

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Polytechnique



المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات
Ecole Nationale Polytechnique

Deloitte.

Département : Génie Industriel
Entreprise : Deloitte

Mémoire de projet de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'état en Génie Industriel

Elaboration d'un plan organisationnel et stratégique

Cas : Société de Leasing cliente de Deloitte.

Harchaoui Mohammed Abdel-illah

Moubri Raouf

Sous la direction de
M. Reda Gourine (Maitre de conférences B)

Présenté et soutenu publiquement le 20/06/2018

Composition du Jury :

Président	M. Wassim BENHASSINE	Maître de conférences A	ENP
Rapporteur/ Promoteur	M. Reda Gourine,	Maître de conférences B	ENP
Examineur	M. Iskander ZOUAGHI,	Maître de conférences B	ENP

ENP 2018



Deloitte.

Département : Génie Industriel
Entreprise : Deloitte

Mémoire de projet de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'état en Génie Industriel

**Elaboration d'un plan organisationnel et
stratégique**
Cas : Société de Leasing cliente de Deloitte.

Harchaoui Mohammed Abdel-illah

Moubri Raouf

Sous la direction de
M. Reda Gourine (Maitre de conférences B)

Présenté et soutenu publiquement le 20/06/2018

Composition du Jury :

Président	M. Wassim BENHASSINE	Maître de conférences A	ENP
Rapporteur/ Promoteur	M. Reda Gourine,	Maître de conférences B	ENP
Examineur	M. Iskander ZOUAGHI,	Maître de conférences B	ENP

ENP 2018

Dédicace

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut... Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect et la reconnaissance...

**C'est tout simplement que je dédie
ce modeste travail...**

A celle qui m'a comblé de sa tendresse et de son affection tout au long de mon parcours ...
ma tendre mère

A celui qui a toujours garni mes chemins de conseils avisés guidant mes pas vers la réussite
... mon très cher père

A ma sœur, en lui souhaitant tous le succès et le bonheur du monde

A la mémoire de mes grands-parents, puisse Dieu les accueillir dans son infinie miséricorde

A mes tantes et oncles ainsi qu'à toute ma famille pour l'amour et les encouragements qu'ils
m'ont toujours accordés

A mon cousin Tarek pour avoir été le frère que j'ai toujours voulu avoir et pour son soutien
inconditionnel, dans les meilleurs moments comme dans les pires

A mes chers amis Oussama et Ali pour avoir été comme une deuxième famille pour moi

A mon binôme Abdou pour avoir été le frère d'armes qu'il a toujours été durant ces trois
années

A mes camarades Indus Jalil, Nassim, Mus, Khaled, Mehdi, Yazid, Rami, Nadjib, Zaki ...
pour ces moments inoubliables qu'on a vécus ensemble

A toute personne qui m'a aidé à franchir une nouvelle étape dans ma vie...

Raouf

Dédicace

Je dédie ce travail aux deux personnes à qui je dois tout, mes parents.

À ma mère, pour m'avoir imprégné de sagesse, de foi, de persévérance, de patience et de sens des responsabilités.

À mon père, pour m'avoir transmis la générosité, la gentillesse, l'intransigeance dans le travail et la clarté des objectifs.

À mon frère Youcef et ma sœur Hadjer de m'avoir soutenu durant mon parcours.

Pour mes grands-parents, de m'avoir inspiré et encouragé dans tout ce que j'entreprends.

À mes camarades de classe : Ahmed, Jalil, Khaled, Mehdi, Mustapha, Nadjib, Nassim, Raouf, Yazid, Zaki, ..., pour tous les moments inoubliables qu'on a vécu durant ces 3 années.

À mon binôme Raouf, pour sa bonne humeur, sa rigueur et son excellence durant tous les travaux qu'on a mené ensemble durant ces 3 années.

À mes amis polytechniciens qui ont fait que ces trois années à l'ENP soient riches en découvertes, en apprentissage et en challenge.

A mes amis et frères : Bilal, Fathi, Ikkal, Kacimo, Mohamed, Walid, Znagui qui m'ont soutenu durant tout mon parcours, et qui malgré la distance partagent mes échecs et mes succès.

Enfin à ma famille, qui a cru en moi tout au long de mon parcours.

Merci à vous tous.

Abdelillah

Remerciement

Nous tenons à saisir cette occasion et adresser nos vifs remerciements à Monsieur/Madame qui nous a fait l'honneur de présider notre jury. Ainsi qu'à Monsieur et Madame, membres du Jury, pour le temps et l'énergie qu'ils ont accordé à la lecture du document.

Merci à Mr Reda Gourine, enseignant au département génie industriel, notre encadrant de mémoire de fin d'étude, pour ses précieux conseils et son orientation ficelée tout au long de notre travail.

Nous présentons nos profonds remerciements et notre profonde reconnaissance à l'ensemble de l'équipe pédagogique du Département Génie Industriel de l'E.N.P pour nous avoir formés, éclairés et accompagnés durant ces trois années de spécialité.

Nous remercions sincèrement nos promotrices au niveau de l'entreprise, Mme Mazouz Hadayat et Mlle Gherabi Ahlem de nous avoir confié ce sujet, qui par leur compréhension et leur aide, on a pu accomplir notre travail.

Nous présentons notre gratitude à l'ensemble des collaborateurs de Deloitte, particulièrement à l'équipe du département Business Consulting pour l'accueil, la confiance et le support qu'ils nous ont accordés.

Merci à nos familles et nos amis pour toutes leurs prières et leurs encouragements.

Enfin, nous tenons à remercier toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Harchaoui Mohammed Abdelillah

Moubri Raouf

ملخص:

الهدف من هذا العمل هو مرافقة وحدة مالية للبيع بالإيجار من أجل إنشاء وتطوير نظرة إستراتيجية على المدى المتوسط. وهذا بهدف المرور إلى وضعية الريادة في السوق الجزائري.

من أجل حل الإشكالية المطروحة، سوف نقوم بتشخيص معمق وشامل لجميع مكونات الإستراتيجية الحالية للوحدة المدروسة، وهذا لغرض تطوير نظرة إستراتيجية تظهر توجهات واضحة للثلاث سنوات المقبلة وتخطيط الانحسار الفعلي لهته الإستراتيجية توافقا مع طموحات الوحدة المالية وملاك الأسهم فيها.

الكلمات المفتاحية: الخطة الاستراتيجية، الاستراتيجية، التشخيص الاستراتيجي، سير العمل، المحفظة، لوحة القيادة.

Abstract:

The purpose of this study is to lead a Deloitte's client, a leasing financial Institution (IFL) to develop and design a medium term strategic vision with the aim of finding an approach to expand its position from a follower to a leader on the leasing market in Algeria.

To proceed with this issue, an in-depth diagnosis covering all components of the current IFL strategy will be conducted. And this, in order to develop a strategic vision that sets clear guidelines for the next three years and to plan the operational application of this strategy in alignment with the ambition of IFL and its shareholders.

Keywords: strategic Plan, strategy, strategic diagnosis, SWOT, workflow, portfolio, dashboard.

Résumé :

L'objectif de cette étude est d'accompagner une institution financière de leasing (IFL) cliente de Deloitte pour développer et concevoir une vision stratégique moyen terme avec l'intention de trouver une approche pour passer d'une position de suiveur à une position de leader sur le marché du leasing en Algérie.

Pour répondre à la problématique, un diagnostic approfondi couvrant l'ensemble des composantes de la stratégie actuelle d'IFL sera mené. Cela en vue de développer une vision stratégique qui définit des orientations claires pour les 3 prochaines années et de planifier la déclinaison opérationnelle de cette stratégie en alignement avec l'ambition d'IFL et de ses actionnaires.

Mots clés : Plan stratégique, stratégie, diagnostic stratégique, SWOT, workflow, portefeuille, tableau de bord.

TABLE DES MATIERES

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....	13
1 Chapitre 1 : état de l'art	16
1.1 Analyse stratégique :	16
1.1.1 Définition et courants de la stratégie et du management stratégique.	17
1.1.2 Diagnostic stratégique	19
1.2 Planification et tableaux de bord	27
1.2.1 Formulation et planification stratégique	27
1.2.2 Indicateurs clés de performance : KPIs.....	29
1.2.3 Tableau de bords	32
2 Chapitre 2 : Diagnostic stratégique.....	36
2.1 Analyse interne	36
2.1.1 Analyse de l'organigramme actuel.....	36
2.1.2 Analyse des processus opérationnels et workflows	37
2.1.3 Analyse des ressources humaines	38
2.1.4 Analyse de performance financière d'IFL	39
2.2 Analyse externe	42
2.2.1 Analyse de la stratégie commerciale.....	42
2.2.2 Analyse du portefeuille client	46
2.2.3 Analyse des secteurs industriels et de services en Algérie.....	46
2.3 Synthèses des dysfonctionnements et SWOT	60
2.3.1 Points Bloquants/ralentissants.....	60
2.3.2 Synthèse (SWOT)	62
2.3.3 Actions préconisées et réalisations.....	63
3 Chapitre 3 : Proposition d'un plan stratégique	66
3.1 Proposition d'un plan stratégique interne.....	66
3.1.1 Brainstorming et séance de workshop : application des six chapeaux.....	66
3.1.2 Proposition d'un nouveau Workflow	67
3.1.3 Proposition d'un nouvel organigramme	71
3.1.4 Amélioration de la stratégie RH.....	71
3.1.5 Recommandations pour le système d'information.....	73

3.2	Proposition d'un plan stratégique externe	74
3.2.1	Proposition d'une nouvelle stratégie commerciale	75
3.2.2	Proposition d'un nouveau portefeuille client	78
3.3	Digitalisation, TB et KPIs	80
3.3.1	Axe innovation	80
3.3.2	Tableau de bord et KPIs	83
Conclusion :		87
Bibliographie		88

Liste des tableaux

Tableau 1 Les différentes questions pour les composants de processus d'un workflow	20
Tableau 2 :Les challenges vs les solutions dans un workflow	22
Tableau 3: Liste des critères de l'axe opportunité	48
Tableau 4: Liste des critères de l'axe faisabilité.....	49
Tableau 5: Liste des critères de l'axe impact image	49
Tableau 6: Intervalle et scoring de l'axe opportunité.....	50
Tableau 7 :Intervalle et scoring axe faisabilité.....	51
Tableau 8: Intervalle et scoring axe impact	52

Liste des figures

Figure 2-1 : Evènements historiques de l'entreprise cliente.....	37
Figure 2-2 : Organigramme de l'entreprise cliente.....	37
Figure 2-3: Répartition de l'effectif commercial	
Figure 2-4: Effectif par catégorie socio-professionnelle.....	38
Figure 2-5: Evolution de la masse salariale.....	39
Figure 2-6 : Evolution du chiffre d'affaires	
Figure 2-7: Evolution du résultat opérationnel.....	40
Figure 2-8: Evolution du niveau d'endettement ainsi que celui du taux de marge.....	40
Figure 2-9: Evolution du ratio de solvabilité ainsi que celui du coefficient d'exploitation.....	41
Figure 2-10: Evolution du ROE et du ROA.....	41
Figure 2-11: Evolution du chiffre d'affaires par agence en (M DZD).....	42
Figure 2-12: Zoning de l'entreprise cliente.....	43
Figure 2-13: Composition des agences.....	44
Figure 2-14: Evolution des mises en forces réalisées par l'entreprise cliente.....	44
Figure 2-15: Comparaison des objectifs et réalisations.....	45
Figure 2-16: Taux de réalisation des objectifs par agence.....	45
Figure 2-17: Répartition des mises en force par secteur d'activité.....	46
Figure 2-18: Liste des projets industriels.....	47
Figure 2-19: Matrice de scoring.....	53
Figure 2-20 : Les établissements bancaires assimilés.....	54
Figure 2-21 : Etablissements spécialisés dans le leasing.....	54
Figure 2-22: Services et éléments différenciant de MLA.....	55
Figure 2-23: Services et éléments différenciant de SNL.....	56
Figure 2-24: Services et éléments différenciant d'ILA.....	56
Figure 2-25: Services et éléments différenciants d'El Djazair Idjar.....	57
Figure 2-26: Services et éléments différenciant de Maroc Leasing.....	58
Figure 2-27 : Services et éléments différenciant de Tunisie Leasing.....	59
Figure 2-28: Matrice SWOT.....	62
Figure 2-29: Actions préconisées et réalisations.....	65
Figure 3-1 : Modélisation de la phase commerciale.....	68
Figure 3-2: Modélisation de la phase analyse et décision.....	69
Figure 3-3: Modélisation de la phase production.....	70
Figure 3-4: Proposition du nouvel organigramme.....	71
Figure 3-5: Nouveau système de rémunération.....	72
Figure 3-6: Tableau de bord des chargés commerciaux.....	73
Figure 3-7: Hypothèses du business case.....	75
Figure 3-8 : Evolution des mises en forces de l'entreprise cliente(en Mds DZD).....	75
Figure 3-9 Evolution de la part de marché de l'entreprise cliente.....	75
Figure 3-10 : Répartition des chargés d'affaire par région.....	76
Figure 3-11 : Répartition du réseau commercial de l'entreprise cliente.....	77
Figure 3-12: Système d'apporteur d'affaire.....	78

Figure 3-15: Tableau de bord de la direction générale.....	84
Figure 3-16: Screenshot de l'interface graphique du tableau de bord général.....	85
Figure 3-17: Interface synthétique du tableau de bord.....	86

Liste des abréviations

5P: Plan, Pattern, Poly, Position, Perspective

AGB: Algerian Gulf Bank

ANDI : Agence Nationale de Développement de l'Investissement

ASICOM : Société Algéro Saoudienne d'Investissement

BADR : Banque de l'agriculture et du développement rural

BDL : banque de développement locale

BEA : Banque extérieure d'Algérie

BFR : Le Besoin en fonds de roulement

BNA : Banque Nationale d'Algérie

BTPH : Bâtiment et travaux publics et hydraulique

CAC: cotation assistée en continu

CAGR: compound annual growth rate

CFAO : Compagnie française de l'Afrique occidentale

CIH Bank : Crédit immobilier et hôtelier

CIO : Chief Information Officer

CPA : Crédit populaire d'Algérie

CRM : customer relationship management

DFC : Division Finance et Comptabilité

DG : direction général

DGA : direction général adjointe

FMO : Société néerlandaise de financement du développement

IFC : Société financière internationale

IFL : institution financière de leasing (entreprise cliente)

IHH: indice de Herfindahl-Hirschmann

ILA: Ijar Leasing Algérie

KPIs: key performance indicators

LCAG: Learned, Christensen, Andrews et Guth

MAD: dirham marocain

MDF: Medium Density Fibreboard

Mds : Milliards

MDT : millions dinar tunisien

MEF : mise en force

MLA: Maghreb Leasing Algérie

PET : Polytéréphtalate d'éthylène

ROA: Return on Assets

ROE: Return on Equity

SAP : Systems, Applications and Products

SFI : Société financière internationale

SNL: Société Nationale de Leasing

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

TAIC: The Arab Investment Company

Introduction générale

L'orientation de ce mémoire émane d'une nuance retrouvée lors d'une des citations d'Henry Mintzberg (2004a) dans son ouvrage *Grandeur et décadence de la planification stratégique* disant : « la planification relève de l'analyse alors que la stratégie exige de la synthèse ». A partir de cette citation une réelle volonté est née, une volonté d'approfondir notre réflexion sur la nature synthétique de la stratégie. Mais aussi et surtout sur la nature analytique des processus et des techniques mis en œuvre dans les entreprises pour formuler leur stratégie.

Cet exercice d'orientation stratégique est un exercice de prédiction, on parle alors de prospective stratégique qui veut dire un processus d'élaboration de futurs possibles à moyen et long terme ayant pour but d'éclairer les décisions en présence de plusieurs acteurs. Ainsi la combinaison de la prospective et de la planification doit s'incarner dans la réalité quotidienne et par la suite donner lieu à une stratégie, désignant par définition l'orientation de toutes les actions menées par une entreprise afin d'atteindre un objectif donné.

Avec l'objectif d'explorer au mieux cet axiome et d'en faire notre sujet de mémoire, nous nous sommes bien évidemment tourné vers le monde du conseil stratégique. Puisqu'aujourd'hui, le consulting permet aux entreprises d'avoir une vision externe et objective mais aussi leur apporter des compétences ou des expériences non disponibles en interne. Lors des expériences qu'on a déjà eues dans le conseil, nous sommes venus à apprécier la position qu'un consultant prenait et comment cela lui permettait d'avoir une vision globale et rationnelle sur les organisations, et par la suite résoudre les problématiques posées de manière efficace et rapide.

En outre notre formation d'ingénieur en Génie Industriel nous a apporté une vision globale, systémique et multicritère des organisations dans le but d'optimisation de processus, de systèmes ou d'organisations complexes, et c'est pour toutes ces raisons, et bien d'autres que nous avons choisi de faire notre stage de fin d'études chez l'un des plus grands cabinets de conseil dans le monde, Deloitte.

Créé en 2007, Deloitte Algérie SARL s'est rapidement imposé comme un leader du secteur du consulting stratégique en Algérie. Intégré dans le réseau mondial Deloitte et disposant de son soutien, Deloitte en Algérie répond à tous les critères de qualité qui ont fait sa réputation à travers le monde. Deloitte est présente dans le marché Algérien avec des offres spécifiques de consulting en plus d'une branche Stratégie et Innovation, proposant entre autres des offres de planification stratégique.

Deloitte Algérie nous a permis d'appréhender cette réflexion à travers d'une mission étendue sur plusieurs mois sur laquelle nous avons eu la chance de travailler pour un client que nous allons nommer IFL : Institution financière de leasing et ceci pour des soucis de confidentialité.

Créé dans le début des années 2000, l'IFL est un établissement financier de leasing en Algérie ciblant les PME/PMI ainsi que les professions libérales. Elle compte plus de 130 collaborateurs, quatre agences à travers le territoire national et possède un capital social de 5,5 milliards de dinars qui a été créée par plusieurs institutions actionnaires dont une banque arabe et une banque algérienne détenant presque 70% toutes les deux.

L'IFL propose plusieurs services dont le leasing travaux publics, leasing transport, leasing médical, leasing immobilier et le leasing auto. Grâce à sa force de vente l'IFL assure une présence certaine en Algérie, par le biais de ses agences et de ses chargés d'affaires.

En ce qui concerne du contexte économique du marché du leasing, il faut savoir que le leasing est en pleine expansion dans les pays maghrébins. Ainsi l'ouverture du marché algérien offre un énorme potentiel de croissance comme l'estime M. El Amine Senouci, Directeur des Engagements et membre du Directoire de MLA (Maghreb Leasing Algérie) : «sur les prochaines années, une progression moyenne annuelle de 20% à 25% est à entrevoir, une croissance qui peut atteindre des proportions nettement plus importantes avec une promotion plus agressive». Ce dernier mode de financement, récemment introduit en Algérie, fait l'objet de toutes les convoitises : « L'Algérie reste pour nous un marché stratégique qui présente des potentialités trois fois plus importantes que le marché tunisien », explique Ahmed Abdelkéfi, P-DG de Tunisie Leasing.

IFL travaille pour installer des standards internationaux en visant sans cesse à améliorer son organisation et accompagner son développement. Elle compte parmi les premières institutions financières du marché du leasing en Algérie, elle était leader du marché pendant plusieurs années, mais cette position n'a pas duré éternellement. Après l'entrée de MLA sur le marché, et le départ du DG en 2008, les parts de marché de l'IFL n'ont pas cessé de baisser, jusqu'à se retrouver aujourd'hui avec 8% de parts de marché, face à MLA qui est le leader avec 24%.

Après 15 ans d'existence, IFL a besoin de revoir sa vision stratégique à moyen terme afin de récupérer sa position dominante dans le marché algérien, d'où l'énoncé de notre problématique négociée avec le client :

« Comment trouver une approche adéquate qui permet de passer d'une position de suiveur à une position de leader ? »

Notre rôle sera de développer et concevoir un plan stratégique à moyen terme comportant entre autres une nouvelle stratégie commerciale et une stratégie organisationnelle. L'intention est de trouver une approche pour passer d'une position de suiveur à une position de leader.

Notre plan stratégique sera suivi dans un second temps par des KPIs et des tableaux de bord, qui vont permettre de mesurer l'efficacité de notre plan. Ils représentent aussi une première étape d'une démarche de digitalisation interne et de collecte de données.

Afin de concevoir cette nouvelle vision stratégique pour 2021, nous avons mené un diagnostic approfondi. Ce dernier couvre l'ensemble de la stratégie actuelle d'IFL dans toutes ses composantes en vue de concevoir la vision stratégique à moyen terme d'IFL dans le sens d'Avenir :

« Le management stratégique est défini comme un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations.... Toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique ».

Nous allons donc proposé un plan articulé en trois phases. Comprenant un état de l'art couvrant les différents aspects de la stratégie. Un diagnostic stratégique avec identification des impératifs métiers et des tendances du marché pour structurer la vision. Pour finir, définir des objectifs et des indicateurs de performances chiffrés permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie sur les 3 ans et les décliner par Business unit.

Chapitre 1 : État de l'art

1 Chapitre 1 : état de l'art

La démarche adoptée pour l'élaboration d'un plan stratégique comporte trois parties. La première partie consiste à mener une analyse stratégique comportant le diagnostic stratégique, la deuxième partie concerne la déclinaison des initiatives et la planification stratégique en deux niveaux, interne et externe, et enfin la troisième partie vise à mesurer les performances de l'entreprise cliente après la mise en œuvre du nouveau plan stratégique.

