande partie de son pétrole brut. Les principaux marchés d'exportation comprennent la Chine, la France et les États-Unis.

**Oman** : Oman exporte une quantité significative de pétrole brut. Ses principaux clients sont la Chine, le Japon, la Corée du Sud et l'Inde.

### **Infrastructures pétrolières**

**Niger** : Le Niger a développé une infrastructure limitée pour soutenir son industrie pétrolière. Cependant, il dispose d'un pipeline d'exportation reliant les champs pétroliers d'Agadem au port de Cotonou au Bénin, permettant l'exportation de pétrole brut par voie maritime.

**Oman** : Oman possède une infrastructure pétrolière développée, notamment des terminaux d'exportation, des raffineries et des pipelines pour transporter le pétrole brut et le gaz naturel.

### **Diversification de l'économie**

**Niger** : Le Niger est en train de développer d'autres secteurs économiques, tels que l'uranium, les minéraux et l'agriculture, pour diversifier son économie et réduire sa dépendance au pétrole.

**Oman** : Oman s'est également engagé dans une diversification économique. Le pays cherche à développer des secteurs tels que le tourisme, les infrastructures, l'industrie manufacturière et les services financiers pour réduire sa dépendance au pétrole.

### **Prix du pétrole**

**Niger** : Le prix du pétrole brut nigérien est généralement aligné sur les fluctuations du prix du pétrole sur les marchés internationaux. Les revenus du Niger provenant de l'exportation de pétrole brut dépendent donc largement de ces variations.

**Oman** : Oman, en tant que membre de l'OPEP, a une certaine influence sur les prix du pétrole. Le pays a également diversifié ses revenus pétroliers en développant des raffineries et des activités de trading.

**Environnement des affaires et réglementation**

**Niger :** Le Niger a mis en place des réglementations pour encadrer l'exploration et la production pétrolière. Cependant, le pays fait face à des défis en matière de stabilité politique, de sécurité et de gouvernance, ce qui peut affecter l'attrait des investissements étrangers.

**Oman :** Oman a établi un environnement favorable aux investissements dans le secteur pétrolier. Le pays offre des incitations fiscales et a développé des réglementations claires pour encourager la participation des sociétés étrangères.

**Perspectives futures**

**Niger :** Le Niger cherche à augmenter sa production pétrolière en développant de nouveaux champs et en attirant davantage d'investissements étrangers. Le gouvernement nigérien vise également à diversifier son secteur énergétique en exploitant d'autres sources d'énergie, telles que le solaire et l'éolien.

**Oman :** Oman continue de chercher des opportunités pour développer son secteur pétrolier, en se concentrant sur l'exploration de nouveaux gisements et en investissant dans des technologies améliorées. Le pays prévoit également de poursuivre sa diversification économique pour réduire sa dépendance au pétrole.

**La force concurrentielle dans les marchés pétroliers du Niger et d'Oman****Pouvoir de négociation des fournisseurs**

**Niger :** Le pouvoir de négociation des fournisseurs au Niger peut être relativement faible en raison de la dépendance du pays vis-à-vis des investissements et des technologies étrangères dans l'industrie pétrolière. Les sociétés étrangères opérant au Niger peuvent exercer une certaine influence sur les conditions de production et de partage des revenus.

**Oman :** Le pouvoir de négociation des fournisseurs à Oman peut être modéré à élevé, étant donné que le pays dispose de réserves pétrolières importantes et qu'il est en mesure de négocier des conditions favorables avec les sociétés opérant sur son territoire.

**Pouvoir de négociation des acheteurs**

**Niger :** Étant donné que le Niger exporte une grande partie de son pétrole brut, le pouvoir de négociation des acheteurs peut être relativement élevé. Les acheteurs peuvent avoir la possibilité de choisir parmi plusieurs sources d'approvisionnement et de négocier des prix compétitifs.

**Oman** : Oman, en tant qu'exportateur de pétrole brut, peut également faire face à un pouvoir de négociation élevé de la part des acheteurs, notamment des pays importateurs qui cherchent à obtenir des prix avantageux et des conditions favorables d'approvisionnement.

#### **Menace des nouveaux entrants**

**Niger** : La menace des nouveaux entrants dans le marché pétrolier du Niger peut être relativement faible en raison des coûts élevés et des défis techniques associés à l'exploration et à la production pétrolière. De plus, l'environnement réglementaire et les défis politiques et sécuritaires peuvent également dissuader les nouveaux acteurs.

**Oman** : La menace des nouveaux entrants dans le marché pétrolier d'Oman peut être modérée, car le pays dispose d'une infrastructure développée et d'une expertise dans le secteur pétrolier. Cependant, l'accès aux réserves pétrolières peut être limité et les barrières à l'entrée peuvent être élevées en raison des exigences réglementaires et des coûts d'investissement.

#### **Menace des produits de substitution**

**Niger** : La menace des produits de substitution dans le marché pétrolier du Niger peut être relativement faible, étant donné que le pétrole brut est encore une source d'énergie dominante dans de nombreux secteurs.

**Oman** : La menace des produits de substitution peut être plus significative dans le marché pétrolier d'Oman, car les efforts mondiaux pour réduire la dépendance aux combustibles fossiles peuvent favoriser l'adoption de sources d'énergie alternatives telles que les énergies renouvelables et le gaz naturel.

#### **Intensité de la concurrence**

**Niger** : Étant donné que la production pétrolière du Niger est relativement faible, l'intensité de la concurrence peut être modérée, avec un nombre limité d'acteurs sur le marché.

**Oman** : L'intensité de la concurrence dans le marché pétrolier d'Oman peut être plus élevée en raison de sa production importante et de sa participation en tant que membre de l'OPEP. Les grandes compagnies pétrolières internationales ainsi que les producteurs régionaux peuvent rivaliser pour obtenir des parts de marché et influencer les prix.