1.1 Analyse stratégique :

Chaque organisation a besoin d'une stratégie. Que ce soit une entreprise établie, un entrepreneur émergent, entreprise, ou une organisation à but non lucratif, une stratégie définit la direction de l'entreprise, définit les priorités et l'allocation de ressources limitées, et aide à guider la myriade de décisions qu'une organisation fait tous les jours.

« La stratégie est le modèle de décision dans une entreprise qui détermine et révèle son objectif ou but, produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définir la gamme d'activités que l'entreprise doit poursuivre, le type d'organisation économique et humaine qu'elle est ou entend être, et la nature de la contribution économique et non économique qu'il entend apporter aux actionnaires, employés, clients et communautés. »¹

Une telle définition de la stratégie met en évidence sa nature complexe. La stratégie englobe plusieurs différents ensembles de considérations. Les buts ou objectifs stratégiques d'une organisation renvoient à la mission de l'organisation, son but et sa portée uniques. Le plan stratégique, parfois appelé l'intention stratégique, est la façon dont l'organisation adapte ses offres et développe et exploite les ressources internes et capacités pour atteindre les objectifs stratégiques.

Les actions stratégiques sont celles tangibles les mesures prises pour rendre opérationnel le plan stratégique dans la poursuite des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ensemble, cette triade de mission, d'intention et d'actions définit la stratégie d'une organisation. Ils révèlent comment une organisation crée une valeur unique pour ses clients et autres parties prenantes, et comment se positionne distinctement par rapport à d'autres organisations dans son domaine.

¹ FRED Nickols, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING [en ligne].2016. [Consulté le 15 mars 2018]. Disponible sur: http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf

1.1.1 Définition et courants de la stratégie et du management stratégique.

La stratégie a toujours été un sujet très débattu à la fois en théorie et en pratique, et a été suivie pendant des siècles (Aurik, 2014)². Bien que l'importance du concept de stratégie soit généralement acceptée dans de nombreux domaines, allant de l'art militaire à la politique, aux relations internationales, à l'économie ou aux affaires, il existe autant de définitions dans la littérature que d'organisations.

Est-ce que le même mot « stratégie » peut s'appliquer aux plans de bataille, aux campagnes politiques et aux transactions commerciales sans perdre de sens ? Henry Mintzberg, dans son livre « The Rise and Fall of Strategic Planning » (1994)³, souligne que les gens utilisent la « stratégie » de plusieurs manières différentes, les plus communes étant ces trois :

- La stratégie est un plan, un « comment », un moyen d'aller d'un point à un autre.
- La stratégie est la position.
- La stratégie est la perspective, c'est-à-dire la vision et la direction.

Mintzberg soutient que la stratégie émerge au fil du temps lorsque les intentions entrent en conflit avec une réalité changeante. Ainsi, on peut commencer par une perspective et conclure qu'elle appelle à une certaine position, qui doit être réalisée au moyen d'un plan soigneusement élaboré, avec le résultat final et la stratégie reflétée dans un modèle évident dans les décisions et les actions au fil du temps. Ce modèle dans les décisions et les actions définit ce que Mintzberg appelait « réalisé » ou stratégie émergente.

Lawrence Freedman dans son livre « strategy - a history » décrit la stratégie comme un outil qui permet de maintenir un équilibre entre les fins et les moyens, à propos de l'identification des objectifs, des ressources et les méthodes disponibles pour atteindre ces objectifs. Cet équilibre exige non seulement de déterminer comment atteindre les objectifs souhaités, mais aussi d'ajuster les objectifs afin que des moyens réalistes puissent être trouvés pour les atteindre par les moyens disponibles.⁴

1.1.1.1 Management stratégique

L'expert en management, Henry Mintzberg, a fait valoir qu'il soit vraiment difficile d'avoir une bonne stratégie. Pour nous aider à y réfléchir plus en profondeur, il a développé ses 5 P du management stratégique - cinq façons différentes (ou approches) du management stratégique :

- **Plan** : La planification est quelque chose qui satisfait les besoins des managers, et c'est quelque chose qui nous vient naturellement. En tant que tel, c'est l'approche automatique par défaut que nous adoptons – réfléchir aux options stratégiques et à la façon de les livrer.
- **Pattern (modèle)** : Les plans stratégiques et les stratagèmes sont des exercices délibérés. Parfois, cependant, la stratégie émerge du comportement organisationnel passé. Plutôt que d'être un choix intentionnel, une manière cohérente et réussie de faire des affaires peut devenir une stratégie.

² Aurik, J., Fabel, M. and Jonk, G., The History of Strategy and Its Future Prospects, ATKearney, p. 1-14, [en ligne]. 2014. [Consulté le 20 Mars 2018]. Disponible sur:

<https://www.atkearney.com/documents/10192/4260571/History+of+Strategy+and+Its+F>

³ HENRY Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning. Kindle Edition 1994. 320 p. ISBN : 9780273650379

⁴ LAWRENCE Freedman, strategy - a history. Oxford University Press, USA, 2013. 750 p. ISBN 0199325154,9780199325153

- **Poly (manœuvre)** : Selon Mintzberg, le fait de prendre le dessus sur les concurrents, les dissuader, les décourager ou les influencer, peut faire partie d'une stratégie. C'est là que la stratégie peut être un stratagème, ainsi qu'un plan.
- **Position** : recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
- **Perspective** : Les choix qu'une organisation fait à propos de sa stratégie reposent fortement sur sa culture - tout comme les modèles de comportement peuvent émerger en tant que stratégie, les modes de pensée façonneront la perspective d'une organisation, et les choses qu'elle est capable de bien faire.

Mintzberg a présenté les différentes tendances actuelles de la stratégie d'entreprise en les plaçant sur une horloge : au fur et à mesure que le temps passe, nous privilégions les procédures de décision basées sur des modèles et des techniques qui ont déjà fait leurs preuves sur le terrain.⁵

Vers des pensées plus contingentes, où on s'intéresse à des approches orientées vers les processus décisionnels dans les organisations et ensuite chez les individus. Selon Mintzberg, l'idéal, serait d'arriver à une approche qui intègre toutes ces inquiétudes, procédures et processus, dans une structure englobant toutes ces questions, cependant, il existe différent courant de management stratégique :

- **Les écoles formalistes**

Les origines de l'éducation à la stratégie peuvent être localisées dans le temps et l'espace à la Harvard Business School dans les années 1950. L'idée essentielle est que les objectifs sont fixés par les propriétaires, et mis en œuvre par les gestionnaires après analyse et diagnostique de la situation interne et externe, à travers le management stratégique. Cette approche est très logique : on l'accuse aujourd'hui d'être trop rationnelle, de ne pas intégrer l'aspect humain, d'insister davantage sur les procédures que sur les processus, de ne pas saisir les problèmes d'implémentation.

- **Les écoles contingentes**

Le sentiment dominant est que dans cette approche, il n'y a pas de solution directe et éternelle pour l'entreprise. La nature dynamique des variables de la stratégie est prépondérante et les choix doivent être constamment revus.

Ce sentiment de contingence est attisé par l'analyse de la relation entre stratégie et organisation. Il apparaît comme un système de management, mobile, interactif, sujet à des changements perpétuels : la notion de flexibilité est cruciale.

À partir de maintenant, on peut noter que, pour de nombreux auteurs, l'accent doit être mis sur le comportement, plutôt que sur les procédures, dans le management stratégique.

- **Les écoles axées sur les processus**

Une chose est claire : on sait peu de choses sur la façon dont les gens prennent une décision de nature stratégique. Mintzberg et Simon mettent un fort accent sur l'intuition. Mais ils montrent qu'on peut procéder de plusieurs manières pour prendre une décision, et que le processus est impacté par une multitude d'éléments.

- **L'approche intégrative**

⁵ MINTZBERG, Henry, Safari en pays stratégie. Pearson, impr. 2009. 485p. ISBN : 9782744074158

Cette approche nous conduit à se focaliser sur l'aspect global, systémique, intégrateur de la réflexion stratégique. Elle doit sans aucun doute traiter de questions complexes, dans la mesure où les faits sont difficilement liés. L'analyste doit accepter modestement l'ignorance partielle. Pour les besoins éducatifs, les problèmes sont discutés les uns après les autres. Mais le lecteur doit garder à l'esprit que chacun d'eux est connecté aux autres.⁶

1.1.2 Diagnostic stratégique

Les entreprises investissent de plus en plus de temps et d'énergie dans la planification et la gestion du changement organisationnel. Pour aider à introduire le changement, les managers emploient un nombre croissant de consultants internes et externes.

Ces efforts de changement planifiés répondent aux défis qui surgissent dans des environnements très hostiles et volatiles, et aux décideurs qui commandent le changement.

Une explication du taux élevé d'échec de changement est que les managers/consultants n'arrivent souvent pas à diagnostiquer les besoins de l'organisation et à examiner les voies possibles de changement

Un diagnostic est défini par Christian Marmuse comme une démarche de construction de sens, quel sens doit-on donner aux observations et aux problèmes détectés dans une entreprise, donc il s'agit bien plus qu'une simple méthode d'observation.

Le diagnostic stratégique consiste à évaluer les ressources internes d'une organisation ainsi que leur environnement dans lequel ces entreprises exercent leur activité.⁷

Les travaux menés par M. Ramdane Mostefaou dans les organisations ont montré que le diagnostic stratégique est la première phase du processus stratégique. Il va permettre à l'entreprise, dans un premier temps, d'identifier ses atouts et ses faiblesses grâce au diagnostic interne puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement à l'aide du diagnostic externe. Il est nécessaire pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'entreprise.

1.1.2.1 Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic stratégique interne de l'entreprise consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de mettre en évidence celles qui constituent des atouts (ses points forts) et celles qui représentent des faiblesses (ou points faibles). Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

« La chaîne de valeur décrit les étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients »⁸

1.1.2.1.1 Workflow

La plupart des organisations ont traditionnellement été organisées par fonction, comme les achats, la fabrication, le marketing, l'ingénierie et la comptabilité. Cette pratique continue : les

⁶ MARCHESNAY Michel, MANAGEMENT STRATEGIQUE. Paris, 2004. 284 p. ISBN 2-9518007-7-0

⁷ IONESCU Vladimir-Codrin et COROIU Horea The Strategic Diagnosis Analysis. Bucharest, Romania.2010. 323 p. ISBN: 978-058-126-X

⁸ PORTER, Michael, COMPETITIVE ADVANTAGE. New York. 1985. 557 p. ISBN: 0-02-925090-0

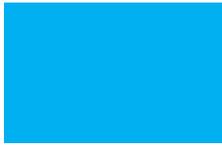
ressources humaines, physiques et financières sont souvent gérées par fonction, et la plupart de la coordination est intra fonctionnelle plutôt qu'inter fonctionnelle. Cependant, de nombreuses organisations constatent qu'elles doivent également gérer des processus tels que la gestion des commandes, l'introduction de nouveaux produits et la gestion de la chaîne d'approvisionnement inter organisationnelle qui couvrent leurs unités fonctionnelles distinctes et qui intègrent leurs activités avec celles d'autres organisations. Ces processus sont essentiels au bien-être des organisations dans un environnement concurrentiel dynamique⁹, qui commence à déboucher sur le développement de modèles de processus d'affaires (Barua et al. 1996).

Pour assurer un bon fonctionnement du workflow, il faut prendre en considération les différents éléments :

Tableau 1 Les différentes questions pour les composants de processus d'un workflow

Composants du processus	Questions
Éléments d'information	<ol style="list-style-type: none"> 1. Étant donné deux éléments d'information, l'un d'entre eux est-il nécessaire pour déterminer la valeur de l'autre ? Est-ce nécessaire seulement dans certaines conditions et si oui, quelles sont les conditions ? 2. Étant donnés deux ensembles d'éléments d'information, est-il possible de déterminer la valeur du second ensemble à partir des éléments du premier ensemble ? Si non, y a-t-il des éléments d'information supplémentaires qui permettraient de le faire ? 3. Compte tenu d'un processus complexe, y a-t-il des moyens de se concentrer uniquement sur des éléments d'information importants, en cachant des éléments intermédiaires qui sont nécessaires uniquement pour calculer les éléments importants ?
Taches	<ol style="list-style-type: none"> 4. Étant donnée une tâche que nous souhaitons exécuter, quelles autres tâches doivent être exécutées pour fournir les informations nécessaires ? 5. Si une tâche est désactivée, quelles autres tâches seront affectées, c'est-à-dire quelles autres tâches ne peuvent pas être exécutées ?
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> 6. Étant donné un ensemble de ressources, quelles informations passent-elles entre elles lorsque les tâches qui les utilisent sont exécutées ? 7. Si une ressource est indisponible, quelles autres ressources sont affectées, c'est-à-dire quelles autres ressources seront inactives car leurs tâches ne peuvent pas être exécutées ?
Interactions entre les composants	<ol style="list-style-type: none"> 8. Si une ressource utilisée dans un processus est indisponible, quels flux de travail dans le processus peuvent encore être complétés ?

⁹ ABELL, D F .Managing with Dual Strategies. New York. 1993. 292 p. ISBN: 9781451602241



9. Si un élément d'information est jugé inexact, quelles ressources ont été utilisées, directement ou indirectement, dans le cille de cet élément ?¹⁰

Prenons l'exemple d'un processus d'évaluation de prêt. L'entrée dans le processus est un document contenant certains éléments d'information décrivant le demandeur et les caractéristiques du prêt demandé. Diverses tâches sont utilisées pour analyser la demande, éventuellement pour demander que des informations supplémentaires soient disponibles et pour prendre une décision. Les ressources humaines et informatiques, telles que les agents de crédit, les gestionnaires de prêts, les télécopieurs et les postes de travail sont utilisés pour accomplir ces tâches. Le flux d'informations, la planification des tâches et l'allocation des ressources sont souvent spécifiés dans les manuels de procédures et / ou dans les systèmes de flux de travail automatisés.

L'analyse du workflow est un processus dans lequel les entreprises examinent la progression des workflows afin d'améliorer l'efficacité.

*« Le flux de travail et la convivialité ne sont pas des réflexions ultérieures. Ils ont un impact sur le cœur de tout projet et dictent comment il doit être conçu. »*¹¹

L'analyse du workflow identifie les domaines à améliorer, par exemple :

- Goulots d'étranglement
- Tâches ou processus redondants
- Des dispositions de travail inefficaces

En améliorant les flux de travail, les ressources seront utilisées plus efficacement et le personnel est mieux à même de travailler à pleine capacité. Cela est particulièrement important dans les situations où les équipes traitent les processus principaux successivement. Par exemple, si l'équipe B se trouve souvent dans l'attente que l'équipe A terminé son processus avant de pouvoir continuer, ou inversement, ne peut pas suivre l'entrée de l'équipe A, on aura une situation classique de goulot d'étranglement.

Il fonctionne également pour les personnes effectuant une tâche. Toute tâche est divisée en phases. Particulièrement dans les entreprises établies, les individus pourraient effectuer des tâches inutiles simplement parce qu'on leur a dit une fois de faire leur travail de cette façon ou d'avoir toujours mis en place un certain processus.

Il existe un nombre croissant d'outils de gestion de flux de travail informatisés disponibles sur le marché et d'outils exclusifs conçus dans des systèmes spécialisés. Ces outils facilitent la représentation graphique et iconique des flux de travail à des fins de visualisation et, dans certains cas, ils régulent le flux de documents entre les postes de travail. Malheureusement, il n'y a pas de compréhension commune de la fonctionnalité d'un tel outil ou de la relation entre les différents outils. Par conséquent, les fabricants d'outils doivent s'appuyer sur des jugements ad hoc concernant la fonctionnalité qu'ils doivent intégrer dans leurs outils, et les utilisateurs d'outils doivent s'appuyer sur des jugements ad hoc pour sélectionner et intégrer des outils dans leurs processus de flux de travail.

¹⁰ BLANNING Robert. Decision support system, Nashville, Tennessee. 1994. 483 p. ISBN : 978-3-642-83090-4

¹¹ HOLMES, Ryan. Design First, Engineer Later [en ligne]. Février 2014. [Consulté le 2 Avril 20018]

Disponible sur : <https://blogs.wsj.com/accelerators/2014/02/19/ryan-holmes-design-first-engineer-later/>

En raison de la récession persistante, des changements fréquents de la législation fiscale et des défis du marché, il est devenu crucial pour les entreprises de rendre leur fonctionnement toujours plus efficace dans l'intérêt d'une activité durable et d'un succès futur.

Avec le souci constant des équipes commerciales d'améliorer l'efficacité, et la conformité de leur workflows, économiser des secondes ou des minutes dans le traitement des transactions et la réalisation de contrôles peut représenter des avantages significatifs sur des volumes importants.

Tableau 2 : Les challenges vs les solutions dans un workflow

Challenge	Solution
<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations essaient de déterminer comment atteindre ces avantages sans s'engager à mettre en œuvre une technologie importante et à supporter les frais généraux. • Les organisations doivent optimiser leurs processus au sein des Finances, qui sont excessivement manuels, inefficaces, sujets aux erreurs et dépourvus d'une piste d'audit de bonne qualité ; • Les étapes de saisie de données répétitives doivent être automatisées, en particulier pour un petit nombre de données de base qui donne le volume le plus élevé ; • Les organisations veulent avoir un contrôle plus rentable sur les données commerciales sensibles en mettant en œuvre un processus d'approbation mieux structuré et plus automatisé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier le volume et l'optimisation répétitive des processus dans leur fonction. • Faire appel à des outils d'optimisation, les technologies ou simplement les ajustements de processus simples qui peuvent être implémentés et intégrés dans l'entreprise. Ces solutions améliorent la qualité des données, accélèrent les délais de traitement des transactions et réduisent les risques d'erreur et de fraude. • Soutenir la sélection de la technologie la plus appropriée aux besoins.

1.1.2.1.2 Analyse organisationnelle

A présent, les organisations sont partout et prennent différentes formes. Leur omniprésence et leur complexité font que beaucoup de nos problèmes sociaux sont de nature organisationnelle. Et c'est pourquoi nous devons analyser les organisations.

L'un des meilleurs écrivains sur les organisations a été Richard Scott. Scott définit les organisations de cette façon : « les organisations sont conçues comme des structures sociales créées par des individus pour soutenir la poursuite en collaboration d'objectifs spécifiques »

Cela signifie, que les organisations sont des groupes dont les membres coordonnent le comportement afin d'atteindre des objectifs communs ou de produire un produit.

Les cultures modernes sont marquées par une augmentation de l'importance, de l'influence et du pouvoir des organisations. Par conséquent, des études contemporaines en sciences sociales et en gestion ont mis l'accent sur l'analyse des organisations.

L'analyse organisationnelle, en science du management étudie les processus qui s'appliquent à tous les types d'organisations. L'un des objectifs de cette analyse est l'identification de stratégies de gestion plus efficaces.

L'analyse organisationnelle contemporaine et la science de gestion doivent une grande partie de leur développement précoce au sociologue allemand Max Weber (1864-1920), qui est à l'origine de l'étude scientifique des organisations. Dans un travail examinant la relation entre la bureaucratie et la modernisation (théorie de l'organisation sociale et économique, 1947), Weber a attribué la montée des organisations à l'expansion des marchés, aux développements dans la loi, et surtout aux changements dans la nature de l'autorité.

Les organisations sont complexes, il est donc utile d'avoir un espace conceptuel, ou un ensemble de choses et d'éléments sur lesquels se concentrer pour en discuter. Richard Scott, dans ses écrits, a passé en revue l'histoire de la recherche des organisations et a identifié un ensemble fini d'éléments organisationnels sur lesquels nous devons nous pencher et nous concentrer :

- **Les participants d'une organisation** : Ils sont les acteurs sociaux des entreprises, les employés et les parties prenantes. Les participants sont des acteurs sociaux qui contribuent et tirent des avantages de l'organisation.
- **la structure sociale de l'organisation** : cela concerne les caractéristiques qui régulent et établissent le schéma habituel des relations entre les participants, de sorte que la structure sociale concerne les relations persistantes existant entre les participants au sein d'une organisation. Ces structures sociales peuvent varier de forme. Certains organigrammes sont, sont très verticaux avec de nombreux niveaux. D'autres sont horizontaux, avec de nombreux départements différents. Et pourtant, d'autres sont des formes matricielles qui ont à la fois des niveaux et des départements, et des projets qui peuvent les traverser, comme une structure organisationnelle en couches.
- **Les Objectifs souhaités** : (que les participants tentent d'atteindre en exécutant des tâches). Ainsi, de nombreuses organisations ont des objectifs multiples, et il est possible qu'elles puissent entrer en conflit. Si l'on s'efforce de réussir, on peut constater que l'effort d'égalité est diminué.
- **La technologie** : est souvent un terme confus, mais ce que nous entendons par là, un moyen par lequel les organisations accomplissent leur travail ou apportent des contributions aux résultats.
- **L'environnement** : le contexte physique, technologique, culturel et social dans lequel une organisation est intégrée. ¹²

1.1.2.1.3 La méthode des six chapeaux

Utilisée avec un succès bien défini et avec un retour sur investissement explicite dans les entreprises du monde entier.

Développée par Edward de Bono (1985¹³), la méthode des six chapeaux est un processus de réflexion parallèle simple et efficace qui aide les gens à être plus productifs, concentrés et

¹² MCFARLAND, Daniel et GOMEZ, Charles J. Organizational Analysis [en ligne]. 2013. 187 p. [Consulté le 4 mai 20018]. Disponible sur: <https://fr.scribd.com/document/251123163/Organizational-Analysis>

¹³ DE BONO, Edward. Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. Little, Brown, and Company. 1985. ISBN: 0316177911

impliqués. Un ensemble d'outils puissant, qui une fois appris peut être appliqué immédiatement !

Cette méthode nous aide à séparer la réflexion en six fonctions et rôles clairs. Chaque rôle de pensée est identifié avec un "chapeau de pensée" symbolique coloré. En le portant mentalement on peut facilement concentrer ou rediriger les pensées, la conversation ou la réunion.

Les six différents états d'esprit (six chapeaux de pensée) sont identifiés sous la forme d'un chapeau et chacun des chapeaux est de couleurs différentes :

- Blanc : Information : ne considérer que les informations disponibles, quels sont les faits ?
- Rouge : Émotions : réactions intuitives ou expressions de sentiments (mais aucune justification requise).
- Noir : Jugement : logique appliquée à l'identification des erreurs ou des barrières, à la recherche d'une discordance.
- Jaune : Vision positive : logique appliquée à l'identification des opportunités, à la recherche de l'harmonie.
- Vert : Créativité : déclarations de provocation et d'investigation, entendre ce qu'est une idée.
- Bleu : Contrôle : gérer le processus de réflexion.

1.1.2.2 Le diagnostic stratégique externe

L'analyse externe examine les opportunités et les menaces existant dans l'environnement d'une organisation. Les opportunités et les menaces sont indépendantes de l'organisation. Les opportunités sont des conditions favorables dans l'environnement d'une organisation qui peuvent produire des récompenses si elles sont correctement exploitées. Les opportunités doivent être exploitées si l'organisation veut en bénéficier. Les menaces sont des obstacles qui empêchent les organisations d'atteindre leurs objectifs.

«... une compréhension théoriquement éclairée de l'environnement dans lequel l'organisation fonctionne, avec une compréhension de l'organisation de l'interaction avec son environnement afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle ... »¹⁴

1.1.2.2.1 Analyse de la concurrence

Une analyse de la concurrence est une analyse fondamentale dans toute réflexion de développement ainsi que dans toute analyse de stratégie. L'analyse des compétiteurs en présence permet d'identifier vos forces, vos faiblesses et d'anticiper des menaces qui pèsent sur votre marché, comprendre globalement ce qui les différencie de vous du point de vue du client.

Très simplement, c'est une identification de vos différents concurrents et ensuite la collecte d'informations sur leurs performances et capacités. Ceci dans le but de se positionner pour déjouer les stratégies inverses et profiter pleinement de ses capacités compétitives.

¹⁴ WORRA, Les, The impact of organisational change on the experiences and perceptions of UK managers. Telford, Shropshire. 2002. ISSN 1363-6839

Après avoir identifié la firme focale, sujet à l'étude, il serait opportun de repérer et sélectionner les concurrents à analyser, collecter des informations sur eux (mesures de performance, informations sur leurs revenus et leurs bénéfices et autres).

Afin de bien aborder une étude de la concurrence, le plus efficace est de chercher à répondre à des questions comme :

- Quelles sont leurs capacités ?
- Quels sont leurs objectifs et leurs valeurs ?
- Quelle est leur stratégie ?
- Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?
- Comment se positionnent-ils ?
- Quel est leur modèle d'affaires ?

Cette démarche permet :

- D'obliger l'entreprise à identifier les concurrents directs et indirects
- D'identifier les bonnes pratiques du secteur
- De tirer profit d'une réflexion déjà menée
- D'améliorer sa stratégie marketing
- De révéler son avantage concurrentiel
- D'améliorer l'existant sur le marché
- D'éviter de reproduire des erreurs

La concurrence est également une source d'amélioration à travers une démarche de benchmarking. En effet, rien ne vaut de se comparer aux meilleurs pour rendre ses processus encore plus performants.

1.1.2.2 Benchmarking

La comparaison d'une organisation avec ses pairs, également appelée benchmarking, est une théorie établie sur la comparaison des performances, l'écart et les changements dans le processus de gestion. Elle nous permet de comprendre comment nous procédons, d'identifier les opportunités d'amélioration, et de mettre en avant les réussites de nos pairs ou nos propres réussites.

Une revue de la littérature montre également que la majorité des méthodologies de benchmarking remplissent la même fonction que l'analyse de l'écart de performance (Karlof et Ostblom, 1993).¹⁵

L'analyse comparative a été définie par de nombreux auteurs en raison de ses résultats affectant le succès de l'amélioration de la performance au sein de l'organisation. La revue de littérature de Kozak, 2004 sur les travaux de : Camp, 1989 ; Zairi, 1992 ; Smith et al, 1993 ; Rogers et al, 1995, a expliqué que l'analyse comparative :

- Permet d'établir de nouveaux standards et objectifs pour améliorer la satisfaction client en termes de qualité, coût, produit et services.
- Donne aux employés de nouvelles connaissances standard à travailler et les motive à toujours s'efforcer d'améliorer davantage.

¹⁵ KOZAK, Metin, 2004. Introducing Destination Benchmarking: A Conceptual Approach, Journal of Hospitality & Tourism Research, Aout 2004.

- Permet à l'organisation de déterminer le niveau de performance possible qu'elle pourrait atteindre en regardant les autres et dans quelle mesure ils pourraient atteindre une telle performance
- Aider l'organisation à stimuler la performance continue qui lui donnera un avantage concurrentiel sur les autres et lui permettra de maintenir un niveau de classe mondiale.

En benchmarking on peut trouver un type particulier d'analyse comparative appelé benchmarking international qui présente un certain nombre d'avantages qui ne peuvent être obtenus par d'autres formes de benchmarking.

Le benchmarking international est un outil analytique et un processus permettant de mesurer rigoureusement la performance d'une entreprise par rapport aux autres entreprises internationales ayant la même activité. Les informations générées par le processus d'analyse comparative permettent aux entreprises d'identifier et de mettre en œuvre des actions spécifiques pour combler le fossé entre elles et ses concurrents.

L'intérêt pour l'analyse comparative internationale reflète la mondialisation croissante et l'interdépendance internationale. L'analyse comparative internationale est particulièrement utile :

- Quand une organisation fournit un service unique et qu'il n'y a aucune organisation dans le pays avec laquelle elle peut être comparée.
- Quand les entreprises sur lesquelles on se focalise durant notre benchmarking sont actives dans un pays similaire au nôtre, et dans lequel la croissance économique est plus conséquente.

Essayer de trouver des façons innovantes afin de fournir un service ou de répondre à un problème. Habituellement, des méthodes plus diverses seront trouvées si les organisations sont comparées dans un certain nombre de pays.¹⁶

Il existe de nombreuses similarités entre L'analyse de la concurrence et le benchmarking, cependant ces deux derniers se distinguent sur différents points.

L'analyse de la concurrence met l'accent sur les comparaisons de produits ou de services, mais le benchmarking examine les compétences opérationnelles et de gestion qui sont utilisées pour produire des biens et des services. Plus encore, l'analyse concurrentielle se penche sur les caractéristiques des concurrents dans la même zone géographique alors que l'analyse comparative vise à trouver les meilleures pratiques, quel que soit le lieu. (Walleck et al., 1991).

1.1.2.2.3 Qu'est-ce qu'une «analyse SWOT»

L'analyse SWOT initiales de l'anglais *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique. C'est un processus qui identifie les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une organisation.

SWOT est un cadre analytique de base qui est une simplification du modèle LCAG développé dans les années 1960 par Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965), quatre professeurs de la Harvard Business School. Elle met en évidence les deux principaux domaines d'exploration

¹⁶ SHAND, David. ARNBERG Morten, VELOSO Alvaro and Tim Irwin Performance measurement in telecoms. OECD. 1994, Performance Measurement in Government: Issues and Illustrations. No. 5, 1994, OECD, Paris.

lors d'une analyse stratégique. Le premier est l'environnement concurrentiel externe avec les opportunités et les menaces. Tandis que le second consiste à comprendre les capacités internes de l'organisation, c'est là que les forces et les faiblesses entrent en jeu.

A l'issue des phases d'analyse de l'environnement interne et externe, la matrice SWOT permet de synthétiser et de mettre en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence et les compétences et ressources de l'entreprise. Donc l'essentiel des éléments à considérer pour la formulation de la stratégie de l'entreprise.

SWOT met l'accent sur deux composantes de toute analyse stratégique : la prise en compte de la concurrence externe l'environnement (opportunités et menaces) et les forces et faiblesses internes d'une organisation sous surveillance. Cette interaction entre externe et interne est au cœur de toute bonne analyse stratégique. Certains outils, tels que l'analyse des concurrents, Benchmarking, sont utiles pour comprendre l'environnement concurrentiel externe. D'autres, tels que l'analyse des capacités et matrices de diversification, sont utiles pour comprendre forces et faiblesses de l'entreprise.

L'analyse stratégique est la première étape de la planification stratégique. La revue des ressources de l'entreprise, l'analyse de situation, le diagnostic, etc. sont parfois utilisés de manière interchangeable. Fondamentalement, l'analyse stratégique consiste à collecter des données et à effectuer une analyse critique des aspects relatifs aux organisations. Les planificateurs et les gestionnaires examinent attentivement les aspects internes et externes des organisations avant de passer à la planification stratégique et la mesure des performances.

1.2 Planification et tableaux de bord

1.2.1 Formulation et planification stratégique

La stratégie concerne la manière dont les organisations ou les individus peuvent atteindre certains objectifs en allouant des ressources appropriées à cet objectif.

La formulation de stratégie se résume à répondre à deux questions fondamentales. La première question est la suivante : où devrions-nous être compétitifs ? Et qu'est-ce que cela signifie ?

En utilisant ces questions comme source d'inspiration, nous pouvons alors considérer la stratégie comme la médiation entre l'entreprise avec ses ressources et ses capacités et l'environnement de l'industrie avec ses défis et opportunités. Une autre façon d'y penser est de dessiner un cadre SWOT, une force, des faiblesses, des opportunités et un cadre de menaces.

Les stratégies efficaces sont souvent simples, cohérentes et ont des objectifs à long terme. Des stratégies si différentes, trop complexes et inconsistantes, qui ne concernent que ce que l'entreprise devrait faire demain, ont moins de chances de réussir. Les stratégies formulées avec succès montrent souvent une profonde compréhension de l'environnement concurrentiel.

La formulation de la stratégie fait référence au processus de choix du plan d'action le plus approprié pour la réalisation des buts et objectifs organisationnels et, ainsi, à la réalisation de la vision organisationnelle.

Le stratège Gary Hamel a déclaré dans «Killer Strategies» (1997)¹⁷ que «le petit secret de l'industrie de la stratégie est qu'elle n'a pas de théorie de la création de stratégies.» Les

¹⁷ HAMEL, Gary. Killer strategies. Fortune, Juin, 1997, Vol. 135, Issue 12, p 70.

complexités associées au processus de formulation de la stratégie sont généralement considéré comme écrasant, et, en conséquence, beaucoup de gens croient que le processus de formulation de la stratégie ne peut pas être structuré ou formalisé.

Après avoir fait une revue de littérature, il s'est avéré que la plupart des auteurs de la stratégie décrivent le processus de formulation de la stratégie en six étapes principales¹⁸. Bien que ces étapes ne suivent pas un ordre chronologique rigide, elles sont cependant très rationnelles et peuvent facilement être suivies dans cet ordre¹⁹ :

- **Étape 1. Définir l'organisation**

La première étape de la définition d'une organisation consiste à identifier les clients de l'entreprise, sans une base de clients solide, dont les besoins sont comblés, une organisation ne réussira pas. Une entreprise doit identifier les facteurs qui sont évalués par ses clients. La valeur est-elle basée sur un produit ou un service supérieur par rapport à la concurrence ? Vos clients achètent-ils vos produits à bas prix ? Produisez-vous des produits qui répondent aux besoins d'image de vos clients ?

Les organisations doivent se rappeler que les gens achètent des avantages et non des fonctionnalités. Par exemple, si une compagnie aérienne se définissait uniquement comme une entreprise qui transportait des passagers d'un endroit à un autre, elle considérerait que sa concurrence ne visait que les autres compagnies aériennes. Toutefois, si elle se considère comme une entreprise de transports, elle reconnaîtra que sa concurrence comprend non seulement les autres compagnies aériennes, mais aussi les trains, les autobus, les sociétés de location de voiture et d'autres moyens de transporter les gens d'un endroit à un autre. Une compagnie aérienne doit souligner les avantages de l'utilisation de son mode de transport pour persuader les clients d'acheter son service.

- **Étape 2. Définir la mission stratégique**

La mission stratégique d'une organisation offre une perspective à long terme de ce que l'organisation s'efforce d'aller de l'avant. Une mission clairement énoncée fournira à l'organisation un guide pour la réalisation de ses plans. Les éléments d'un énoncé de mission stratégique solide doivent inclure les valeurs que l'organisation détient, la nature de l'entreprise, les capacités spéciales ou la position de l'organisation sur le marché, et la vision de l'organisation pour ce qu'elle veut être dans le futur.

- **Étape 3. Définir les objectifs stratégiques**

Cette troisième étape du processus de formulation stratégique nécessite qu'une organisation identifie les objectifs de performance nécessaires pour atteindre les objectifs clairement définis. Ces objectifs peuvent inclure : la position sur le marché par rapport à la concurrence, la production de biens et de services, la part de marché souhaitée, l'amélioration des services à la clientèle, l'expansion des sociétés, les progrès technologiques et les augmentations des ventes.

Les objectifs stratégiques doivent être communiqués à tous les employés et intervenants afin d'assurer le succès. Tous les membres de l'organisation doivent être conscients de leur rôle dans

¹⁸ ULWICK, Anthony W., Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution. 1999. 204p. ISBN: 156720273X, 9781567202731

¹⁹ LARSEN, Marcus Møller, Strategies in emerging markets. Copenhagen. 2010. ISBN : 978-2-10-070545-0

le processus et comment leurs efforts contribuent à atteindre les objectifs de l'organisation. De plus, les membres de l'organisation doivent avoir leur propre ensemble d'objectifs et de cibles de performance pour leurs rôles individuels.

- **Étape 4. Définir la stratégie concurrentielle**

La prochaine étape de la formulation d'une stratégie exige qu'une organisation détermine où elle s'intègre au marché. Cela s'applique non seulement à l'organisation dans son ensemble, mais également à chaque unité et département de l'entreprise. Chaque secteur doit être conscient de son rôle au sein de l'entreprise et de la façon dont ces rôles permettent à l'organisation de maintenir sa position concurrentielle.

Une autre étape du processus de stratégie concurrentielle exige qu'une organisation développe des réponses proactives aux changements potentiels sur le marché. Comme indiqué dans les lectures précédentes, une organisation ne doit pas attendre que des événements se produisent sur le marché avant de prendre des mesures ; ils doivent identifier les événements possibles et être prêts à agir.

La dernière étape dans la définition d'une stratégie concurrentielle consiste à identifier les ressources d'une organisation et à déterminer comment ces ressources seront utilisées. Chaque département, division ou emplacement aura son propre ensemble de besoins, et une entreprise doit déterminer comment elle va allouer des ressources afin de répondre à ces besoins.

Trois facteurs doivent être pris en compte lors de la détermination de la stratégie concurrentielle globale : l'industrie et le marché, la position de l'entreprise par rapport à la concurrence et les forces et faiblesses internes de l'entreprise.

- **Étape 5. Mettre en œuvre des stratégies**

Développer une stratégie n'est efficace que s'il est mis en place. Une organisation peut prendre toutes les mesures nécessaires pour comprendre le marché, se définir et identifier la concurrence. Cependant, sans la mise en œuvre de la stratégie, le travail de l'organisation aura peu ou pas de valeur.

- **Étape 6. Évaluer les progrès**

Comme dans tout plan, une évaluation régulière des processus et des résultats est essentielle à la réussite continue. Une organisation doit suivre les progrès qu'elle réalise, tels que définis par son plan stratégique. Si les objectifs ne sont pas atteints, l'organisation doit être adaptable et flexible pour reconnaître que des changements peuvent être nécessaires.

Dans cette étape des indicateurs de performance clé (KPI) sont utilisés pour démontrer l'efficacité avec laquelle une organisation a atteint ses objectifs commerciaux clés. Les organisations utilisent les KPIs pour évaluer leur succès dans l'atteinte des objectifs.

1.2.2 Indicateurs clés de performance : KPIs

Un système efficace de mesure du rendement aide l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et constitue la base de la prise de décision en matière de management. Les

principaux domaines d'intervention (facteurs de réussite stratégique) sont définis pour identifier les domaines dans lesquels une entreprise doit devancer ses concurrents pour obtenir un avantage concurrentiel et les indicateurs clés de performance mesurent la réalisation de la mise en œuvre de la stratégie.

Les KPI sont un excellent outil de mesure de la performance que les entreprises de nombreux secteurs emploient pour améliorer les performances. La norme exige que les performances du processus et du produit soient mesurées par rapport aux cibles et que cette information soit analysée, ainsi que d'autres informations, afin de générer des opportunités d'amélioration.

Les systèmes de base de données traditionnels ne fournissent pas d'informations en temps réel et nécessitent beaucoup de temps et d'argent pour la personnalisation ou la consultation. En utilisant un système de gestion des performances en temps réel comme base pour les KPI et les tableaux de bord, les entreprises progressistes améliorent leur avantage concurrentiel et améliorent la prise de décision globale dans toute l'entreprise.

Les indicateurs de performance clés sont basés sur des objectifs métiers. L'objectif commercial est un objectif de haut niveau quantifiable, mesurable et axé sur les résultats. L'objectif se traduit par un KPI qui permet à l'organisation de mesurer un aspect du processus par rapport à une cible et un ensemble de gammes défini. Les KPI fournissent des informations vitales à l'organisation pour suivre et prédire la performance de l'entreprise par rapport à des objectifs stratégiques d'une manière qui complète les mesures financières.

1.2.2.1.1 Qu'est-ce qu'un KPI ?

Les KPIs ou Key Performance Indicators sont l'ensemble des indicateurs financiers et non financiers qui donnent aux dirigeants et aux autres employés une vision claire de la performance de leur entreprise. Les indicateurs clés de performance bien conçus utilisent un format cohérent et facile à comprendre qui est familier à tous les membres de l'organisation.

Les indicateurs de performance clés sont capables de consolider les informations de performances verticalement dans une unité commerciale et horizontalement dans une entreprise. L'organisation met en place un petit nombre de KPI en fonction de leur importance pour la stratégie commerciale globale de l'organisation. Les KPI constituent la base des tableaux de bord prospectifs et autres méthodes de gestion que les entreprises utilisent pour traduire les impératifs stratégiques en action. Souvent exprimé sous la forme d'un ratio ou d'un pourcentage, il permet de suivre les données au fil du temps pour former des tendances en matière de performance.

Les cibles sont souvent exprimées en tant qu'objectifs et peuvent être incluses dans les données de performance pour mettre en évidence une sous-performance ou une surperformance. Ils sont également susceptibles d'être trouvés dans les plans d'affaires.

1.2.2.2 Caractéristiques de KPI :

- Il est basé sur des données collectées à partir de différentes sources fiables
- Sont quantifiables
- Peut être sous n'importe quelle forme mesurable soit en % ou en unité
- Est mesurée sur une période de temps
- Reflète les mesures de succès critiques
- Définit le chemin pour atteindre l'objectif

- Mesure le progrès vers l'objectif
- Trousse d'outils de gestion pouvant être élaborée pour aider à atteindre un plus grand objectif

1.2.2.3 Composante des KPI

Les objectifs attachés à un KPI sont multidimensionnels, les éléments-clés qui affectent les KPI sont :

- **Buts et cibles :**

Les objectifs associés aux indicateurs de performance clé sont connus en tant que cibles. Les objectifs sont des résultats mesurables et pas seulement la destination conceptuelle. Les objectifs peuvent être définis par la direction lors de réunions stratégiques et de planification, ou peuvent être définis par l'équipe KPI tout en convertissant l'objectif stratégique de l'entreprise en une étape mesurable.

- **Marge :**

Chaque cible est affectée par des facteurs multidimensionnels et des intrants comme, les facteurs démographiques, l'industrie en évolution, et la politique de la terre et la capacité de l'entreprise ; il est donc conseillé de conserver une plage pour la cible.

1.2.2.4 Un formatage conditionnel (c'est-à-dire, un code de couleur) peut être utilisé pour chacun, pendant l'affichage graphique de la performance.

Parmi ce formatage conditionnel qui permet de définir, pour chaque cellule, des conditions devant être satisfaites pour que la cellule puisse prendre un format particulier. On peut compter les :

- **Seuils :**

Les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes, ils doivent être présentés de manière logique afin que la direction puisse utiliser la même chose dans le processus de prise de décision.

La limite entre les plages cibles est connue comme la limite de seuil. Les seuils peuvent être représentés dans différents codes de couleur. L'encodage basé sur le seuil permet aux utilisateurs d'accéder facilement à l'état du processus métier clé en un coup d'œil.

- **Nuances d'encodage :**

La performance d'encodage n'est pas facile. Les KPIs sont normalement des moyennes ou des agrégats basés sur plusieurs KPIs de bas niveau. Si les données ne sont pas collectées à partir de la bonne source, le cIFLul peut montrer l'entreprise dans une position très stable alors que l'image réelle pourrait être complètement différente.