On résume cette étude comparative entre les deux marchés en le tableau suivant :

*Tableau IV. 3 : Etude comparative entre les deux marchés*

	<b>Niger</b>	<b>Oman</b>
Production pétrolière	Environ 20 000 b/j	Environ 970 000 b/j
Réserves pétrolières estimées	Environ 500 millions de barils	Environ 5,4 milliards de barils
Principaux marchés d'exportation	Chine, France, États-Unis	Chine, Japon, Corée du Sud, Inde
Infrastructure pétrolière	Limitée, mais avec un pipeline d'exportation reliant Agadem au port de Cotonou	Développée, avec terminaux d'exportation, raffineries et pipelines
Diversification économique	Développement de l'uranium, des minéraux et de l'agriculture	Tourisme, infrastructures, industrie manufacturière, services financiers
Environnement des affaires et réglementation	Défis liés à la stabilité politique, à la sécurité et à la gouvernance	Environnement favorable aux investissements, incitations fiscales
Perspectives futures	Augmentation de la production, diversification du secteur énergétique	Exploration de nouveaux gisements, investissement dans des technologies améliorées, diversification économique
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Relativement faible	Modéré à élevé
Pouvoir de négociation des acheteurs	Relativement élevé	Élevé
Menace des nouveaux entrants	Relativement faible	Modérée
Menace des produits de substitution	Relativement faible	Plus significative
Intensité de la concurrence	Modérée	Élevée

**Source :** réaliser par nous-même

### Résultat de la comparaison

En conclusion, cette étude comparative met en évidence plusieurs différences clés entre le marché pétrolier du Niger et celui d'Oman. Oman se distingue par sa production pétrolière élevée, ses réserves importantes, son infrastructure développée et sa position favorable sur le plan de la concurrence. Le Niger, en revanche, a une production plus faible, des réserves plus modestes et une infrastructure moins développée.

Il est important de noter que ces caractéristiques influencent différents aspects tels que les exportations, les marchés cibles et la diversification économique. Oman a une plus grande capacité d'exportation et a établi des partenariats commerciaux solides avec des pays importateurs majeurs. Le Niger, en raison de sa production plus limitée, dépend davantage des investissements étrangers et de ses exportations vers un nombre restreint de pays.

La diversification de l'économie est un objectif commun aux deux pays afin de réduire leur dépendance au pétrole. Tandis qu'Oman a déjà entrepris des efforts pour diversifier son économie, le Niger est en phase de développement de secteurs tels que l'uranium, les minéraux et l'agriculture.

Enfin, la force concurrentielle varie entre les deux marchés, avec Oman bénéficiant généralement d'une position plus forte en raison de sa production et de son infrastructure plus développée. Le Niger fait face à des défis tels que sa production relativement faible, sa dépendance aux investissements étrangers et des conditions politiques et sécuritaires complexes.

Selon cette étude comparative, il serait plus avantageux pour une entreprise qui offre des services de forage de pénétrer le marché pétrolier omanais, pour les raisons suivantes :

**Production et réserves élevées :** La production élevée et les réserves substantielles suggèrent une activité continue dans l'industrie pétrolière, offrant des opportunités pour les services de forage.

**Infrastructure développée :** Oman a investi dans la construction d'une infrastructure pétrolière complète, comprenant des installations de forage et des équipements connexes. Cette infrastructure développée facilite l'accès aux sites de forage et permet des opérations de forage réussies.

**Environnement favorable aux investissements :** Grâce à des réglementations claires et à des incitations financières, Oman a créé un environnement qui encourage les investissements

étrangers dans le secteur pétrolier. Il est ainsi plus facile de démarrer et de gérer une entreprise de forage, ce qui encourage la participation des entreprises étrangères.

Mais malgré tous ces avantages, il n'existe qu'une seule barrière à l'entrée sur le marché pétrolier d'Oman, à savoir la force concurrentielle.

Mais il y a aussi des avantages pour pénétrer le marché de Niger :

**L'intensité concurrentiel faible** : Comparé au marché omanais, établi et compétitif, le marché nigérian peut offrir une concurrence moins forte. Cela pourrait faciliter l'entrée de l'ENAFOR sur le marché et lui permettre de s'imposer comme un fournisseur officiel de services de forage.

En effet, l'un des avantages potentiels de la pénétration d'ENAFOR sur le marché nigérian est la possibilité d'une concurrence moins forte que sur le marché omanais établi et compétitif. Voici quelques détails supplémentaires sur les avantages d'une concurrence réduite :

- **Possibilité de se positionner** : ENAFOR aura plus de chance de se positionner en tant que principal fournisseur de services de forage au Niger s'il y a moins de concurrents directs. Cela pourrait lui permettre d'acquérir une notoriété et d'établir une réputation fiable sur le marché.
- **Possibilité de capter une part de marché plus importante** : Une concurrence réduite signifie qu'il y aura potentiellement plus d'opportunités commerciales disponibles pour l'ENAFOR. Elle peut ainsi augmenter ses chances de remporter des contrats et de gagner une part plus importante du marché nigérian.
- **Flexibilité dans la fixation des prix** : Avec moins de concurrents, l'ENAFOR peut avoir une plus grande flexibilité dans la fixation des prix de ses services de forage. Elle peut proposer des tarifs compétitifs tout en maintenant une qualité supérieure, ce qui peut être attrayant pour les clients potentiels à la recherche d'un bon rapport qualité-prix.
- **Relation client renforcée** : Une concurrence réduite peut permettre à l'ENAFOR de développer des relations plus étroites avec ses clients. En étant l'un des rares acteurs sur le marché, l'entreprise peut accorder une attention particulière à chaque client, répondre rapidement à leurs besoins et offrir un service client de qualité supérieure. Cela peut favoriser la fidélisation des clients et générer des recommandations positives.