Les organisations préfèrent parfois utiliser des règles booléennes pour leurs seuils et leur codage de KPI. Par exemple :

- Si les facteurs / unités d'affaires sont faibles, le score global peut être marqué comme inférieur à la moyenne, même si le reste des KPI est supérieur à la moyenne.

- Ou un poids double / triple peut être assigné à un KPI, ce qui est considéré comme le plus important. L'encodage n'a pas seulement un sens pour les données collectées, il consiste aussi à le regarder du point de vue de l'entreprise et montrer la bonne image.

- **Plage de temps :**

Les objectifs sont toujours basés sur un certain laps de temps, dans lequel ils doivent être atteints. Une cible plus grande peut être décomposée en périodes plus courtes pour un suivi régulier et pour s'assurer que l'équipe est sur la bonne voie.

- Repères

Les objectifs KPI sont toujours mesurés par rapport à un benchmark qui devient le point de départ pour améliorer les performances. Normalement, la cible de l'année dernière est considérée comme la référence pour l'année en cours ou peut également être une norme externe, selon l'industrie.

Le benchmark est uniquement destiné à s'informer de ce que le minimum à atteindre est.

1.2.2.5 Type de KPI

KPI de résultats - également connus sous le nom d'indicateurs retardés. Il est utilisé pour mesurer la sortie de l'activité passée.

KPI pilote - également connus sous le nom d'indicateurs avancés ou de facteurs de valeur. Il est utilisé pour mesurer l'activité, dans son état actuel ou futur.

Les KPIs pilote sont plus puissants que les KPI de résultat, car ils permettent à l'individu et aux propriétaires d'entreprise d'avoir plus de temps pour ajuster leur comportement et influencer le résultat souhaité.

La mesure des résultats d'un homme peut être le facteur de valeur d'un autre homme. Un KPI de résultat dans un tableau de bord peut être un KPI de pilote dans un autre.

Un KPI peut être mesurée soit en quantitatif ou qualitatif / subjectif, les données quantitatives mesurent l'activité en comptant, en ajoutant ou en calculant un nombre moyen. Les données du système opérationnel tel que l'inventaire, la chaîne d'approvisionnement, les commandes d'achat sont toutes mesurées en quantité, les données quantitatives constituent l'épine dorsale des indicateurs clés de performance.

Les KPIs qualitatifs sont tout aussi importants. Les plus courantes évaluent la satisfaction des clients ou des employés au moyen d'enquêtes. Bien que les données de l'enquête elles-mêmes soient quantitatives, les mesures sont basées sur une interprétation subjective de l'opinion d'un client ou d'un employé sur diverses questions. Ces opinions peuvent aider à expliquer pourquoi la performance est en baisse lorsque tous les autres indicateurs semblent bien. De nombreuses entreprises utilisent les KPI de satisfaction client pour affiner les produits et optimiser les processus.²⁰

1.2.3 Tableau de bords

Le principal avantage d'un tableau de bord est qu'il peut nous aider, à mieux saisir les données, l'un de nos atouts les plus importants et les plus souvent négligés. Il aide les organisations à être sur la même longueur d'onde, accélère la prise de décision et améliore le retour sur investissement. Il aide à créer un alignement organisationnel parce que tout le monde regarde la même chose.

²⁰ PARMENTER, David, Key Performance Indicators, 2007. 256 p. ISBN : 9780470545157

1.2.3.1 Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

« Un tableau de bord est un affichage visuel des informations les plus importantes nécessaires pour atteindre un ou plusieurs objectifs consolidés et disposés sur un seul écran afin que les informations puissent être surveillées en un coup d'œil ». ²¹

Un tableau de bord efficace permet aux utilisateurs d'afficher visuellement les tâches et les projets pertinents, les indicateurs clés de performance, les coûts, le temps et toute autre information nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise (retour sur investissement, objectifs de service client, revenus,...).

Les KPI doivent être contenus, pour faciliter la lecture, dans un tableau de bords répondant aux 5 principes suivants :

1. Choisir des indicateurs clé

Le choix des métriques à inclure dans le tableau de bord est essentiel. Avant tout, ils doivent être des paramètres importants et pertinents. Mais cela ne signifie pas que toutes les mesures doivent être incluses. On doit être très sélectif dans la détermination des statistiques qui méritent une place sur notre tableau de bord.

Pour trouver le bon ensemble de métriques à inclure, on doit prendre en compte les éléments suivants :

- Comment chaque mesure contribue-t-elle à ces objectifs ?
- Avons-nous des données qui peuvent éclairer les objectifs ?
- Pouvons-nous concevoir une mesure significative qui mesure ces contributions ?

2. Garder-le visuel

Les tableaux de bord sont conçus pour être rapides et faciles à lire. Les tableaux basés sur le rapport et le texte ne sont pas rapides ni faciles à lire. C'est un cas où une image vaut vraiment mille mots. Parce que le cerveau humain traite un nombre, une image comme morceau individuel d'information, un rapport ou une table de données remplie de nombres exige que le cerveau stocke et mémorise plusieurs morceaux tandis que les visualisations ou les images requièrent des morceaux simples.

Ainsi, le processus d'insight est plus rapide avec la visualisation. Un tableau de bord bien conçu et hautement visuel sera plus largement adopté par notre public. Et, parce que nous avons soigneusement sélectionné nos métriques pour les objectifs, la visualisation sera utile pour accélérer la compréhension. Nous verrons littéralement la traduction directe des objectifs d'un département dans les objectifs commerciaux plus larges de l'entreprise.

Les choses que nous devrions adopter lors de la conception d'un tableau de bord comprennent l'utilisation de couleurs, de formes, de lignes, d'épaisseurs et d'ombrage. Les choses à éviter comprennent des widgets, des graphiques 3D et des types de graphiques rarement rencontrés. C'est pourquoi les visualisations telles que les graphiques à barres, les graphiques linéaires, les cartes thermiques et les diagrammes de dispersion sont si populaires qu'elles sont claires et que tout le monde sait les lire.

3. Garder-le interactif

Le tableau de bord mettra tous ceux qui le voient sur la même page. Mais une fois sur la même page, les utilisateurs auront chacun leurs propres questions et domaines où ils veulent en savoir

²¹ FEW, Stephen, Dashboard Confusion Revisited, Visual Business Intelligence Newsletter, Mars, 2007

plus. Le tableau de bord doit permettre aux utilisateurs de le personnaliser afin qu'ils obtiennent les informations dont ils ont besoin. Des tableaux de bord interactifs et hautement visuels permettent à l'audience d'effectuer des tâches analytiques de base, telles que le filtrage des vues, l'exploration et l'examen des données sous-jacentes, le tout avec peu de formation. Les utilisateurs doivent être en mesure d'obtenir littéralement la vue d'ensemble du tableau de bord que tout le monde voit et ensuite être en mesure de percer dans une vue qui leur dit ce qu'ils doivent savoir pour faire leur travail.

4. Garder-le à jour

Il faut s'assurer que les données sous-jacentes au tableau de bord sont à jour et que les statistiques sélectionnées répondent aux défis commerciaux actuels. Les données peuvent provenir de ce trimestre, cette semaine et cette heure, quel que soit le bon calendrier pour notre entreprise.

Des données périmées peuvent prêter de fausses décisions. Nous pensons que nous prenons des décisions basées sur des faits, mais les données ne sont plus pertinentes pour notre situation actuelle. Il est presque aussi important d'avoir des données actuelles que de pouvoir modifier et mettre à jour les statistiques représentées dans notre tableau de bord. Ce trimestre, le nombre de nouveaux clients pourrait être le plus important. Mais au cours du prochain trimestre, à mesure que nous utiliserons les tableaux de bord et les données de support de manière plus sophistiquée, l'accent sera peut-être mis sur la satisfaction des clients, les produits les plus rentables

5. Garder-le facile d'accès et d'utilisation

Rendre le tableau de bord facilement accessible est essentiel. La distribution Web est idéale - en particulier si nos tableaux de bord peuvent constamment extraire les données actuelles. La publication du tableau de bord sur le Web est également un moyen facile de maintenir et de mettre à jour, et il est beaucoup plus sécurisé que les autres moyens traditionnels de partage comme l'affichage de fichiers sur des sites Web, des Wiki ou des blogs. Avec la distribution basée sur les fichiers, on aura toujours des problèmes de synchronisation des données, comme les personnes lisant les anciennes versions et la sécurité de nos données peuvent être plus lourdes.²²

Ce chapitre a permis de définir les méthodologies qu'on va suivre dans cette étude, de découvrir l'IFL ainsi qu'une revue de littérature sur les différents aspects de la stratégie.

Cette revue de la littérature a montré qu'un plan stratégique commence toujours par un diagnostic détaillé des deux volets interne et externe. Ce dernier permettra par la suite de situer les organisations dans leurs environnements, ainsi que d'en tirer les dysfonctionnements ainsi que les pistes d'améliorations.

Le diagnostic stratégique sera suivi par la planification et la formulation de la stratégie (interne est externe) et finira enfin par des tableaux de bords qui doivent être mis en place afin de mesurer l'efficacité de cette nouvelle stratégie.

²² Alain Fernandez Les nouveaux tableaux de bord des managers.2011. 452p.ISBN : 2708124609

Chapitre 2 :
Diagnostic stratégique

2 Chapitre 2 : Diagnostic stratégique

Afin de diagnostiquer l'organisation de l'IFL, il convient d'identifier les parties nécessaires à analyser. Notamment sa structure qu'on peut assimiler à l'ossature de l'organisation dès lors que cette dernière est construite autour. On s'intéresse ici au système hiérarchique, au découpage fonctionnel, aux fiches de poste...etc.

Le but étant de bien comprendre le fonctionnement interne de l'IFL ainsi que les différentes interactions inter processus. Puisque grâce à cette analyse il est alors possible d'ajuster son mode de fonctionnement à son environnement pour une performance optimale collant aux spécificités de son métier et de ses marchés.

2.1 Analyse interne

L'analyse interne représente la première partie de l'analyse stratégique, elle comporte l'analyse organisationnelle, l'analyse financière, l'analyse des processus ainsi qu'une analyse du capital humain.

2.1.1 Analyse de l'organigramme actuel

Depuis sa création en 2003, l'IFL a connu 9 organigrammes, par conséquent une structure hiérarchique en perpétuel changement. Essentiellement au cours de l'année 2008 où il a été relevé que deux remaniements ont été effectués sur l'organigramme. Dus au départ du DG et à l'intérim qui a duré une année. (Voir ci-dessous)

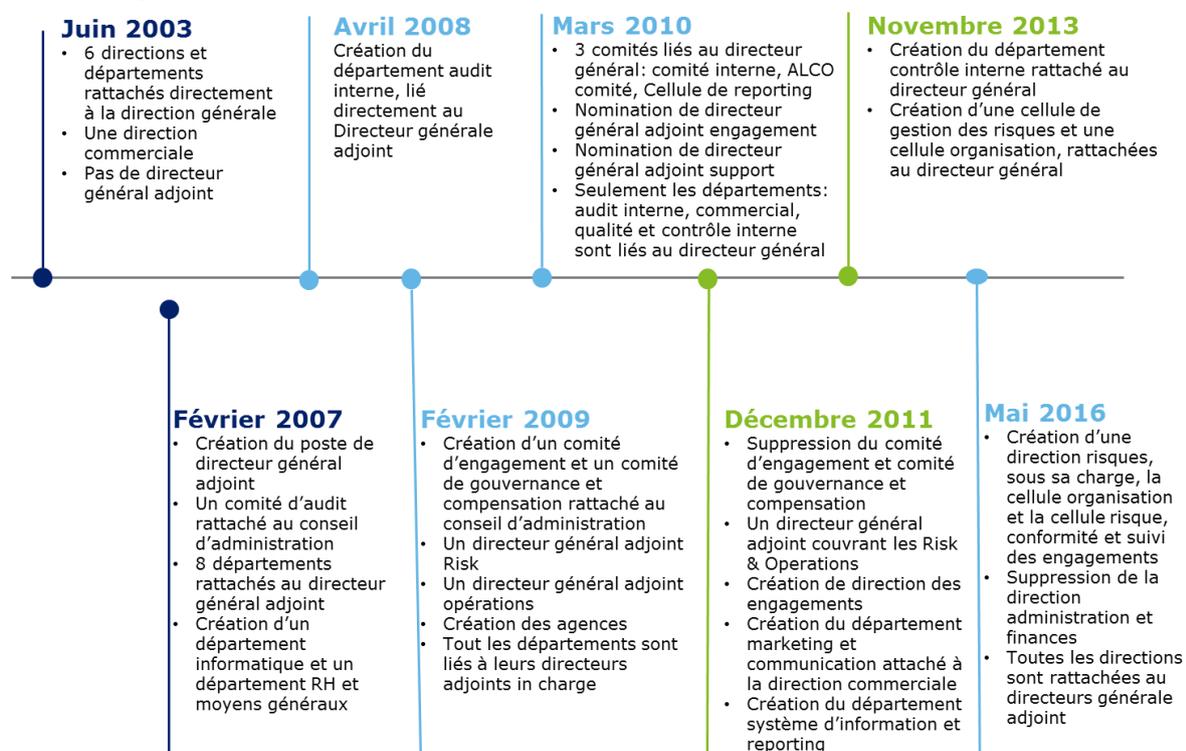


Figure 2-1 : Evènements historiques de l'entreprise cliente

On a remarqué que l'organisation actuelle de l'IFL était chargée au sommet. Plus précisément, que plusieurs départements sont en relation directe avec le DG ou le DGA en plus en parallèle une non-distinction des tâches entre ces deux derniers poste. Cette relation directe avec les postes à responsabilités crée un fort trafic et une charge conséquente en haut de l'organigramme.

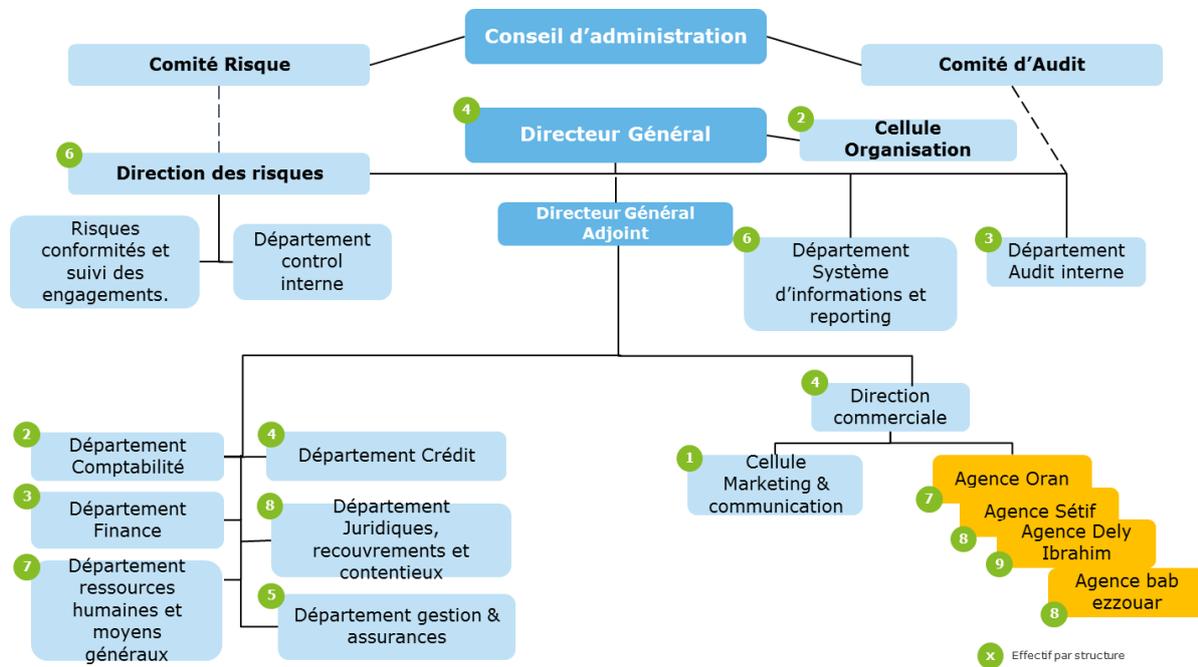


Figure 2-2 : Organigramme de l'entreprise cliente²³

2.1.2 Analyse des processus opérationnels et workflows

Le dossier client passe par 3 phases principales :

1. **Phase commerciale** : Dans cette phase, le dossier passe par le commercial résident, le chargé de vérification/scan et chef d'agence
2. **Phase analyse et décision** : En phase 2, le dossier est traité par la direction des risques, la direction juridique et la direction crédit. Un rapport risque est ensuite généré pour une validation, validation partielle ou rejet de dossier
3. **Phase production** : Après réception du dossier, le département gestion se charge de la mise en force du dossier. Génère un ticket de validation ou de rejet et envoie le dossier au commercial résidant pour finaliser la mise en force du dossier

Voir Annexe 5, 6, 7 et 8

²³ Source : Elaboré par nous même

2.1.3 Analyse des ressources humaines

Le capital humain d'IFL est réparti de façon presque égale sur les 4 agences : Oran, Sétif, Alger Est et Alger Ouest.

L'effectif est constitué majoritairement des cadres moyens, mais on trouve une bonne partie d'effectif constitué de cadres supérieurs et de collaborateurs de maîtrise et d'exécution, les cadres dirigeants restent minoritaires.

Il est à noter aussi une vulnérabilité au niveau commercial, due au turnover important au sein de l'entreprise causant ainsi un manque d'ancienneté au niveau des agences.

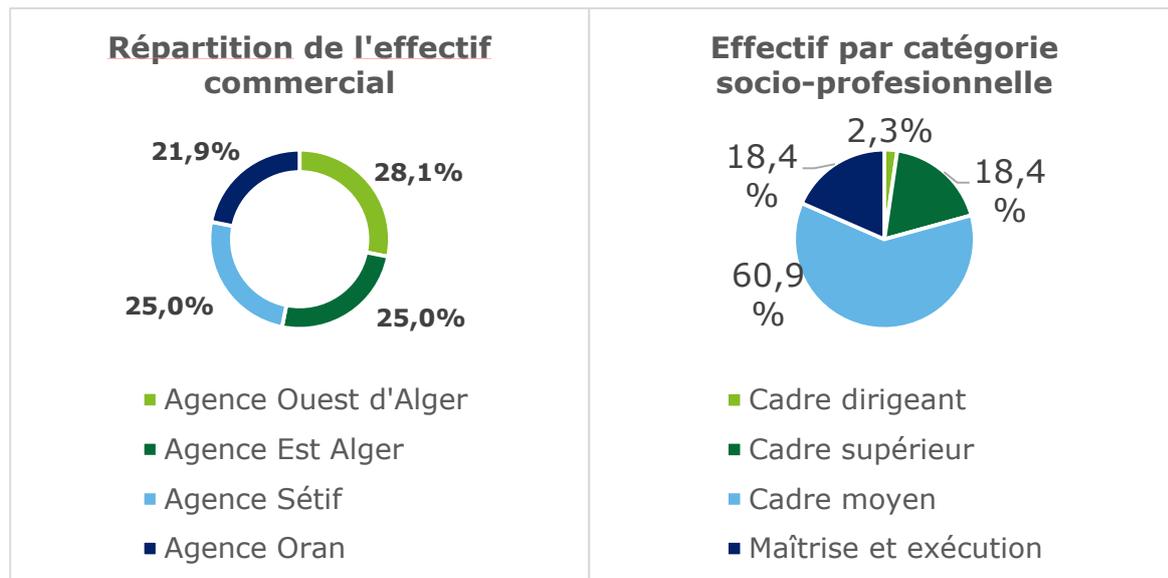


Figure 2-3: Répartition de l'effectif commercial²⁴

Figure 2-4: Effectif par catégorie socio-professionnelle²⁵

- Une répartition presque identique de l'effectif au sein des agences commerciales, malgré la différence du zoning et des objectifs
- Un effectif jeune, avec un âge moyen de **34** ans. **80%** des employés sont âgés entre 20 et 40 ans
- Un turnover²⁶ important de 38,95% en 2017 dont 75% uniquement du commercial

2.1.3.1 Niveau d'attractivité de l'IFL et Ambiance de travail

L'analyse de la documentation interne nous a permis de faire ressortir les données suivantes :

- Plus de 1000 entretiens d'embauche ont été effectués depuis le mois de janvier 2017, dont 530 spécialement pour les recrutements des commerciaux.

²⁴ Source : document de l'IFL

²⁵ Source : document de l'IFL

²⁶ Turnover = [(Nombre de départs au cours de l'année N + Nombre d'arrivées au cours de l'année N)/2] / Effectif au 1er janvier de l'année N

- 34 recrutements ont été effectués pendant l'année 2017 avec beaucoup de difficultés, dont 65% sont pour le département commercial.
- Les objectifs de recrutements fixés pour l'année 2017 n'ont pas été atteints, suite au nombre de départs très important qu'a connu l'IFL.
- Discipline : 9 personnes dont 2 cadres supérieurs ont été sanctionnées pendant l'année 2017.
- Formation : un plan de formation a été mis en place, ciblant deux volets : la force commerciale et le staff managérial.
- Le budget accordé à la **formation est de 7 035 000 DA, 75% a été consommé.**
- Un regroupement du personnel et un team building ont été organisés.

2.1.3.2 Evolution des effectifs de l'année 2015 jusqu'à 2017

La masse salariale d'IFL a connu une baisse remarquable entre 2015 et 2017, passant de 223 M DZD à 176 M DZD, on estime une évolution de 6% en 2018, en tenant compte des plans de recrutement 2018 faits par la DRH.



Figure 2-5: Evolution de la masse salariale²⁷

Il a été constaté que des difficultés à atteindre les objectifs fixés, suite au nombre de départs très important, et les difficultés de recrutement (manque de profils, salaires...)

2.1.4 Analyse de performance financière d'IFL

- Nous remarquons une croissance significative du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel entre 2010 et 2016
- Le chiffre d'affaires a augmenté de 565 M DZD à 1 584 M DZD de 2010 à 2016 avec un CAGR²⁸ de 18%
- Une forte croissance du résultat opérationnel²⁹, avec un CAGR de 50%

²⁷ Source : Elaboré par nous même

²⁸ CAGR : taux de croissance annuel moyen = ((valeur finale/valeur initiale)^{1/nombre d'années}) - 1

²⁹ Résultat opérationnel = produits d'exploitation - charges d'exploitations

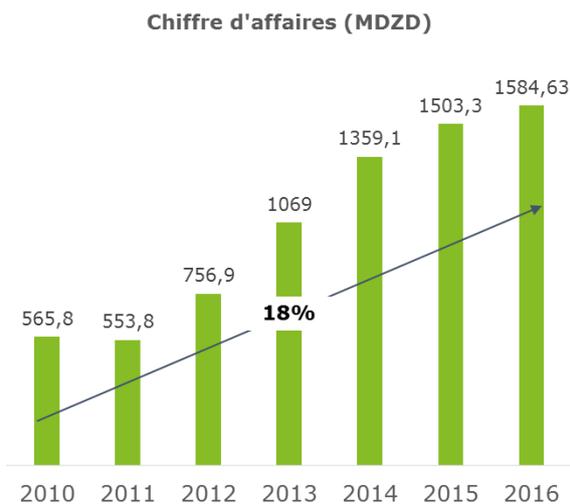


Figure 2-6 : Evolution du chiffre d'affaires³⁰

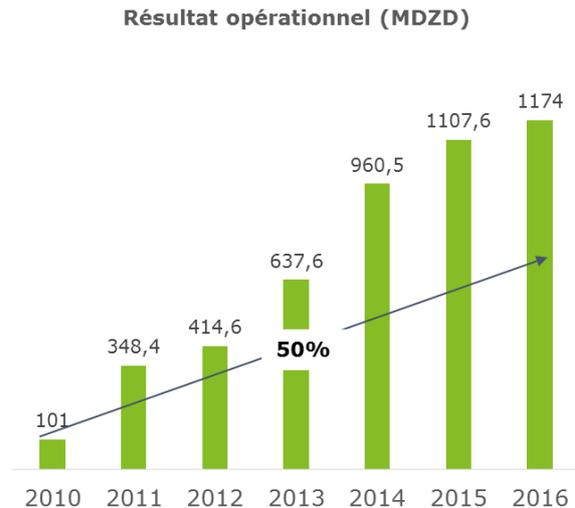


Figure 2-7: Evolution du résultat opérationnel³¹

Afin d’avoir un indicateur de rentabilité nous avons calculé le taux de marge ainsi que le niveau d’endettement :

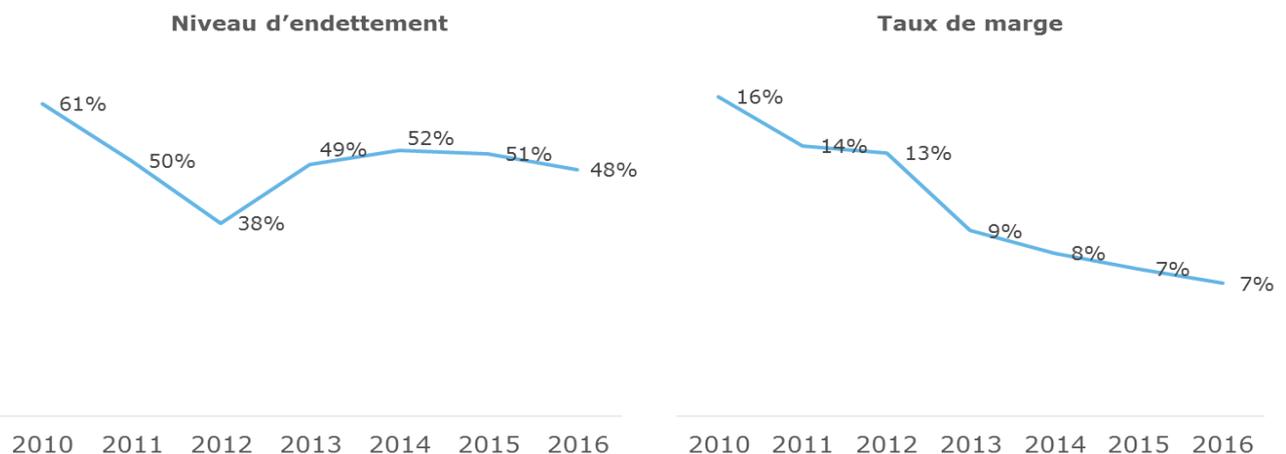


Figure 2-8: Evolution du niveau d’endettement ainsi que celui du taux de marge

- Forte décroissance du niveau d’endettement et du taux de marge³² de l’IFL entre 2010 et 2016.
- Le niveau d’endettement³³ de l’IFL tourne autour des 48% en 2016.
- Forte décroissance du taux de marge de 2010 jusqu’à 2016, une baisse de 9 points en 6 ans. Cela est dû essentiellement à la mauvaise gestion des coûts.

³⁰ Source : Elaboré par nous même

³¹ Source : Elaboré par nous même

³² Taux de marge = (Résultat d’exploitation / Chiffre d’affaires hors taxes) x 100

³³ Niveau d’endettement = (actifs- capitaux propre)/actifs

Deux ratios important ont été analysé, le ratio de solvabilité et le coefficient d'exploitation

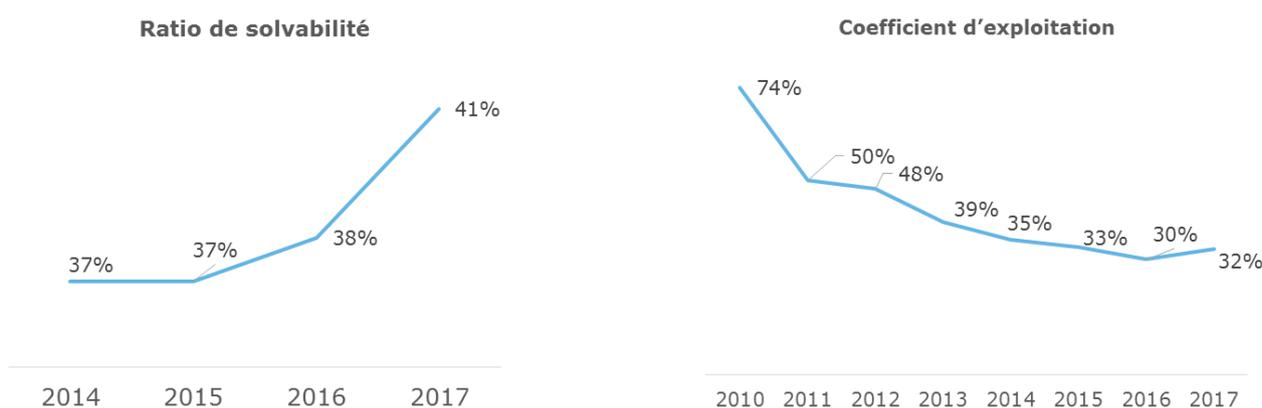


Figure 2-9: Evolution du ratio de solvabilité ainsi que celui du coefficient d'exploitation³⁴

- Le ratio de solvabilité³⁵ générale ne cesse de croître depuis 2014, cela signifie qu'IFL a de plus en plus une plus grande capacité de payer ses passifs à court terme ;
- Depuis 2010 le coefficient d'exploitation³⁶ a baissé de 44 points, ceci illustre l'efficacité financière d'IFL.

Pour évaluer la rentabilité de l'entreprise, les taux de rentabilité financière et économique ont été calculés :

- En 2016, pour chaque 1000 DZD investi, 130 DZD ont été récupérés. Le taux de rentabilité financière quant à lui exprime le rapport entre ce que l'entreprise offre comme résultats par rapport aux investissements des actionnaires.
- Le taux de rentabilité économique (ROA) est supérieur à 2% depuis 2010.

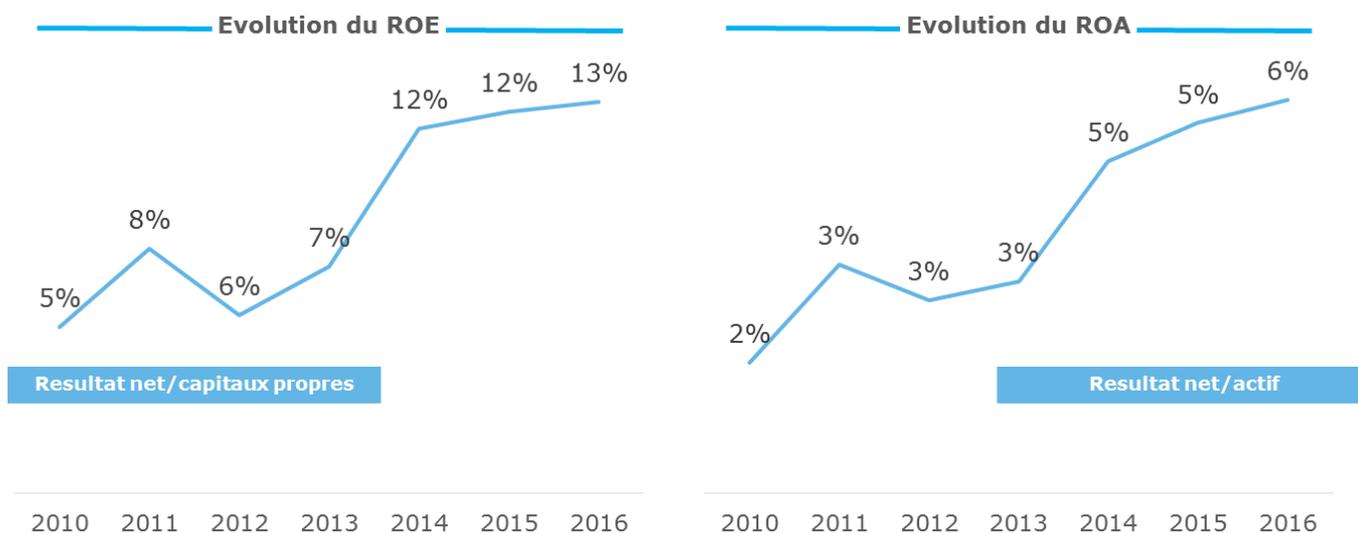


Figure 2-10: Evolution du ROE et du ROA³⁷

³⁴ Source : Elaboré par nous même

³⁵ Ratio de solvabilité= Actifs circulant/ dettes à long termes

³⁶ Coefficient d'exploitation= les charges d'exploitations/ la marge brute

³⁷ Source : Elaboré par nous même

Pour comparer l'efficacité des quatre agences, le chiffre d'affaires de chacune d'elles a été représenté :

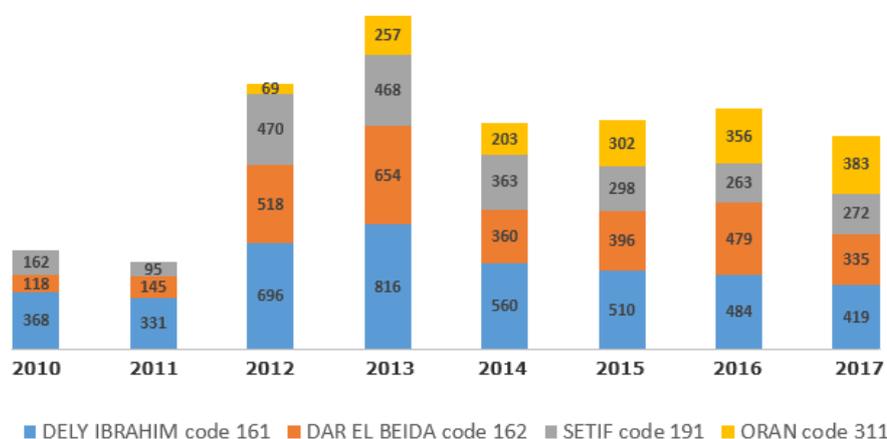


Figure 2-11: Evolution du chiffre d'affaires par agence en (M DZD)³⁸

- Forte dégradation de la contribution de l'agence Dely Brahim au chiffre d'affaires, cela est dû à l'ouverture de l'agence d'Oran et aussi à la baisse des mises en force durant les 5 dernières années.
- Les deux agences de Dely Brahim et Dar el Beida ont contribué à hauteur de 57% du chiffre d'affaires.

2.2 Analyse externe

Dans un second temps une analyse externe est menée, comportant l'analyse de la stratégie commerciale, l'analyse du portefeuille client, l'analyse des secteurs industriels en Algérie ainsi que le benchmarking et l'analyse de la concurrence.

2.2.1 Analyse de la stratégie commerciale

Actuellement IFL dispose de 4 agences réparties sur le territoire national avec 2 agences en centre, une agence à l'Est et une à l'Ouest.

Chaque agence couvre un certain nombre de wilayas. Ce zoning a été délimité en 2011 et n'a pas été revu depuis. La zone sud est une zone « libre » et peut donc être prospectée par toutes les agences.

Au regard de la couverture géographique, les zones couvertes par les agences de Setif principalement et Oran dans un second temps sont largement plus importantes que les zones couvertes par les deux agences d'Alger. Par ailleurs, il est à noter que l'activité économique de la zone Alger Est est moindre (beaucoup de grandes entreprises publiques et moins de PME cibles). L'agence Est fait plus de 60% de son chiffre d'affaires à Tizi Ouzou.

³⁸ Source : Elaboré par nous même

Des postes budgétaires existent pour des correspondants d'affaire affectés à certaines wilayas. Ce modèle a été adopté il y a quelques années pour Annaba et Bejaia ainsi que pour Tizi Ouzou mais n'a pas été maintenu.

Aucune ouverture d'agence n'est prévue pour le moment.

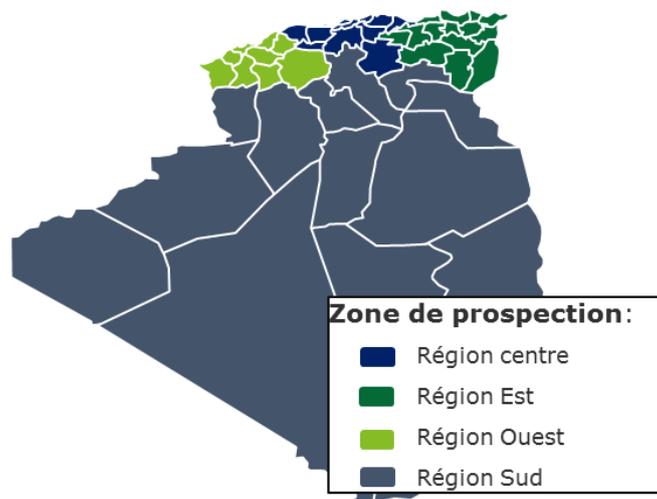


Figure 2-12: Zoning de l'entreprise cliente³⁹

³⁹ Source : Elaboré par nous même

L'effectif des agences est théoriquement composé comme suit :

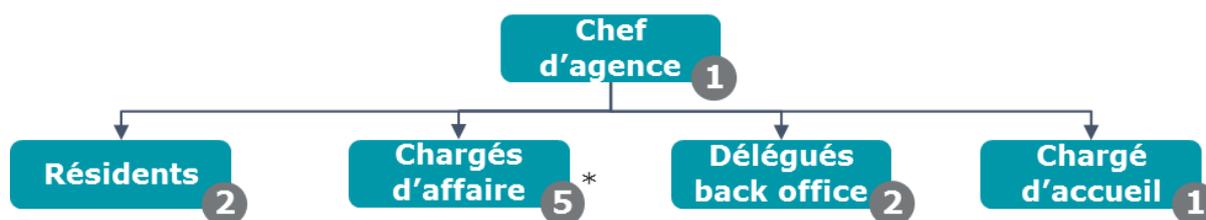


Figure 2-13: Composition des agences⁴⁰

* L'agence de Sétif compte en théorie 7 chargés d'affaire étant donné l'ampleur de la zone à couvrir.

Il est à noter qu'au moment du diagnostic, aucune agence n'était au complet. Un turnover très important, en particulier pour les chargés d'affaire a été constaté. Des recrutements sont en cours afin de compléter les effectifs manquants.

IFL a été parmi les premières sociétés de leasing créées en 2003. Cette longueur d'avance lui a permis une forte croissance et de se hisser en tête des parts de marché algérien. Suite à l'entrée en activité de certains concurrents et des problématiques internes (départ de l'ancien directeur général et intérim pendant une année), une forte décroissance a eu lieu. Allant jusqu'à 53% de baisse des mises en force pour atteindre 1,7 milliard de DZD de mises en force en 2009. La reprise de croissance s'est suivie après la nomination d'un nouveau DG. Depuis 2014, IFL connaît à nouveau une baisse. En effet, l'entreprise n'atteint pas les objectifs annuels fixés.

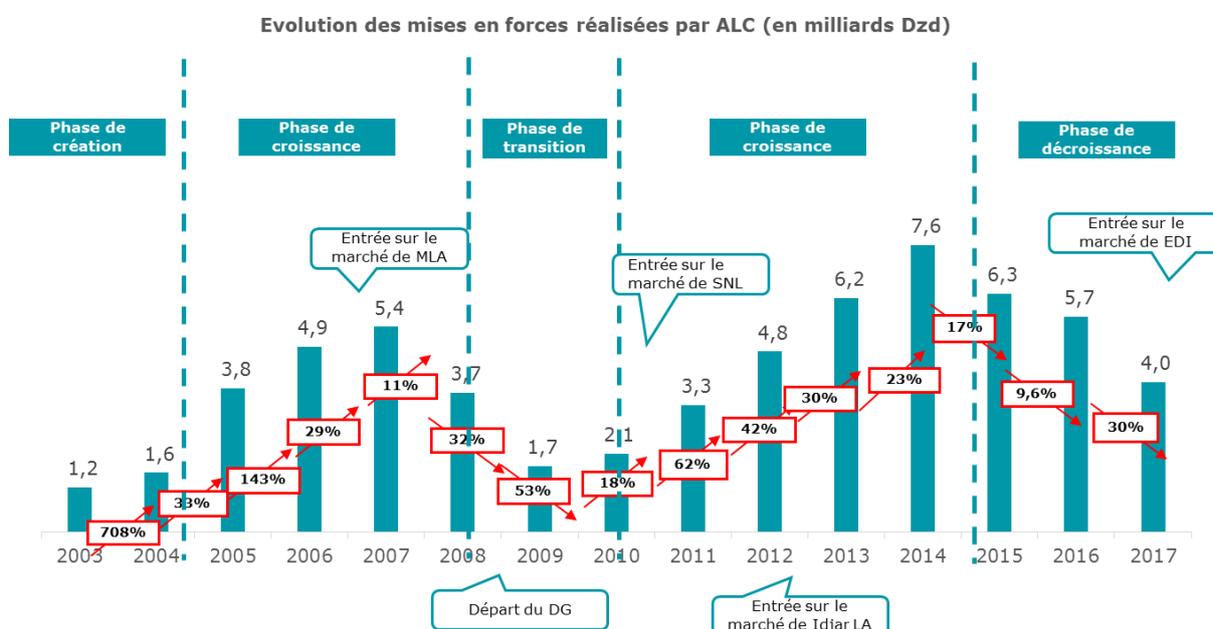


Figure 2-14: Evolution des mises en forces réalisées par l'entreprise cliente⁴¹

⁴⁰ Source : Elaboré par nous même

⁴¹ Source : Elaboré par nous même

Un important écart est observé entre les objectifs fixés pour 2017 et les réalisations en matière d'objectifs et d'approbations. Ceci est expliqué en partie par des effectifs incomplets au niveau des agences et une faible ancienneté des chargés d'affaires (turnover élevé).

Cependant l'objectif pour 2018 ne prennent pas en compte les réalisations de l'année 2017 et prévoient une croissance importante : 101,6%. Des recrutements sont en cours afin de compléter les effectifs en agence et les résultats des premiers mois 2018 (mises en force) sont positifs.