- **Possibilité d'innovation et de différenciation** : Avec moins de concurrents, l'ENAFOR peut être plus libre d'innover et de se différencier sur le marché nigérien. Elle peut développer de nouvelles technologies, améliorer ses processus opérationnels et proposer des services personnalisés qui répondent spécifiquement aux besoins des clients nigériens. Cela peut être un avantage compétitif significatif et lui permettre de se démarquer sur le marché.

**Partenariats locaux** : En pénétrant le marché nigérien, l'ENAFOR peut créer des partenariats avec des entreprises régionales. Ces collaborations peuvent faciliter l'accès aux connaissances et aux ressources locales, accroître leur présence sur le marché et mieux comprendre les besoins spécifiques des clients nigériens.

**Diversification géographique** : L'expansion du marché nigérien permettrait à ENAFOR de diversifier l'emplacement de ses opérations. Cela réduirait sa dépendance à un seul marché et lui permettrait de répartir les risques économiques régionaux.

**Opportunités d'expansion régionale** : Le Niger est situé dans une région aux ressources naturelles abondantes, et les pays voisins offrent des opportunités de production pétrochimique et gazière. L'ENAFOR pourrait développer son entreprise et étudier les possibilités d'expansion régionale dans d'autres pays de la région en établissant une forte présence au Niger.

#### **IV.1.2.5. L'analyse SWOT au niveau international**

La figure IV.5 c'est une analyse SWOT de l'ENAFOR sur les marchés internationaux, plus précisément au Niger et à Oman. Cette analyse vise à évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces liées à la présence de l'ENAFOR dans ces deux pays. Grâce à cette analyse, nous pourrions mieux comprendre la position de l'ENAFOR sur ces marchés

<p><b>Strengths (Forces)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expertise solide dans l'exploration pétrolière et gazière</li> <li>-Ressources humaines qualifiées et expérimentées</li> <li>-Structure organisationnelle adaptée aux projets de forage</li> <li>-Processus internes bien établis pour la gestion des projets de recherche de forage</li> <li>-Bonne santé financière et relations solides avec les partenaires financiers</li> <li>-Engagement fort de la direction</li> <li>-Pare diversité d'appareils de forage</li> <li>-Renouvellement et expansion du parc roulant et des engins</li> <li>-Infrastructures et équipements de maintenance adéquats</li> <li>- Sonde école pour la formation</li> </ul>	<p><b>Weaknesses (Faiblesse)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de relève pour les postes clés peu efficace</li> <li>-Insuffisance en gestion des compétences et d'accompagnement</li> <li>-Absence de transfert des savoir - faire</li> <li>-Sous - exploitation du système SAP</li> <li>-Fréquence élevée des accidents de travail</li> <li>-Insuffisance dans l'application de la politique et des procédures HSE</li> <li>-Insuffisance dans le management des projets</li> <li>-Lenteur dans la prise en charge des non - conformités</li> <li>-Plan de continuité de l'activité (PCA) non formalisé</li> <li>-Déficit en ressources humaines</li> <li>-Inadaptation des organisations de certaines activités</li> </ul>
<p><b>Opportunities (Opportunités)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expansion vers de nouveaux marchés internationaux</li> <li>-Augmentation de la demande mondiale de services pétroliers et gaziers</li> <li>-Possibilité d'établir des partenariats avec des entreprises internationales</li> <li>-Diversification des services offerts, tels que la maintenance et la réparation</li> <li>-Collaboration avec des entreprises internationales pour des projets conjoints</li> <li>-Utilisation de nouvelles méthodes de forage plus efficaces</li> <li>-Développement de partenariats stratégiques avec des entreprises locales</li> </ul>	<p><b>Threats (Menaces)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Concurrence internationale intense dans le secteur pétrolier et gazier</li> <li>-Fluctuations des prix du pétrole et du gaz</li> <li>-Réglementations environnementales strictes</li> <li>-Déficit en ressources humaines qualifiées et expérimentées</li> <li>-Risques géopolitiques dans les pays d'opérations</li> <li>-Volatilité des prix des matières premières</li> <li>-Problèmes liés à la santé et à la sécurité des travailleurs dans le secteur pétrolier et gazier</li> <li>-Dépendance excessive à l'égard de certains clients ou contrats</li> </ul>

*Figure IV. 5 : L'analyse SWOT au niveau international*

**Source :** réalisé par nous-même

## **IV.2. Les stratégies de pénétration de l'entreprise ENAFOR sur les marchés**

### **IV.2.1. Stratégie de pénétration sur le marché d'Oman**

L'ENAFOR a opté pour une stratégie de partenariat stratégique. Cette stratégie implique une collaboration étroite avec des partenaires omanais en 2012.

Il faut noter que les sociétés qui veulent pénétrer les marchés de Moyen-Orient doivent d'abord être pré-qualifiées auprès des sociétés pétrolières qui détiennent les concessions ou nationales comme PDO(OMAN), ARAMCO ARABIE SAOUDITE et lancent des appels d'offres. Et pour pouvoir s'installer dans l'un des pays de cette partie du monde, la condition d'avoir eu un contrat, doit être remplie.

Dans le cadre de la participation de l'ENAFOR à l'appel d'offre lancé par PDO (OMAN), pour les travaux de forage (01 appareil de forage 2000 HP) sur le champ de SAIH RAWL ; ENAFOR a reçu la confirmation officielle de l'octroi du marché pour une période équivalente à une année ferme deux options de prolongation d'une année entre 2012 et 2013.

#### **IV.2.1.1. Joint-Venture avec un partenaire local**

ENAFOR a choisi de travailler avec Al Nahda Group (l'agent local qui représente les sociétés de services pétrolières algériennes à Oman) pour les raisons suivant :

Tout d'abord, la législation omanaise permet à un partenaire étranger de détenir jusqu'à 70% de participation dans une société mixte. Cette option offre une opportunité intéressante pour ENAFOR.