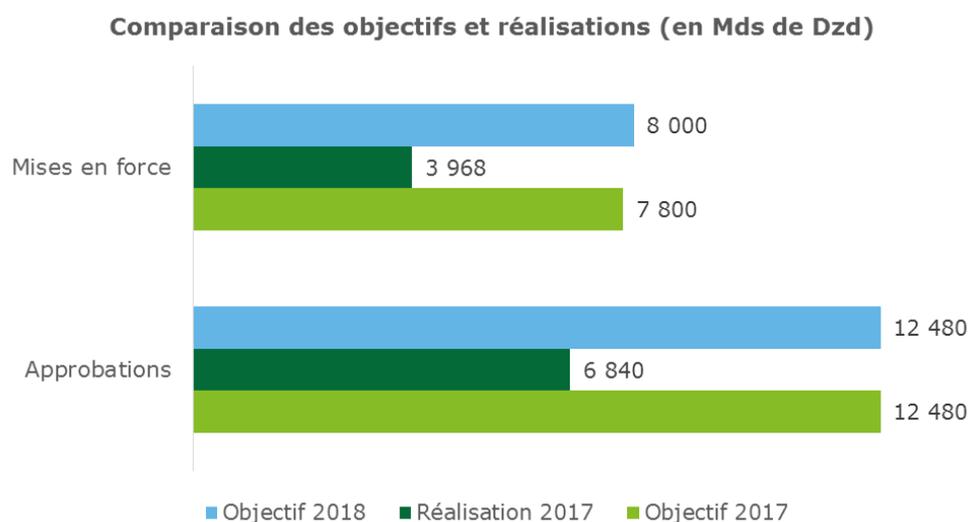


Figure 2-15: Comparaison des objectifs et réalisations⁴²

2.2.1.1 Efficacité par agence

Une baisse des approbations et mises en forces est à noter pour l'ensemble des agences. Cette décroissance est moindre pour l'agence de l'ouest d'Alger qui a enregistré les meilleures performances entre toutes les agences (elle dépasse ses objectifs d'approbations). Le manque d'effectifs (chargés d'affaire) en agence justifie le fait qu'aucune agence n'atteigne pas ses objectifs de mises en forces en 2017 (62% pour l'agence de l'ouest d'Alger et moins de 50% pour les autres).

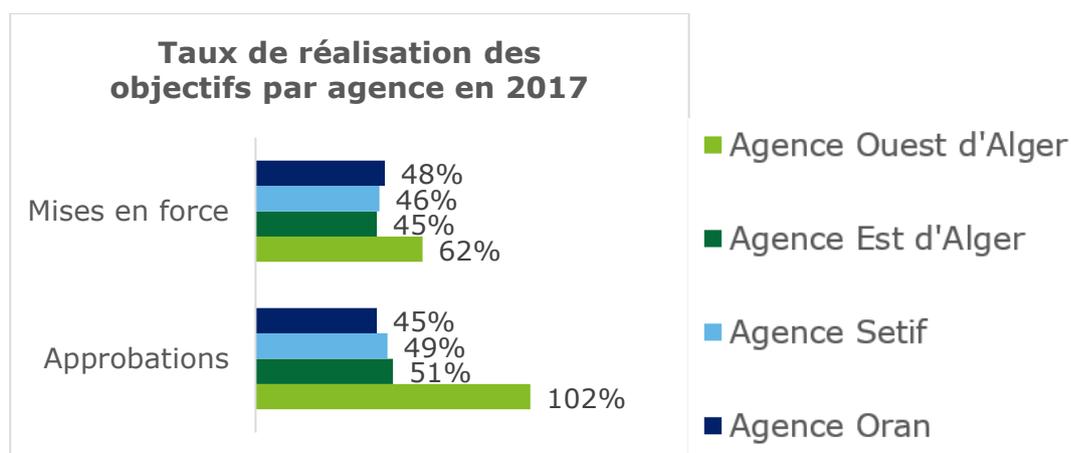


Figure 2-16: Taux de réalisation des objectifs par agence⁴³

⁴² Source : Elaboré par nous même

⁴³ Source : Elaboré par nous même

Les objectifs pour 2018 un objectif global de 8 MDS DZD de mise en force⁴⁴ est fixé. Une volonté de diversification du portefeuille client est également traduite par des objectifs par secteur d'activité.

2.2.2 Analyse du portefeuille client

Le portefeuille client d'IFL était jusqu'à aujourd'hui principalement axé sur les clients des secteurs BTP. Cette dépendance a causé une baisse des mises en force en 2017 étant donné les difficultés rencontrées dans le secteur de la construction.

Une diversification du portefeuille des clients est donc prévue pour 2018 afin d'atténuer les risques de marché. Par ailleurs, les contraintes réglementaires récemment mises en places concernant l'importation des véhicules ont freiné la croissance d'IFL.



Figure 2-17: Répartition des mises en force par secteur d'activité⁴⁵

2.2.3 Analyse des secteurs industriels et de services en Algérie

Afin d'analyser les secteurs les plus porteurs en Algérie il va falloir commencer par dresser un état des lieux des secteurs porteurs, stratégiques et avec une forte tendance de croissance en Algérie et par la suite analyser les indicateurs économiques et les opportunités d'investissement encouragés en Algérie.

2.2.3.1 Un état des lieux des secteurs porteurs

La première étape était de constituer une longue liste de projets des secteurs porteurs en Algérie en tenant compte des tendances du marché, la réglementation notamment la suspension des importations, les secteurs stratégiques dans L'ANDI et les nouveaux projets lancés.

Le nouveau modèle de croissance algérien se traduit par un certain nombre de secteurs stratégiques pour l'investissement que l'état encourage et qu'IFL devra prendre en considération dans sa nouvelle stratégie :

- Un soutien aux secteurs où l'Algérie dispose d'avantages comparatifs naturels : les industries agroalimentaires par la valorisation des ressources agricoles de notre pays (les agrumes, les dattes, la viande ovine, caprine ou cameline)
- L'objectif à atteindre à un horizon cinq à sept ans consiste à ne plus exporter de matières premières non transformées et à capter une part de plus en plus importante de valeur ajoutée en Algérie

⁴⁴ Les mises en force : les contrats dont la facturation des loyers a démarré

⁴⁵ Source : Elaboré par nous même

- Un soutien aux secteurs où l'Algérie dispose déjà d'avantages comparatifs construits : les services de connaissance dont le faible développement constitue un frein à l'upgrading technologique de l'économie nationale. Dès lors, il s'agit de mettre en place un dispositif de soutien à la production de services de connaissances.
- Une stratégie de substitution ciblée sur les importations en remplaçant, partiellement ou totalement, l'importation de semi-produits ou de produits finis importés aujourd'hui par une production industrielle locale
- Outre l'automobile, l'acier, la cimenterie ou l'agroalimentaire, le secteur prioritaire est également celui des industries du textile. Dans ce cadre, l'accélération de la mise en place de clusters industriels sur le territoire national peut permettre d'augmenter rapidement la production dans les secteurs concernés, notamment via les entreprises privées nationales.

Après avoir fait une analyse des produits les plus importés en Algérie, en se basant sur les données de la douane, prendre en compte tous ces axes de croissance de l'Algérie et après avoir fait plusieurs séances de brainstorming avec l'équipe projet et le Managing Partner de Deloitte, on a fixé 43 projets répartis sur 9 secteurs :

<p>Agriculture et agro industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1 – Huile d'olives, olives de bouche et produits dérivés • P2 – Légumes frais , conditionnés, surgelés et conserves • P3 – Légumes secs • P4 – Elevage bovin pour la transformation de viande • P5 – Elevage bovin pour la production de lait • P6 – Elevage bovin pour la transformation de cuir • P7 – Laiterie et produits laitiers • P8 – Elevage de poissons et transformation • P9 – Aliments du bétail • P10 – Chaîne de supermarchés de produits surgelés et congelés (viandes, poissons, fruits & légumes, desserts) • P11 – Chocolaterie • P12 – Viennoiserie & biscuiterie • P13 – Confiserie • P14 – Culture de l'alfa et transformation • P15 – Agrumiculture et transformation • P16 – Autres arboriculture (culture et transformation en compotes de fruits et conserves) 	<p>Ameublement</p> <ul style="list-style-type: none"> • P21 – Mobilier en MDF 	<p>Industrie médicale</p> <ul style="list-style-type: none"> • P32 – Consommables médicaux • P33 – Mobilier hospitalier
<p>Industrie du textile</p> <ul style="list-style-type: none"> • P17 – Fabrication de tapis • P18 – Fabrication de tissu pour habillement 	<p>Céramique</p> <ul style="list-style-type: none"> • P19 – Dalles et faïences • P20 – Produits céramiques sanitaires 	<p>Autres industries</p> <ul style="list-style-type: none"> • P34 – Tubes et accessoires de tuyauterie en plastique • P35 – Ouvrage en fer ou en acier • P36 – Robinetterie • P37 – panneaux préfabriqués • P38- Pièces détachées destinées à l'industrie automobile • P39 – Sous traitance énergie renouvelable
	<p>Emballage</p> <ul style="list-style-type: none"> • P22 – Emballage et vaisselles en verre • P23 – Emballage en plastique(PET) • P24 – Rubans adhésifs 	
	<p>Cosmétique et hygiènes</p> <ul style="list-style-type: none"> • P25 – Cosmétique et hygiène corporelle • P26 – Huiles essentielles à base de figues de barbarie • P27 – Hygiène de maison 	
	<p>Electrique & Electronique</p> <ul style="list-style-type: none"> • P28 – Câblerie • P29 – Eclairage • P30 – Equipements de basse tension • P31- Sous-traitance matériels électroniques 	

Figure 2-18: Liste des projets industriels⁴⁶

⁴⁶ Source : Elaboré par nous même

2.2.3.2 Matrice de scoring

La démarche proposée comporte trois phases :

- **Phase 1 : Elaboration d'une grille de scoring adaptée destinée à l'analyse comparative des secteurs à étudier comprenant l'ensemble des critères ainsi que leur pondération**

Nous avons basé notre scoring selon trois axes principaux : « Opportunité marché », « Faisabilité projet » et « Impact sur IFL » permettant ainsi une approche objective de scoring.

Une évaluation de l'attractivité du marché pour IFL, à travers les axes suivants :

- Evaluation de potentiel de croissance du marché considéré
- Mesure du taux de marge
- Analyse de l'offre actuelle et des différents acteurs
- Analyse des avantages attribués aux secteurs et projets considérés (fonciers, financiers, fiscaux, légaux...)

Tableau 3: Liste des critères de l'axe opportunité⁴⁷

Critères	Définitions	Unités
Potentiel de croissance	Evaluer le potentiel de croissance du marché en valeur en multipliant la taille du marché par la croissance annuelle	Milliards DZD (Mds DZD)
Concentration du marché (IHH)	Etablir en additionnant le carré des parts de marché de toutes les entreprises du secteur considéré. Plus l'IHH d'un secteur est fort, plus la production est concentrée	%
Taux de marge	Mesurer le taux de marge qui peut être généré par le projet	%
Importation / Consommation	Comparer les importations avec la consommation du marché local (en valeur)	%
Exportabilité	Evaluer le potentiel d'exportation vers d'autres marchés notamment le marché africain	%
Niches & Facteurs différenciant	Analyser l'existence de niches ou de facteurs différenciant	Qualitatif
Avantages	Analyser les avantages attribués aux secteurs et projets considérés (fonciers, financiers, fiscaux, légaux...)	Qualitatif
Menaces nouveaux entrants	Identifier si de nouveaux acteurs vont se positionner sur le marché considéré	Qualitatif

Une évaluation de la faisabilité du projet pour IFL, à travers les axes suivants :

- Niveau d'investissement moyen requis
- Délais de réalisation
- Niveau de compétence et technologie requis
- Maturité de l'écosystème
- Recensement des contraintes légales

⁴⁷ Source : Elaboré par nous même

Tableau 4: Liste des critères de l'axe faisabilité

Niveau d'investissement	Le montant d'investissement moyen nécessaire pour la réalisation du projet	Milliards DZD (Mds DZD)
Délais de mise en œuvre	La durée moyenne nécessaire pour la réalisation du projet de la phase amont d'obtention de l'agrément si applicable jusqu'à la phase des travaux de génie civil et l'installation de l'usine	Mois
Complexité de la chaîne de production	Déterminer le niveau de complexité de la chaîne de production	Qualitatif
Dépendance à un partenariat	Déterminer si la main d'œuvre locale qualifiée est disponible à travers l'analyse des offres de formations professionnelles et universitaires ainsi que l'historique des industries en Algérie	Qualitatif
Dépendance à l'importation pour les intrants	Evaluer si les intrants nécessaires à la production sont importés ou disponibles sur le marché local	%
Maturité de l'écosystème	Mesurer le niveau de maturité de l'écosystème notamment le réseau de distribution	Qualitatif
Contraintes légales	Analyser les contraintes légales (existence de réglementation,...)	Qualitatif

Une évaluation de l'impact du projet sur IFL, à travers les axes suivants :

Déterminer si un partenariat technique ou financier est nécessaire pour la réalisation du projet

Tableau 5: Liste des critères de l'axe impact image

Synergie avec les activités du groupe	Les liens avec les activités du groupe générant des effets économiques positifs	Qualitatif
Légitimité	La capacité de l'entreprise et sa position dans le marché vis-à-vis du métier et de la réputation et la notoriété	Qualitatif
Impact image	L'impact du projet sur l'image du groupe IFRI sur le plan social, économique et environnemental	Qualitatif

Une analyse d'opportunité à travers 8 critères scorés suivant des intervalles définis, Chaque projet industriel est évalué sur les 8 critères d'opportunité pondérés de sorte que le résultat donne un score allant de 1 à 5

- Le score 1 représente une faible opportunité
- Le score 5 représente une forte opportunité

Tableau 6: Intervalle et scoring de l'axe opportunité⁴⁸

Critère	Pondération	Intervalle et score									
		Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Potentiel de croissance	20%	0	1,5	1,5	3	3	7	7	20	20	
		1		2		3		4		5	
Concentration du marché (IHH)	20%	40%		30%	40%	20%	30%	10%	20%	0%	10%
		1		2		3		4		5	
Taux de marge	15%	0%	5%	5%	10%	10%	20%	20%	30%	30%	
		1		2		3		4		5	
Importation / Consommation	5%	0%	20%	20%	30%	30%	40%	40%	60%	60%	100%
		1		2		3		4		5	
Exportabilité	5%	Un faible potentiel d'export			Un potentiel d'export moyen			Un fort potentiel d'export			
		-				+				+++	
		1				3				5	
Niches & Facteurs différenciant	10%	Pas de niches			Entre 1 et 2 niches			Plus de 2 niches			
		-				+				+++	
		1				3				5	
Avantages	5%	Avantages d'investissement communs aux investissements éligibles			Des avantages supplémentaires au profit des activités privilégiées et / ou créatrices d'emplois			Investissements présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale			
		-				+				+++	
		1				3				5	
nouveaux entrants	5%	Des investissements / nouveaux entrant ont été identifiés			Niveau Moyenne			Pas de nouvel entrant et / ou menace nouvel entrant faible			
		+++				+				-	
		5				3				1	

⁴⁸ Source : Elaboré par nous même

Une analyse de faisabilité à travers 7 critères scorés suivant des intervalles définis, L'évaluation de la faisabilité est définie par 7 critères pondérés de sorte que le résultat donne un score allant de 1 à 5 :

- Le score 1 représente une faible faisabilité
- Le score 5 représente une forte faisabilité

Tableau 7 : Intervalle et scoring axe faisabilité

Niveau d'investissement	20%	>5		[3,5]		<3					
		1		3		5					
Délais de mise en œuvre	15%	Min	Max	Mi n	Max	Min	Max	Min	Max	Mi n	Max
		24		18	24	12	18	6	12	0	6
		1		2		3		4		5	
Complexité de la chaîne de production	15%	Forte complexité de la chaîne de production				Niveau de complexité moyen de la chaîne de production				Faible complexité de la chaîne de production	
		+++				+				-	
		1				3				5	
Dépendance à un partenariat	15%	Forte dépendance à un partenariat				niveau de dépendance au partenariat moyen				aucune dépendance à un partenaire	
		+++				+				-	
		1				3				5	
Dépendance à l'importation pour les intrants	20%	Min	Max	Mi n	Max	Min	Max	Min	Max	Mi n	Max
		80%	100%	60%	80%	40%	60%	20%	40%	0%	20%
		1		2		3		4		5	
Maturité de l'écosystème	10%	-				+				+++	
		1				3				5	

Une analyse d'impact sur IFL à travers 3 critères scorés suivant des intervalles définis, L'évaluation de l'impact est définie par 3 critères pondérés de sorte que le résultat donne un score allant de 1 à 5 :

- Le score 1 représente une faible faisabilité
- Le score 5 représente une forte faisabilité

Tableau 8: Intervalle et scoring axe impact

Synergie avec les activités du groupe	20%	-	+	+++
		1	3	5
Légitimité	40%	-	+	+++
		1	3	5
Impact image	40%	Un impact négatif (environnement, social, santé)	Aucun impact positif/négatif	Un impact positif (social, économique,...)
		-	+	+++
		1	3	5

- **Phase 2 : Une collecte des données, les résultats des études de marché de Deloitte ainsi que l'éclairage issu de nos benchmarks dans les secteurs considérés**

Voir Annexe 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 et 16

- Phase 3 : synthèse de scoring

Les résultats de la matrice de scoring selon l'opportunité, la faisabilité et l'impact sur IFL montrent qu'il y a 13 projets industriels à prioriser pour la démarche de diversification d'IFL, qui sont :

- P1 – Huile d'olives, olives de bouche et produits dérivés
- P3 – Légumes secs
- P7 – Laiterie et produits laitiers
- P8 – Elevage de poissons et transformation
- P9 – Aliments du bétail
- P10 – Chaîne de supermarchés de produits surgelés et congelés (viandes, poissons, fruits & légumes, desserts)
- P15 – Agrumiculture et transformation
- P16 – Autres arboricultures (culture et transformation en compotes de fruits et conserves)
- P19 – Dalles et faïences
- P23 – Emballage en plastique(PET)
- P37 – Panneaux préfabriqués
- P38- Pièces détachées destinées à l'industrie automobile
- P17 – Fabrication de tapis

Il faut noter que c'est les projets qui ont une chance de se développer en Algérie, par conséquent ça va impliquer le développement des produits de leasing spécifiques.

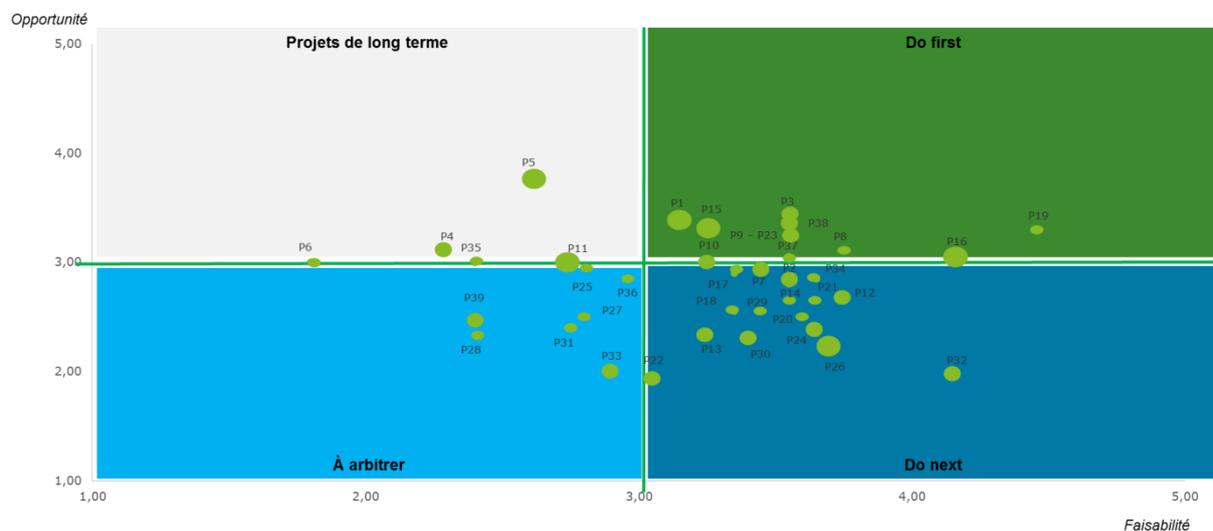


Figure 2-19: Matrice de scoring⁴⁹

*La taille des bulles représente l'impact sur IFL

⁴⁹ Source : Elaboré par nous même

2.2.3.3 Analyse de la concurrence

L'association professionnelle des banques et établissements financiers recense 13 acteurs du leasing en Algérie répartis en 2 catégories :

Etablissements bancaires assimilés, qui proposent le produit leasing en plus d'autres produits bancaires :



Figure 2-20 : Les établissements bancaires assimilés⁵⁰

Etablissements spécialisés dans le leasing, dont l'activité principale est le leasing :



Figure 2-21 : Etablissements spécialisés dans le leasing

⁵⁰ Source : L'association professionnelle des banques et établissements financiers

Maghreb Leasing Algérie

SPA Maghreb Leasing Algérie est un établissement financier spécialisé dans le crédit-bail, créé en 2006 avec un capital social de 3,5 milliards DZD. Répartition du capital :

Amen BANK 53,89 %, TUNISIE LEASING 18,72 %, FMO 7,47 %, SFI 10,10 %, PROPARCO 8,33 % et CFAO 1,49 %.

- L'entreprise compte un effectif total de 115 employés (avril 2017)
 - MLA est actuellement le leader du leasing en Algérie avec 12 Milliards de DZD de mises en force en 2017
- Leasing équipements : Matériel & équipement, machines, outils
 - Leasing auto : Voitures de tourisme, véhicules utilitaires
 - Leasing immobilier : Bureaux, cabinets, sièges sociaux, entrepôts...
 - Leasing BTP : Chargeurs, niveleuses, pelles, centrales à béton...
 - Leasing transport : Camions, tracteurs routiers, remorques, bus et mini bus...
 - Leasing médical : Matériel de radiologie, échographies, scanners...
 - Leasing opérationnel : location longue durée

Délais de réponse : 5 jours
(48h pour le leasing auto)

Durée de remboursement : 2 à 5 ans

Financement : jusqu'à 90%

Assurance : fractionnée à 0% d'intérêt

Service d'écoute client (call center)

Formulaire de demande de devis en ligne

Figure 2-22: Services et éléments différenciant de MLA

Société Nationale de Leasing

Société nationale de leasing est une société publique créée en Juillet 2010, avec un capital de 3,5 milliards de DZD, dans le but de diversifier les instruments de financement. L'entreprise compte 74 employés (Décembre 2017).

SNL est représentée sur tout le territoire national à travers les espaces dédiés, au niveau des agences de la BDL / BNA.

Leasing :

- Leasing équipements industriels : Equipements de production et de transformation...
- Leasing bâtiments, travaux publics et hydrauliques : Niveleuses, Foreuse...
- Leasing transport : des véhicules (auto) légers et lourds...
- Leasing équipements médicaux : Fauteuils dentaires, Echographie...
- Leasing tourisme : Equipements d'hôtellerie, restaurations...
- Leasing service : Equipements de bureautique, maintenance...
- Vente matériel d'occasion en leasing : chaine de montage...

Vente de matériel d'occasion :

- SNL propose l'achat d'un matériel industriel d'occasion. Le matériel est disponible au niveau de la SNL pour une vente immédiate (avec possibilité de visite)
- Le matériel peut être visité en ligne

Délais de réponse : 07 jours ouvrables/ Dossier

Durée du contrat : entre 2 et 5 ans (mobilier), allant sur une durée maximale de 15 ans (immobilier)

Service d'écoute client : suivi gratuit et en temps réel de l'évolution du dossier SNM TRACK, simulation du loyer, formulaire dédié pour toute réclamation/Suggestion, call center

Formulaire de demande de devis en ligne

Figure 2-23: Services et éléments différenciant de SNL

Ijar Leasing Algérie (ILA) – Algérie

SPA Ijar Leasing Algérie est un établissement financier spécialisé dans le crédit-bail, crée en 2012 par la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), avec un capital social de 3,5 milliards de DZD. L'entreprise compte 38 employés (2017).

Acquisition **d'équipements neufs** par leasing dans divers secteurs d'activité comme :

- Transport
- Industrie
- Automobile
- L'hôtellerie
- Santé
- BTPH

Délais de réponse : présenté comme rapide

Durée de remboursement : Jusqu'à 5 ans

Financement : Jusqu'à 70%

Service d'écoute client : Un numéro de téléphone est mis à disposition des clients

Formulaire de demande de simulation en ligne

Figure 2-24: Services et éléments différenciant d'ILA

El Djazair Idjar – Algérie

SPA El Djazair Idjar est un établissement financier spécialisé dans le crédit-bail, créée en 2012 par la BADR, CPA et ASICOM dont l'actionnariat est composé comme suit :

- 47% BADR : Agriculture et industrie agroalimentaire
- 47% CPA : Industrie et services, BTPH et promotion immobilière
- 6% ASICOM : Participation dans les projets de création et de développement de PME

Le capital social de la société s'élève à 3,5 milliards de DZD. Elle opère sur l'ensemble du territoire national

- Leasing de biens mobiliers
- Leasing équipements concernant les secteurs : Agriculture BTPH, Industrie, Transport, Médical et les professions libérales

Durée de location : de 3 à 5 ans

Remboursement : anticipation de remboursement après paiement de 50% du financement

Frais de traitement : 0.5% du montant de financement avec un plafond de 100 000 Dzd par demande

Premier loyer : Majoré de 10% à 30% maximum

Fréquence des loyers : Mensuels et Trimestriels

Financement : Jusqu'à 100%

Demande en ligne de : Rendez-vous, Renseignement, Réclamation, Contact

Figure 2-25: Services et éléments différenciants d'El Djazair Idjar

2.2.3.4 Benchmark international

SA Maroc Leasing, créée en 1965 avec un capital social de 277 676 800 MAD. Cotée en Bourse de Casablanca depuis 1997, pionnier du leasing au Maroc. Proposant des solutions financières aux grandes entreprises, PMI/PME, professions libérales, commerçants. La société compte entre 50 et 99 employés

Actionnariat :

- CIH Bank : 34,01%
- Banque centrale populaire 53,11%
- The arab investment company : 5,74%
- Flottant en bourse : 7,14%

- Leasing mobilier
- Leasing immobilier

S'adressant à presque tous les secteurs d'activité

Durée de remboursement : dépendant des caractéristiques de l'activité et la durée de vie du matériel

Financement : à 100 %

Service client en ligne : gérer et suivre leurs contrats de leasing, en toute autonomie

Figure 2-26: Services et éléments différenciant de Maroc Leasing

BNP Paribas Leasing Solutions- Europe

BNP Paribas Leasing Solutions fait partie du groupe BNP Paribas, banque leader de la zone euro et acteur bancaire international. Elle est une marque commerciale du Groupe BNP Paribas. Au sein du groupe BNP Paribas, BNP Paribas Leasing Solutions est l'un des leaders européens en matière de leasing et propose des solutions locatives et de financement pour les équipements à usage professionnel.

Quelque chiffre(2016)

- 3 000 collaborateurs
- Présence dans 22 pays
- A travers 37 bureaux
- 1 400 demandes de financement validées par jour
- 480 000 demandes traitées par an
- 3 contrats par minute
- 28,8 milliards d'euros d'encours sous gestion
- 309 000 contrats mis en loyer
- 11,7 milliards d'euros de production

Marchés (13)

- Agriculture, bureautique, audiovisuel, BTP, industrie/distribution, médical, transport/véhicule, manutention, immobilier, informatique, sécurité, luminaire

Développer les ventes :

- Solutions de financement qu'un client de BNP Paribas LS peut proposer à ses propres clients pour développer ses ventes
- BNP Paribas LS propose à ses clients de financer les stocks de leurs revendeurs et donc de gérer les flux financiers entre l'entreprise et son réseau de distribution

Financer un investissement : financement d'un bien immobilier et financement d'un équipement professionnel.

Financer un parc (informatiques, véhicules commerciaux et industriels) et en externaliser la gestion :

- La location longue durée
- Location longue durée avec service (avec de services tels que l'entretien, la maintenance de l'équipement...)

2.3 Synthèses des dysfonctionnements et SWOT

Cette partie représente une synthèse des pistes d'amélioration ainsi qu'une analyse de l'environnement interne et externe sous forme d'une matrice SWOT.

2.3.1 Points Bloquants/ralentissants

Les points bloquants détectés sont répartis sur les différentes agences de l'entreprise cliente :

➤ Agence

- Stabilisation de la force de vente à travers la motivation des équipes : salaire à partie variable, encouragements par la hiérarchie
- Autonomie de l'agence : actuellement les moyens généraux sont gérés par le siège et aucun budget de fonctionnement n'est accordé aux agences. Le recrutement (recherche de profils et entretiens) est en théorie de la responsabilité de la fonction ressources humaines mais dans les faits il est réalisé par la chef d'agence
- Nécessité de mise en place d'une comptabilité agence pour plus de visibilité et mesure de la performance par agence
- Proposition de mise en place d'un comité roulant pour la validation rapide (48H) de dossiers moins onéreux (ex : automobile, camions, fourgons) afin d'accélérer les réponses aux clients et décharger les comités
- Lourdeur administrative (traitement du même document par 4 structures différentes)
- Multiplication des vérifications dans l'agence
- Faiblesse dans la création de nouveaux clients (base clients collective : 5 000 clients)

➤ Chargé d'affaires

- Des retards dans le traitement des dossiers suite à des bugs fréquents sur cassiopae⁵¹
- La non-accessibilité à distance au réseau, crée une lenteur dans la création des dossiers (SAP-CRM).
- Salaire peu motivant, et indemnités faibles ne couvrant pas les besoins du chargé d'affaires et l'entretien de son véhicule
- Absence de formations continues
- Système d'objectifs : 40 visites/mois, 60 MDA approbations, 40 MDA MEF

⁵¹ Un progiciel global de financement.

➤ **Conformité**

- Nécessité de solution système / de plateforme collaborative
- Restrictions de droits sur cassiopae, créant des retards pour l'analyse du dossier (pas de privilège pour retourner le dossier à l'agence)

➤ **Juridique**

- Restrictions d'usage de logiciel, créant des retards pour l'analyse du dossier
- Les documents transmis par les départements précédents sont parfois incorrects-incomplets
- Redondance des tâches entre conformité et juridique
- **Multiplication des conditions suspensives qui bloquent les MEF**

➤ **Crédit**

- Création de plusieurs demandes pour le même client au niveau des agences – pas de consolidation des demandes au niveau de l'agence.
- Création multiple (clients, fournisseurs) - Plusieurs personnes ont des privilèges dans cassiopae pour créer des fournisseurs / clients.

L'analyste crédit se charge aussi de compléter tous les renseignements sur le client qui n'ont pas été renseignés par les autres départements.

2.3.2 Synthèse (SWOT)

La matrice SWOT va nous permettre de synthétiser l'analyse de l'environnement interne et externe :

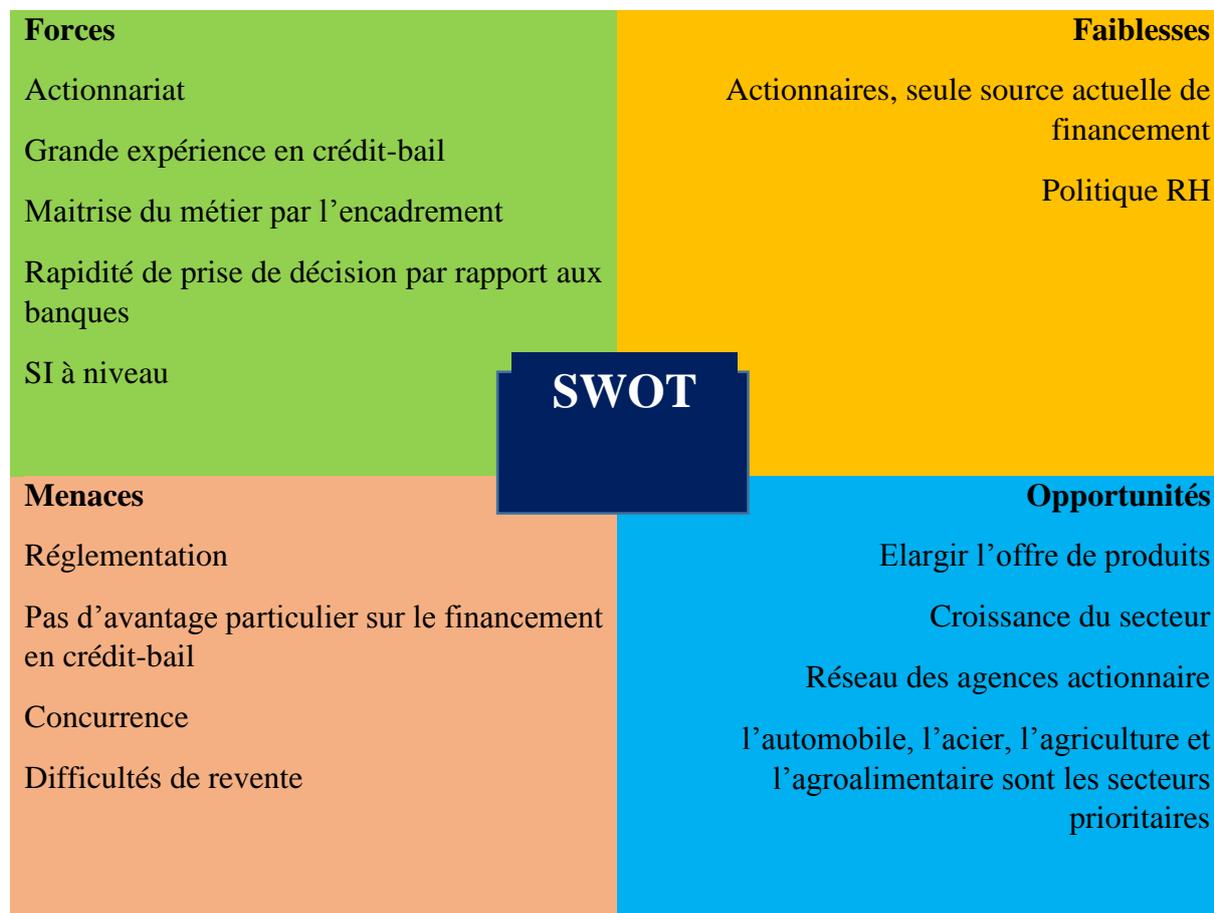


Figure 2-28: Matrice SWOT

➤ **Force :**

- **Actionnariat :** L'atout d'IFL est de faire partie d'une banque Internationale établie et d'avoir un important public de Banque actionnaire. La structure du capital est diversifiée et internationale, avec ABC et TAIC qui peuvent fournir le support nécessaire. Cela facilite l'accès d'IFL à une base de financement étendue et solide.
- **Grande expérience en crédit-bail :** IFL a été parmi les premiers établissements sur le marché en 2003 et a depuis acquis une grande expérience qui se reflète à la fois sur son personnel et dans ses procédures
- **Maitrise du métier par l'encadrement :** IFL a un encadrement qui possède l'expertise, l'efficacité et le processus de prise de décision rapide pour les affaires crédits bail
- **Rapidité de prise de décision par rapport aux banques**
- **SI à niveau**

➤ **Faiblesses :**

- **Actionnaires :** seule source actuelle de financement

- **Politique RH :**

- Pas de méthodologie d'évaluation formelle
- Pas de distinction entre le personnel commercial et support en termes d'objectifs ou de récompense
- Les salaires ne sont pas en adéquation avec la performance et n'ont pas été réexaminés depuis 2007
- Motivation faible et non disponibilité de données sur la satisfaction des employés

- **Menace :**

- **Réglementation :** Toutes les sociétés crédit-bail en Algérie dépendent des politiques monétaires et budgétaires. Les autorités de tutelle peuvent, sans préavis modifier l'environnement économique
- **Pas d'avantage particulier sur le financement en crédit-bail :** La clientèle potentielle préfère le financement classique
- **Concurrence :** Il y a un nombre important de sociétés crédit-bail en Algérie. 13 acteurs
 - 5 établissements spécialisés
 - 9 établissements assimilés dont les banques alternatives
- **Difficultés de revente** des équipements spécialisés par absence de marché secondaire
- **Une baisse importante** dans le nombre des projets du secteur BTP

- **Opportunités :**

- **Elargir l'offre de produits :** IFL peut compléter sa gamme de produits (exemple : location simple) ou d'objet de financement (exemple : immobilier)
- **Croissance du secteur :** Le crédit-bail est moins pratiqué en Algérie que dans les pays voisins
- **Réseau des agences des banques actionnaires**
- **l'automobile, l'acier, l'agriculture et l'agroalimentaire** sont les secteurs prioritaires en Algérie, et représentent une forte croissance dans les prochaines années.

2.3.3 Actions préconisées et réalisations

Nous avons noté l'objectif fixé par la direction pour l'année 2018, et la réalisation des objectifs similaires en 2017, ce tableau met le point sur le contraste entre les objectifs des différents départements de l'IFL, dans un espace de temps d'une année.

On remarque que 11 objectifs qui sont fixés pour 2018, n'ont pas été réalisés en 2017, ce qui rend la mission de l'IFL d'atteindre l'excellence opérationnelle souhaitée dans une année surréaliste.

		Objectifs 2018	Réalisations 2017
Corporate	Décaissement total	17,7 Mds Dzd	-
	Bénéfice net	830 M de Dzd	442 M de Dzd
	Rendement des fonds propres (ROE)	16%	13%
	Coefficient d'exploitation	34%	32%
	Fonds propres nets	5,3 M de Dzd	4,9 Mds Dzd
Commercial	Position concurrentielle	Etre leader du marché	Non réalisé
	Diversification de l'offre	Lancer le crédit bail opérationnel	Pas de lancement du crédit bail opérationnel
	Réseau commercial	Exploiter le réseau ABCA	Test réalisé mais jugé infructueux
Communication	Campagnes de communication	Plus de dynamisme	Actions de communication limitées
Partenariats stratégiques	Construction de partenariats stratégiques	Partenariats stratégiques avec les fournisseurs majeurs	Non réalisé
RH	Classification du personnel	Classification business/soutien du personnel et relier cette classification au bonus	Réalisé
	Système d'évaluation	Mise en place d'un système d'évaluation de performance, structuré, formalisé et transparent	Formalisé mais semble ne pas être mis en oeuvre
	Plan de relève	Mise en place d'un plan de relève en particulier pour les cadres	Non réalisé
Système d'information	CRM	Mise en place du CRM SAP	Réalisé
	SI métier	Remplacement de P-lease par le SI Cassiopae	Réalisé
	Contrôle financier	Acquisition et développement une application pour les opérations de contrôle financier	Non réalisé

Figure 2-29: Actions préconisées et réalisations⁵²

Les différentes analyses menées dans ce chapitre ont permis de mettre en évidence les dysfonctionnements de l'IFL, mais aussi de déterminer la position d'IFL dans le marché du leasing en Algérie, ainsi qu'une analyse détaillée de sa stratégie actuelle.

⁵² Source : Elaboré par nous même

Chapitre 3 :
Proposition d'un plan
stratégique

3 Chapitre 3 : Proposition d'un plan stratégique

Après avoir finalisé le diagnostic, notre équipe d'intervention a organisé des séances de workshop et de brainstorming avec les effectifs de chaque département en leur exposant les résultats du diagnostic afin de discuter les initiatives proposées.

Le but de ces réunions était de décliner les orientations stratégiques en objectifs globaux chiffrés, ces derniers seront déclinés au regard des 3 catégories suivantes : diversification du portefeuille client, Performance commerciale et excellence opérationnelle (Organisation, workflow, Capital humain, Système d'information,...).

Des ateliers de travail ont été organisés par la suite pour valider les indicateurs clés de performance (KPI) personnalisés pour chaque objectif stratégique.

3.1 Proposition d'un plan stratégique interne

Précédée par des séances de workshop avec l'équipe projet, une liste d'initiative sur le plan interne a été proposée, ces initiatives concernent principalement le workflow, l'organigramme et le capital humain.

3.1.1 Brainstorming et séance de workshop : application des six chapeaux

Dans les séances de brainstorming organisées, on a fait appel à la méthode de créativité « les 6 chapeaux » développée par Edward de Bono qui consiste à mener une réflexion collective afin de proposer des solutions efficaces et rapides.

Avant de commencer, on avait réussi à attribuer une couleur à chacun selon son profil.

Le directeur commercial avait un chapeau jaune, car toujours ouvert aux propositions, en considérant les avantages à l'éventualité de l'application de chaque proposition.

En revanche, le responsable juridique s'opposait souvent au changement, en considérant les inconvénients plus que les avantages, ceci étant dû à son ancienneté à l'IFL, donc on lui a attribué le chapeau noir.

Quant au directeur crédit, désigné avec un chapeau rouge, car il donnait son avis et son point de vue, en disant toujours ce qu'il pensait.

On ce qui nous concerne on avait distribué les chapeaux de manière à respecter nos postes mais aussi notre rôle dans l'équipe, donc il était logique d'associer le chapeau bleu au directeur de Deloitte, car prenant la parole en premier pour annoncer l'objectif de la réunion et en dernier pour résumer la situation.

Notre promoteur portait le chapeau blanc, énumérant les données dont on disposait, et canalisant nos idées, nous qui étions en chapeau vert, on faisait en sorte de proposer les nouvelles idées pour résoudre les problématiques posées dans la réunion.

Après avoir fait plusieurs séances de brainstorming, un plan d'action stratégique comportant des initiatives internes et externes a été élaboré, qu'on a présenté pour le conseil d'administration afin de le valider.