En créant une société mixte avec un partenaire local, ENAFOR peut bénéficier d'avantages importants. Par exemple, dans l'octroi des marchés locaux, les sociétés de droit omanais bénéficient d'une préférence de 10% sur les propositions commerciales. Cela donne à ENAFOR une meilleure position concurrentielle sur le marché omanais.

De plus, la législation omanaise offre une exemption de taxes sur les bénéfices jusqu'à 78 000 dollars, au-delà desquels une taxe uniforme de 12% est appliquée. ENAFOR peut également réduire la taxe sur le transfert de bénéfices de 10% en utilisant un contrat de management entre la société mixte et la société mère.

En travaillant avec Al Nahda Group, qui représente les sociétés de services pétroliers algériennes à Oman, ENAFOR bénéficie d'un partenaire local expérimenté qui peut faciliter

l'adaptation de la gestion de la future structure au contexte international et local. De plus, cette collaboration permet à ENAFOR de profiter des avantages offerts par la réglementation omanaise, tels que la préférence dans l'octroi des marchés et les réductions fiscales.

La création d'une société de droit omanais avec un partenaire local offre également des opportunités pour ENAFOR en termes de marketing et de participation à d'autres appels d'offres, ce qui permet d'établir une présence durable sur le marché omanais.

En résumé, ENAFOR a choisi de travailler avec Al Nahda Group pour créer une société mixte en raison des avantages offerts par la législation omanaise, de la possibilité de bénéficier de préférences dans l'octroi des marchés, de réductions fiscales et de la possibilité de s'établir durablement sur le marché omanais grâce à la collaboration avec un partenaire local expérimenté.

#### **IV.2.1.2. Analyse de performance d'ENAFOR**

Nous présentons les performances d'ENAFOR durant la réalisation de projet Omanais (2012-2013).

**Performance en matière de sécurité :** Aucun incident entraînant une blessure n'a été signalé, ce qui souligne la priorité accordée à la sécurité.

**Incidents :** Deux incidents mineurs sont mentionnés, à savoir l'état de la grue d'un sous-traitant et une collision avec un chameau sur la route.

**Performance temporelle :** Les durées planifiées et réelles de l'opération sont fournies, montrant que le projet a été terminé en 73 jours, soit légèrement moins que la durée planifiée de 74,6 jours.

**Performance opérationnelle :** Différents indicateurs de performance sont fournis, notamment le pourcentage de temps non productif (NPT) global de 11,1%, le NPT spécifique à la plateforme de forage de 8,3% et le NPT opérationnel de 2,8%. Ces chiffres permettent d'évaluer l'efficacité de l'opération. (En général, un taux de NPT de 11,1 % considéré comme modéré).

En général, on estime que le NPT dans l'industrie du forage peut aller de 10 % à 40 % du temps total de forage, et un niveau élevé de NPT est considéré lorsque celui-ci dépasse 30 % à 40 % du temps total.

Donc, un pourcentage de non productive time (NPT) de 11,1 % est considéré comme bas, ce qui indique qu'ENAFOR a bien réussi à réduire les périodes non productives.

#### **IV.2.2. Stratégie de pénétration sur le marché nigérien**

Pour gagner le projet de Niger qui consiste à la réalisation de deux puits d'exploration fermes et de deux puits optionnels, (Le contrat peut être exécuté en mode forfait ou en mode régie), d'une durée de 36 mois pouvant être prolongée si nécessaire.

L'ENAFOR a adopté une stratégie de différenciation, basée sur le prix bas, le matériel sophistiqué et NPT (Non Productive time).

**L'offre :** L'ENAFOR a créé une offre basée sur le prix plus bas que les autres concurrents de marché nigérien et au même temps, les plus hauts niveaux de sécurité et de qualité.

**Le matériel sophistiqué :** L'entreprise ENAFOR a fait le choix d'utiliser le top drive plutôt que la table de rotation. Cette décision témoigne d'une approche plus sophistiquée et technologiquement avancée dans les opérations de forage. Le top drive offre des avantages significatifs en termes d'automatisation, de mobilité verticale, de réduction du temps d'arrêt, de contrôle précis de la vitesse de rotation et de sécurité améliorée. ENAFOR a donc opté pour cette solution plus moderne afin d'optimiser l'efficacité, la productivité et la sécurité tout au long du processus de forage dans le projet nigérien.

**NPT (Non Productive Time) :** ENAFOR se démarque de ses concurrents sur le marché nigérien en termes de réduction du temps non productif (NPT). L'entreprise a réussi à mettre en place des pratiques et des stratégies efficaces qui permettent de minimiser les périodes d'arrêt et d'améliorer la productivité globale.

Grâce à une planification rigoureuse, une gestion proactive des opérations et une utilisation judicieuse des technologies avancées, ENAFOR parvient à réduire les NPT associés aux opérations de forage. L'entreprise met en œuvre des méthodes efficaces pour identifier et résoudre rapidement les problèmes potentiels, ce qui permet de minimiser les temps d'arrêt imprévus.

En outre, ENAFOR a développé des procédures de maintenance préventive et des programmes de formation continue pour son personnel. Cela garantit un fonctionnement optimal de l'équipement de forage, réduisant ainsi les risques de pannes et les temps d'arrêt associés.

## **Conclusion**

L'analyse stratégique interne de ENAFOR met en évidence plusieurs forces et faiblesses de l'entreprise. Parmi les forces, on peut noter l'expertise dans les activités principales telles que le forage et le work over, ainsi que la mise en place d'une chaîne de valeur comprenant des activités de soutien telles que le transport, la maintenance des équipements pétroliers, l'hébergement et la restauration, ainsi que l'approvisionnement. Cependant, des faiblesses peuvent être identifiées et doivent être prises en compte pour améliorer la performance de l'entreprise.

L'analyse stratégique externe de ENAFOR, à travers l'analyse PESTEL et les cinq forces de Porter, permet de comprendre les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux qui influencent l'environnement de l'entreprise. De plus, les forces de Porter soulignent le pouvoir de négociation des clients, les produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux concurrents entrant sur le marché et l'intensité concurrentielle.

L'étude de marché du Niger et d'Oman met en évidence les particularités de chaque marché. Une stratégie de pénétration basée sur une joint-venture avec un partenaire local est recommandée pour le marché d'Oman, afin de tirer parti de l'expertise et de la connaissance du marché de ce partenaire. Pour le marché nigérien, une stratégie de différenciation est recommandée pour se démarquer de la concurrence et répondre aux besoins spécifiques des clients.

En conclusion, l'analyse stratégique interne et externe permet à ENAFOR d'identifier ses forces et faiblesses internes, ainsi que les opportunités et menaces externes présentes sur les marchés du Niger et d'Oman. En tenant compte de ces éléments, l'entreprise peut développer des stratégies de pénétration adaptées à chaque marché, en maximisant ses forces et en minimisant les risques potentiels. Cela permettra à ENAFOR de renforcer sa position sur ces marchés et de capitaliser sur de nouvelles opportunités de croissance.

Des outils stratégiques variés sont disponibles pour faciliter une analyse approfondie de la position stratégique de l'ENAFOR et soutenir ses décisions et orientations stratégiques. Mais notre étude basée principalement sur l'analyse SWOT pour mettre en évidence les choix et les orientations stratégiques de l'ENAFOR,

---

# *Conclusion générale*

---

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

L'ENAFOR a réussi à pénétrer les marchés internationaux en mettant en œuvre des stratégies de pénétration judicieusement choisies, basées sur une analyse stratégique approfondie. L'entreprise a démontré sa capacité à adapter ses stratégies en fonction des caractéristiques et des besoins spécifiques de chaque marché, comme observé dans le cas du Niger et d'Oman.

En utilisant une approche basée sur le concept stratégique, l'ENAFOR a pu définir ses objectifs et sa vision globale, tout en s'alignant sur ses valeurs fondamentales. Cette compréhension claire de sa direction stratégique a permis à l'entreprise de formuler des stratégies de pénétration cohérentes et cohésives, orientées vers la réalisation de ses objectifs à l'échelle internationale.

Une analyse stratégique interne approfondie a permis à l'ENAFOR d'identifier ses forces, faiblesses et compétences clés. Cela a joué un rôle crucial dans la sélection des choix stratégiques appropriés pour chaque marché. En s'appuyant sur ses compétences techniques, sa réputation solide et son expérience nationale, l'ENAFOR a su mettre en avant des solutions de forage de haute qualité, répondant ainsi aux attentes des clients internationaux.

Parallèlement, une analyse stratégique externe a permis à l'ENAFOR de comprendre les tendances, les réglementations et les spécificités propres aux marchés étrangers. Cela lui a donné un avantage concurrentiel en adaptant ses offres pour répondre aux besoins spécifiques des marchés du Niger et d'Oman, en tenant compte des facteurs économiques, politiques, culturels et environnementaux.

Dans le marché du Niger, l'ENAFOR a choisi une stratégie de différenciation, en proposant des services de forage de haute qualité adaptés aux conditions géologiques et aux réglementations locales. Cette approche a permis à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et de gagner la confiance des acteurs locaux.

Quant au marché d'Oman, l'ENAFOR a opté pour une stratégie de partenariat en établissant des collaborations avec des acteurs locaux. Cette approche lui a permis de bénéficier de leur expertise, de leur connaissance du marché et de leur réseau, renforçant ainsi sa position sur le marché omanais.

En somme, l'ENAFOR a démontré sa capacité à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de pénétration efficaces sur les marchés internationaux. En combinant une analyse

## Conclusion générale

---

stratégique approfondie, une adaptation stratégique interne et externe, ainsi que des choix stratégiques judicieux, l'ENAFOR à commencer à ouvrir des horizons au niveau mondial. Ces stratégies, telles que la différenciation et le partenariat, ont contribué à renforcer la réputation de l'entreprise et à consolider sa position concurrentielle, tout en contribuant au développement des industries du forage dans les marchés du Niger et d'Oman.

Dans cette perspective, nous formulerons des recommandations visant à guider l'ENAFOR dans son expansion vers des nouveaux marchés tel que le marché tunisien et le libyen, compte tenu les bonnes relations entre l'Algérie et ces deux pays. Ces recommandations reposent sur une étude approfondie du marché local, une adaptation de l'offre de services, l'établissement de partenariats locaux, la conformité aux réglementations et la gestion des risques, tout en préservant la qualité et la réputation de l'entreprise.

- **Étude de marché approfondie** : Effectuer une étude approfondie du marché en Libye et en Tunisie pour comprendre les conditions locales, les réglementations, les tendances du secteur et les opportunités spécifiques. Identifier les principaux acteurs du marché, les besoins des clients et les défis potentiels.
- **Adaptation de l'offre** : Adapter l'offre de services pour répondre aux besoins et aux exigences spécifiques de la Libye et de la Tunisie. Tenir compte des caractéristiques géographiques, des ressources naturelles et des priorités nationales de chaque pays. Assurer que les services correspondent aux attentes locales et apportent une réelle valeur ajoutée.
- **Établissement de partenariats locaux** : Collaborer avec des partenaires locaux de confiance en Libye et en Tunisie. Ces partenariats peuvent faciliter l'entrée sur le marché, aider à comprendre les nuances culturelles et à établir des relations solides avec les parties prenantes locales.
- **Communication et réseautage** : Participer activement à des événements et à des salons professionnels dans le secteur pétrolier et gazier en Libye et en Tunisie. Cela permettra de rencontrer des décideurs clés, de renforcer le réseau professionnel et d'accroître la visibilité. Utiliser également des canaux de communication locaux pour promouvoir l'entreprise et nouer des contacts.
- **Conformité aux réglementations** : Comprendre et respecter les réglementations et les procédures légales spécifiques à la Libye et à la Tunisie en matière d'exploitation

## Conclusion générale

---

pétrolière et gazière, y compris les licences, les permis, les exigences en matière de sécurité et les normes environnementales.

- **Gestion des risques** : Évaluer les risques potentiels associés à l'expansion sur les marchés de la Libye et de la Tunisie, notamment les risques politiques, économiques et sécuritaires. Mettre en place des mesures de gestion des risques adéquates pour protéger l'entreprise et les employés. Consulter les experts locaux et les organismes gouvernementaux pour obtenir des informations à jour sur la situation.
- **Maintien de la qualité et de la réputation** : Maintenir des normes de qualité élevées dans les opérations et les services, quel que soit le marché dans lequel l'entreprise opère. Respecter les délais, répondre aux attentes des clients et offrir une valeur ajoutée. Une solide réputation et des références positives sont essentielles pour attirer de nouveaux clients et développer l'entreprise.

Nous avons rencontré plusieurs problèmes lors de la réalisation de notre mémoire de fin d'études incluent principalement un manque de données pour élaborer des outils stratégiques tels que le modèle BCG ou McKinsey. Ce manque des données limite notre capacité à développer des analyses approfondies et à appliquer ces modèles de manière efficace, pour mieux déterminer le positionnement stratégique de l'ENAFOR.

### Bibliographie

#### Ouvrages

- CHRISTOPHEN F, FRANCK B, SANDRINE. *Stratégie*. Dunod 5 rue Laromiguière, 75005 Paris. (2015). 220 pages.
- Johnson G, Scholes K, Whittington R, Fréry F. *Stratégique*. 8e édition Pearson Education France. 2008. 760 pages.
- Kotler P, Keller K, Manceau D. *Marketing Management*. Pearson 15<sup>e</sup> 74 rue de Lagny 93100 Montreuil. Paris. (2015). 945 pages.
- Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret *La boîte à outils du Responsable marketing : 2e* Dunod, Paris. (2007). 192 pages.

#### Mémoires

- ALLEK Hocine, DEMMOU Mohand ou Boudjema. *L'application des outils de l'analyse stratégique au sein des PME Cas : de l'entreprise ALLEK*. Master. Université Tizi-Ouzou. (2020).
- BOUZID Ourdia, RAIB Mekioussa. *L'intégration de la démarche marketing industriel au sein des entreprises algériennes Cas : Très Petites Entreprise (TPE)*. Master. Université de Tizi-Ouzou. (2019).
- CHERRARA Walid. *Les stratégies de la PME le cas algérien*. Master. Université d'Oran, (2013).
- GHOUL Nazim, MAHIOUT Mounir. *La stratégie de diversification cas de l'entreprise : Candia/Tchin-Lait*. Master. Université de Bejaïa, (2019).

#### Site web

- free-management-ebooks.com: <https://talentandculture.wvu.edu/files/d/6ed4bddf-91fe-4f08-9904-c13b8b30cbe8/swot-analysis-tool.pdf>

Annexes

Annexe I : PDO congratulations ENAFOR in Oman

**CONGRATULATIONS E-MAIL**

**From Mr. Mark KOPER  
Senior Well Engineer Rig 12 & 90(ENF#32)  
Petroleum Development Oman**

----- Message original -----

Objet: Congratulations RIG 90  
De: "Koper, Mark UWVG2" <Mark.Koper@pdo.co.om>  
Date: Lun 20 février 2006 10:15

À: "General Manager \ (ENAFOR LLC \)" <laredj@omantel.net.om>  
"Operation Manager\ (ENAFOR LLC \)" <kmezouar@hotmail.com>

"Rig-90-Site.RIG90" <Rig-90-Site@pdo.co.om>  
"Rig-90-PE.RIG90" <Rig-90-PE@pdo.co.om>  
"Paimin, Mohammed UWVG22" <Mohammed.Paimin@pdo.co.om>

Copie à: "Hatmi, Hatif UWS4" <Hatif.HOA.Hatmi@pdo.co.om>  
"Scholten, Willem-Jan BSP-SCM/5"  
<Willem-Jan.Scholten@shell.com> "Beamish, Victor FPW1"  
<Victor.VM.Beamish@pdo.co.om> "Riyami, Abia GD"  
<Abia.ANS.Riyami@pdo.co.om>  
"Shidhani, Sultan GGP" <Sultan.SS.Shidhani@pdo.co.om>

"Babajan, Salar GGPR" <Salar.Babajan@pdo.co.om>  
"Byrne, Danny UWVG" <Danny.D.Byrne@pdo.co.om>  
"Harthy, Obaid GGPR3" <Obaid.O.Harthy@pdo.co.om>  
"Mahruqi, Salim GGPR12" <Salim.SAS.Mahruqi@pdo.co.om>

"Findlay, Bruce TWD11" <Bruce.Findlay@pdo.co.om>  
tpdbs@omantel.net.om  
"Trevor Little" <Trevor.Little@HALLIBURTON.com>  
"Weatherford\ (Sean Wilcock)"  
<sean.wilcock@mc.weatherford.com> "Gareth Burrows"  
<garethburrows@nsgroup.com>

"jbieleveld" <jbieleveld@interwellbv.com>  
"Shaqsy, Sulaiman UWL1" <Sulaiman.Shaqsy@pdo.co.om>  
"Giacon, Paolo GGPR35" <Paolo.P.Giacon@pdo.co.om>  
"Valstar, Dirk TWE48B" <Dirk.Valstar@pdo.co.om>  
"Busby, Alan UWD1" <Alan.Busby@pdo.co.om>  
acila@entp-dz.com  
"HSE Manager \ (ENAFOR LLC \)" <johngypsy@yahoo.com>  
zoubiri@enafor.dz

All  
Congratulations with the completion of the first well outside Algeria ! A  
milestone for Enafor and PDO.  
The operational summary is as follows:

**Safety performance:** No LTT's

Incidents:

- Sub contractor crane condition
- RTA collision with camel

### **Time performance**

- Planned duration excluding learning curve allowance: 67.8 days
- Planned duration including learning curve allowance: 74.6 days
  
- Actual duration: 73 days

### **Operational performance**

- Overall NPT: 11.1 %
- Rig NPT: 8.3%
- Failed DP slip: 7.3%
- Rig equipment : 1%
  
- Operational NPT:2.8 %
  
- Problems/stuck whilst running completion: 2%  
Third party: 0.8%

### Notes:

Given the current strain on resources the rig was managed with a new to PDO/Shell operations engineer, one new to PDO/Shell DSV and only half of the time cover of the Well site drilling engineer position by a new to PDO/Shell engineer.

The performance is made possible thanks to the support of many. Starting with the tender pre qualification and evaluation(excellent scouting work from Hatif and Willem Jan) , the support from OES and Bieleveld Consultancy during the start up and commissioning, the help of bit (Smith)and turbine suppliers (Midwest), service companies like Weatherford, Schlumberger, Halliburton, 4PL support on materials and logistics, the Gas-team, specially Obaid, Salim and Paolo and many others.

With all this positive support it still comes down to the guys on the rig to transform all this support into bottom-line performance. It is fair to say that given the constraints the team has done a remarkable job so congratulations and thank you to all involved!

(Arif, please convey this note to the rig and catering crews)

Regards,

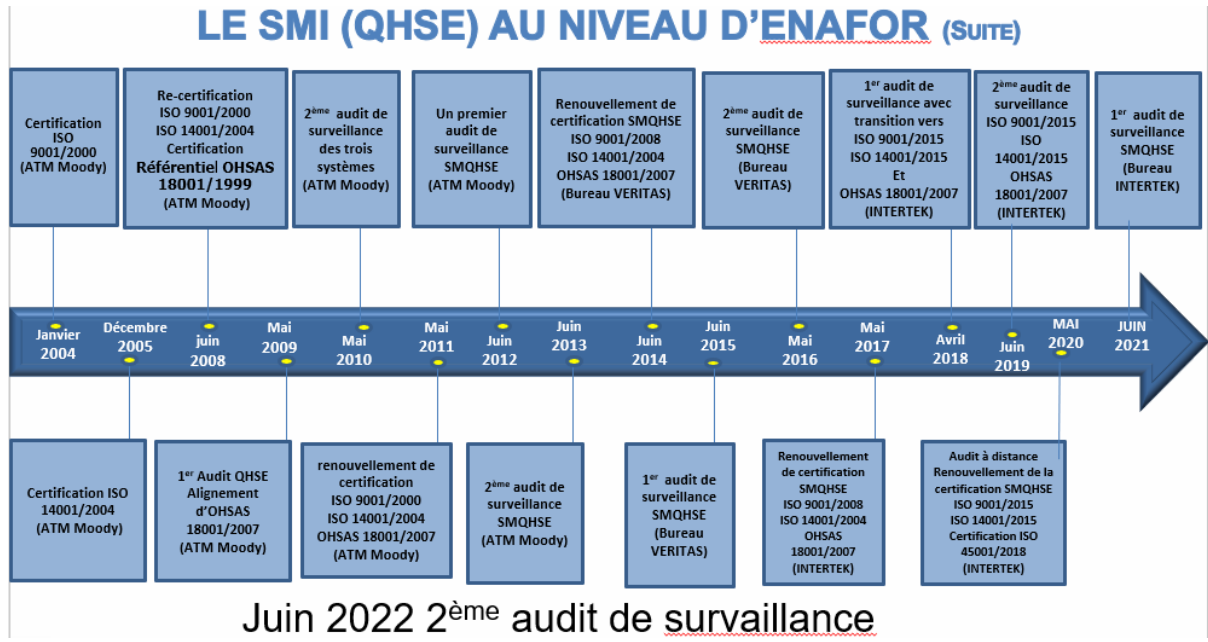
Mark Koper  
UWXG/2  
Senior Well Engineer Rig 12 & 90  
Petroleum Development Oman

PO Box 81, Postal Code 113  
Muscat, Sultanate of Oman

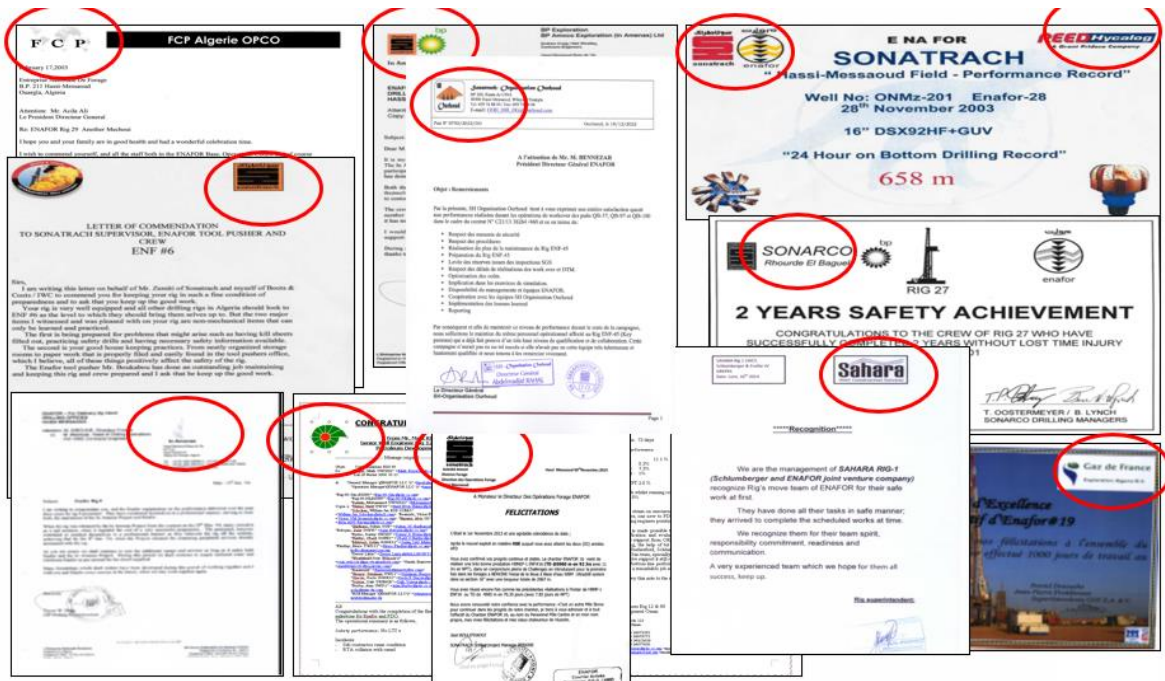
Office: ++ 968 24673505  
Office fax: ++ 968 24678775  
GSM: ++ 968 99213059  
Residence: ++ 968 24677830  
Mail office: [Mark.Koper@pdo.co.om](mailto:Mark.Koper@pdo.co.om) <mailto:[Mark.Koper@pdo.co.om](mailto:Mark.Koper@pdo.co.om)> Mail  
Residence: [mkoper@omantel.net.om](mailto:mkoper@omantel.net.om) <mailto:[mkoper@omantel.net.om](mailto:mkoper@omantel.net.om)>

# Annexes

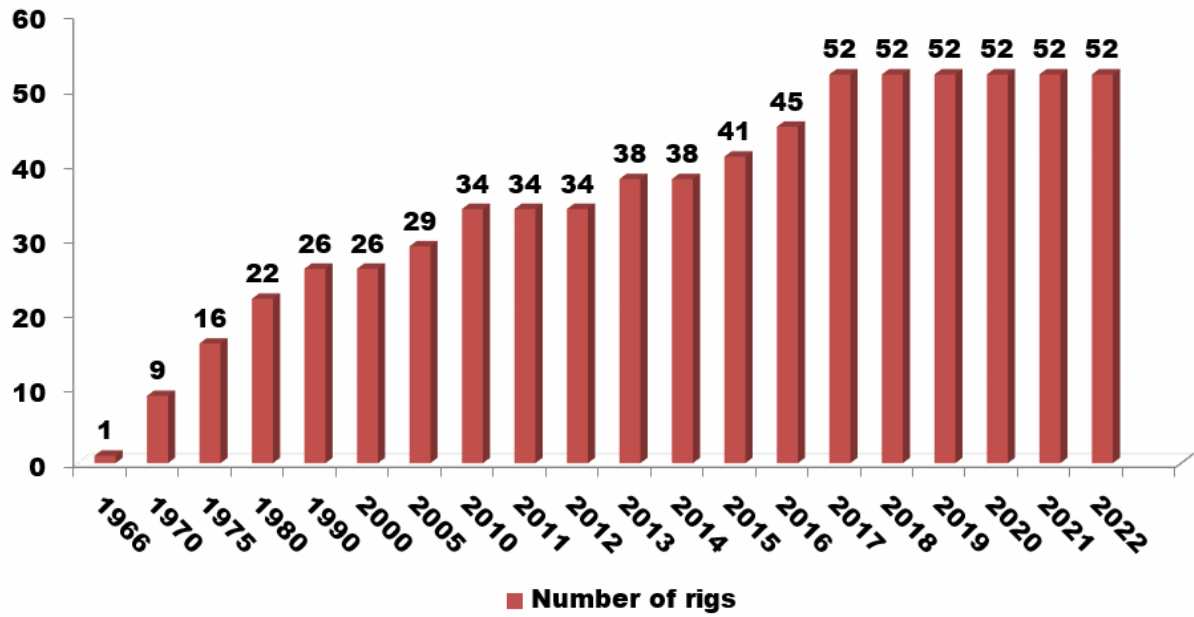
## Annexe II : Historique et évolution de la certification ENAFOR



## Annexe III : ENAFOR Congratulations



Annexe IV : Evolution du parc Appareils ENAFOR



### Résumé

- **Résumé**

Notre travail consiste en premier lieu à réaliser une analyse stratégique de l'ENAFOR, ainsi que des études de marché pour Oman et le Niger. Nous effectuerons ensuite une étude comparative entre ces deux marchés. En seconde lieu, nous examinerons les choix stratégiques choisis par l'ENAFOR pour pénétrer les marchés omanais et nigérien et on conclure par des recommandations à l'intention de l'ENAFOR pour son expansion vers de nouveaux marchés.

- **ملخص**

يتمثل عملنا أولاً وقبل كل شيء في إجراء تحليل استراتيجي لشركة ENAFOR، بالإضافة إلى دراسة السوق لسلطنة عمان والنيجر. سنقوم بعد ذلك بإجراء دراسة مقارنة بين هذين السوقين. ثانيًا، سوف ندرس الخيارات الاستراتيجية التي اختارتها ENAFOR لاختراق سوقي سلطنة عمان والنيجر وسنختتمه بتوصيات لشركة ENAFOR لتوسيعها في أسواق جديدة.

- **Abstract**

Our work initially involved conducting a strategic analysis of ENAFOR as well as market studies for Oman and the Niger. Then, we'll conduct a comparison between these two markets. In the second place, we'll look at the strategic decisions ENAFOR made in order to enter the Omani and Nigerian markets, and we'll finish with recommendations for ENAFOR in order to expand into new markets.