3.1.2 Proposition d'un nouveau Workflow

Le dossier client passe par 3 phases principales :

4. **Phase commerciale** : Dans cette phase, le dossier passe par le commercial résident, le chargé de vérification/scan et chef d'agence
5. **Phase analyse et décision** : En phase 2, le dossier est traité par la direction des risques, la direction juridique et la direction crédit. Un rapport risque est ensuite généré pour une validation, validation partielle ou rejet de dossier
6. **Phase production** : Après réception du dossier, le département gestion se charge de la mise en force du dossier. Génère un ticket de validation ou de rejet et envoie le dossier au commercial résident pour finaliser la mise en force du dossier

Les process sont revus de manière à réduire le délai de réponse qui est un facteur clé de succès à 4 jours (il dure actuellement 7 jours). Pour ce faire les initiatives suivantes sont recommandées :

- Optimiser le process de validation de dossier
- Validation de dossiers complets
- Eviter aux chargés d'affaires de devoir se déplacer en agence
- Eliminer les retours de dossier aux agences

Les nouvelles phases de workflow sont comme suit :

1. Phase commerciale

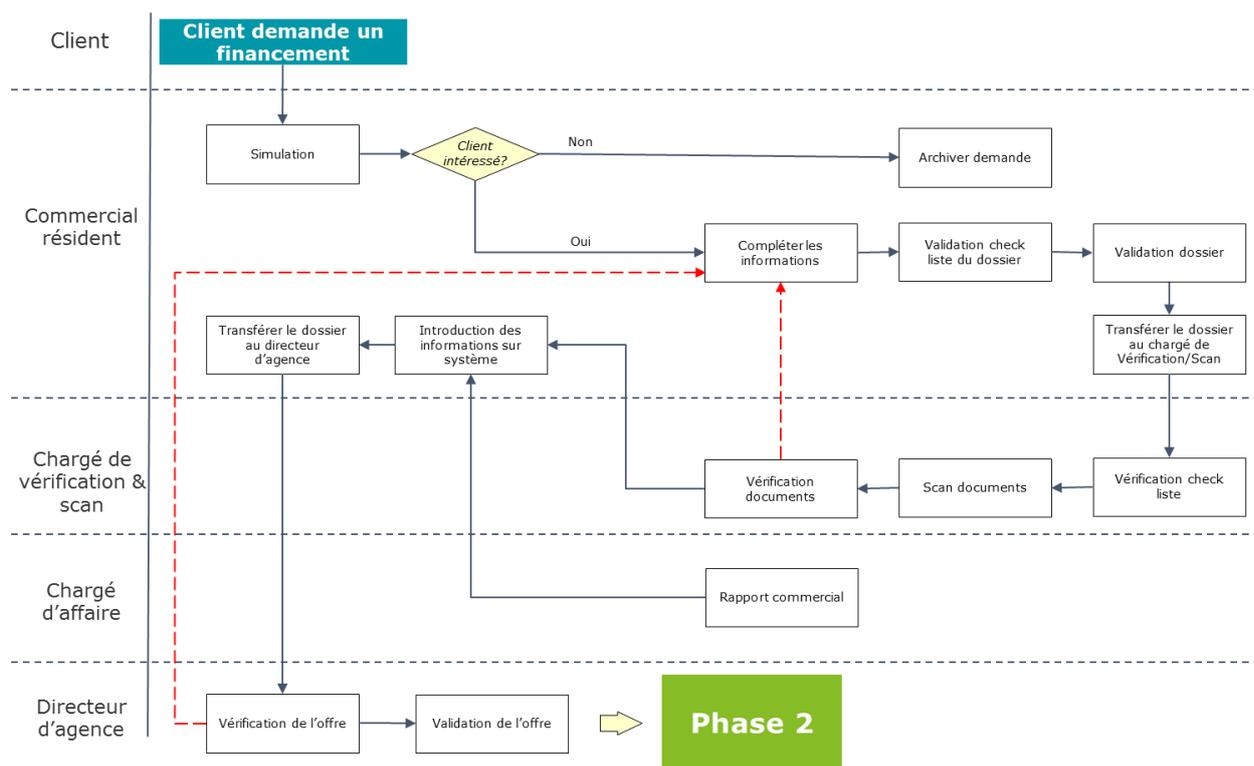


Figure 3-1 : Modélisation de la phase commerciale⁵³

- Lors du traitement de dossiers, le chargé d'affaire est responsable uniquement de la rédaction du rapport commercial et de son transfert au commercial résidant pour introduction sur système
- Le commercial résidant est responsable de valider la check liste des pièces à fournir au dossier avant la validation de ce dernier. Il devra ensuite introduire le rapport commercial du chargé d'affaires sur système et enfin aura la responsabilité de transférer le dossier au directeur d'agence.
- Une réévaluation de poste a été faite pour le « chargé de scan » devenant « chargé de vérification et de scan » incluant ainsi la responsabilité de vérifier la check liste du dossier, les pièces fournies dans le dossier ainsi que leur scan
- Le directeur d'agence aura pour responsabilité de vérifier l'offre dans son intégralité et sa validation

2. Phase analyse et décision

Lors de l'étape d'analyse, le traitement du dossier se fera en simultané par les 3 départements selon les différents aspects dès son introduction sur système

Selon le degré d'importance, la décision sera prise soit par :

- l'agence ou le chargé d'affaire
- le comité interne

⁵³ Source : Elaboré par nous même

- le conseil d'administration

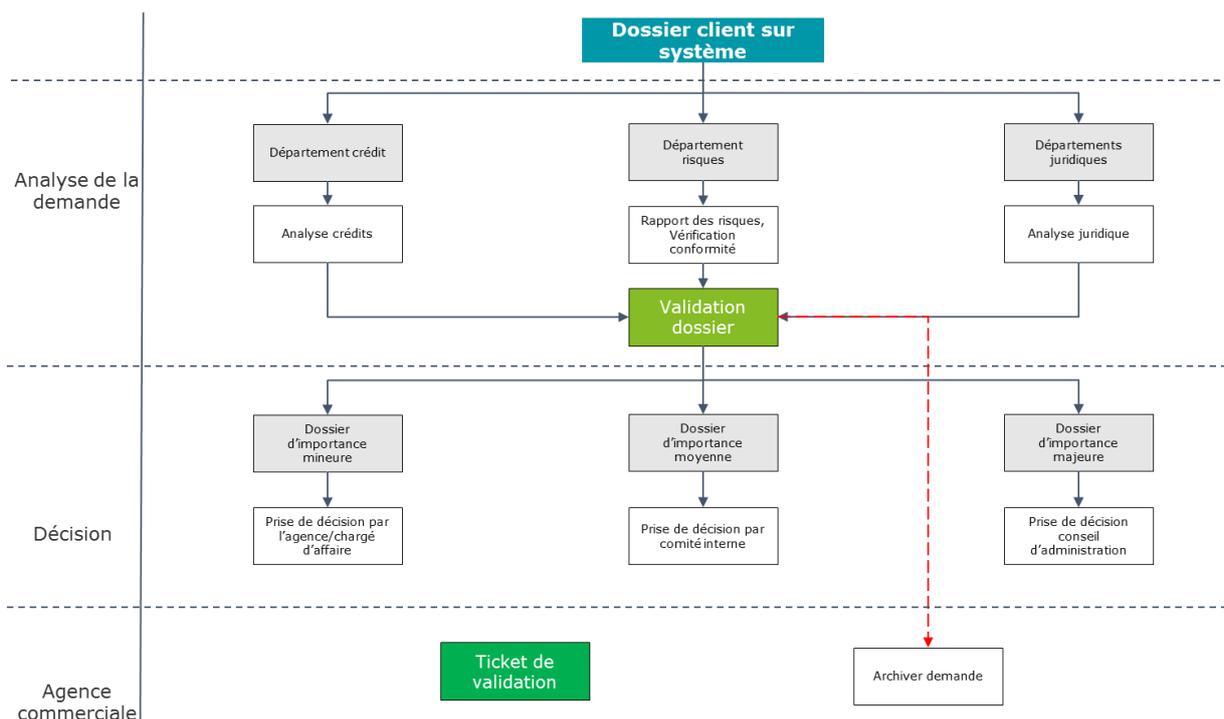


Figure 3-2: Modélisation de la phase analyse et décision⁵⁴

3. Phase de production

Grâce à la réduction des retours de dossiers le workflow de la phase production ne sera pas modifié étant déjà optimal.

Certains dossiers d'importance moindre seront traités dans **un délai de 48h** grâce à une délégation du pouvoir de prise de décision octroyée au directeur d'agence/chargé d'affaires.

⁵⁴ Source : Elaboré par nous même

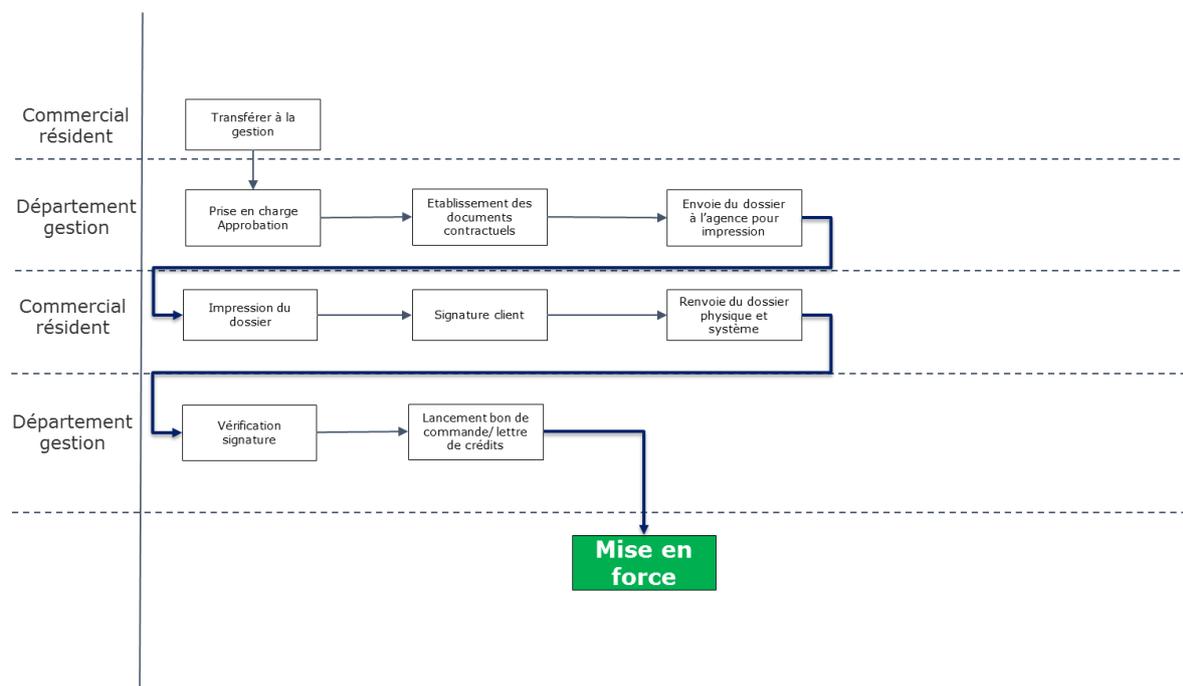


Figure 3-3: Modélisation de la phase production⁵⁵

⁵⁵ Source : Elaboré par nous même

3.1.3 Proposition d'un nouvel organigramme

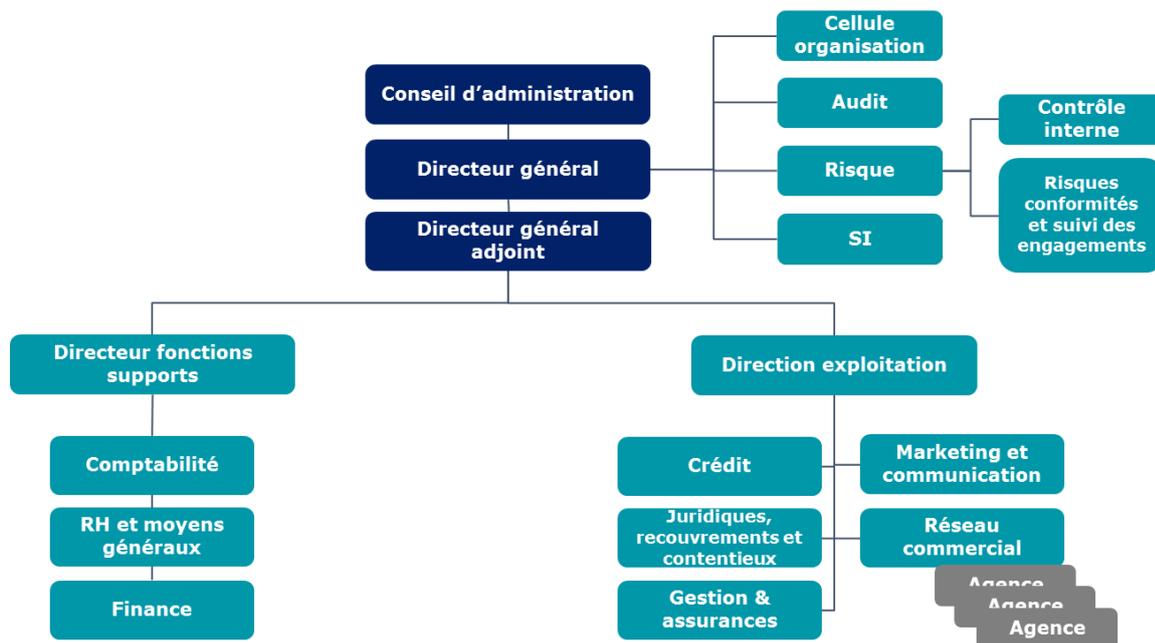


Figure 3-4: Proposition du nouvel organigramme⁵⁶

On n'a pas jugé nécessaire d'apporter de grands changements sur l'organigramme, qu'on a trouvés semblable à la plupart des institutions financières avec une partie métier et une fonction support.

Pour éliminer la charge au sommet sur la DG et DGA on a créé deux directions : une direction d'exploitation et une direction de support pour faire le lien entre les fonctions de support et de métier et la DGA.

Pour le conseil d'administration il ne sera relié avec aucun comité, ces derniers vont être rattachés à la direction générale, car le conseil d'administration n'a pas besoin de savoir des détails sur l'avancement des dossiers, mais seulement les performances macro de l'entreprise.

Pour la direction des systèmes d'information on l'a séparée de la direction commerciale car elle devrait être reliée à la direction générale pour le respect de la loi.

3.1.4 Amélioration de la stratégie RH

Depuis une dizaine d'années, les RH font l'objet d'un processus de transformation. Cependant, pour de nombreuses organisations, ce processus a de plus en plus échoué à produire les résultats attendus. En ces temps d'évolution économique rapide, les ressources humaines sont confrontées à un choix difficile. Il peut soit évoluer et apporter une contribution significative à l'entreprise, soit être réduit et dispersé dans l'entreprise et dans d'autres fonctions. Dans les organisations de pointe d'aujourd'hui, le talent est entièrement intégré dans les stratégies commerciales, les investissements en capital et les opérations. Les questions de capital humain attirent de plus en plus l'attention et, dans certains cas, sont devenues un élément permanent des programmes du conseil d'administration.

⁵⁶ Source : Elaboré par nous même

La rémunération par prime d'objectifs est un levier puissant pour booster l'activité commerciale à condition que le système de calcul soit simple, motivant, réaliste et basé sur des KPI en phase avec la stratégie commerciale. Le choix des bon KPI est primordial.

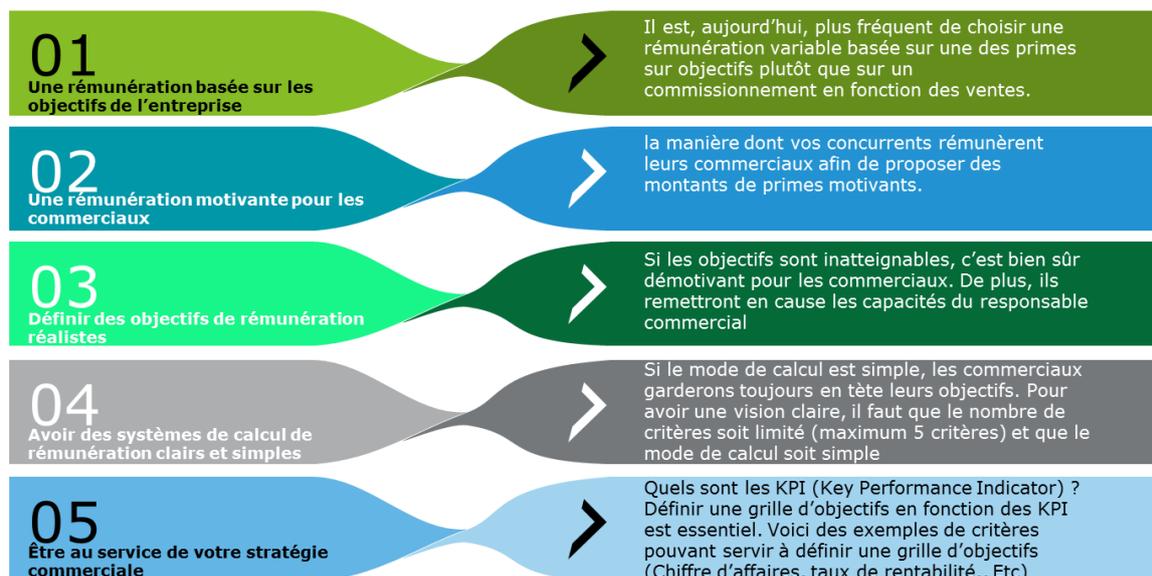


Figure 3-5: Nouveau système de rémunération

Actuellement, Les chargés d'affaires ont un salaire net fixe de 45 000 DZD, une prime de véhicule de 25 000 DZD est versée s'ils atteignent 40 visites/mois

Nous recommandons un salaire fixe à 70 000 DZD quel que soient le nombre de visites réalisées et la mise à disposition de véhicules pour la prospection

Nous recommandons un bonus annuel pour les chargés d'affaires IFL prenant en compte les aspects suivants :

- **Mises en force** : La réalisation des objectifs de mises en forces est pondérée selon le taux d'intérêt appliqué par dossier
- **Nombre de visites** : L'objectif de nombre de visites est appliqué annuellement et n'influence pas la rémunération mensuelle des chargés d'affaires
- **Nombre de retours de dossiers** : Le taux de retour de dossiers est une part de l'évaluation et possède une influence sur le bonus annuel

KPIs	Source	méthodologie de scoring	de	fréquence	Score	Commentaire	Fiabilité
Direction commerciale- Chargé d'affaire		moyenne des indicateurs		Annuelle	4		
Nombre de visites		Scoring actuel	Score	Après chaque campagne	4		
440 visites / an / chargé d'affaires	Direction commerciale	Intervalle	-		400		H
		250	1				

		300	2	Après chaque campagne		
		350	3			
		440	4			
		500	5			
Efficacité		Scoring actuel	Score	Annuelle	4	
Mises en forces réalisées / objectif attribué par chargé d'affaires	Direction commerciale	Intervalle (%)	-	Annuelle	75%	H
		30%	1			
		50%	2			
		70%	3			
		80%	4			
		100%	5			
Nombre de retours de dossiers		Scoring actuel	Score	Annuelle	3	
Retours dossiers (niveau agence) pour manque de douceur ou mal renseignés	Direction commerciale	Intervalle	-	Annuelle	13	Détermination du niveau de vérification des dossiers au niveau de l'agence H
		30	1			
		20	2			
		10	3			
		5	4			
		0	5			

Figure 3-6: Tableau de bord des chargés commerciaux⁵⁷

3.1.5 Recommandations pour le système d'information

Afin d'accompagner la stratégie commerciale et les modifications du workflow, des mesures sont entreprises sur le système d'information :

➤ **Efficacité commerciale**

- Permettre l'accessibilité à distance au système pour les chargés d'affaires pour l'entrée de données clients
- Développer un outil de simulation permettant aux chargés d'affaires de projeter le leasing sur les états financiers du client

➤ **Workflow**

- Permettre la parallélisation des travaux des directions crédit, conformité et juridique
- Limiter l'accès et la modification des données à chaque département selon son périmètre d'action
- Rendre visible sur le rapport final, les travaux réalisés par chaque département

➤ **Performance**

- Permettre la mesure des KPI

⁵⁷ Source : Elaboré par nous même

- Autoriser l'accessibilité aux KPI correspondant à chaque département par les directeurs de département

3.2 Proposition d'un plan stratégique externe

La déclinaison du plan stratégique externe va comprendre une nouvelle stratégie commerciale et un nouveau portefeuille client, qui vont permettre à l'IFL de proposer une nouvelle offre plus attractive.

Cette nouvelle stratégie va permettre à l'IFL d'avoir une position stratégique dans le marché du leasing, à partir des objectifs stratégiques chiffrés et sur la base d'hypothèses de développement des affaires dans le marché du leasing.

3.2.1 Proposition d'une nouvelle stratégie commerciale

Afin d'élaborer le business case, les hypothèses suivantes sont prises :

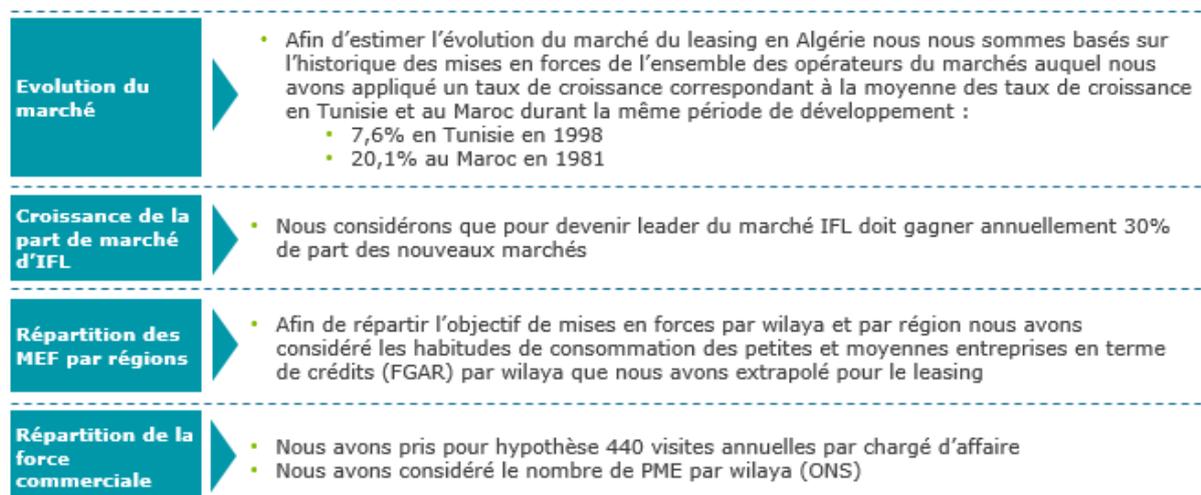


Figure 3-7: Hypothèses du business case

Hypothèses d'évolution du marché du leasing en Algérie :

- Le marché du leasing est estimé à 50 Mds de DZD. Il devrait atteindre 108,8 Mds de DZD en 2023.⁵⁸
- La part de marché⁵⁹ d'IFL en 2017 est de 7,8% contre 24% pour MLA. Si on considère une croissance de parts de marché de 30% sur les nouveaux marchés du leasing en Algérie, cette part pourrait augmenter à 29,7% ce qui positionnerait IFL comme leader du leasing en Algérie

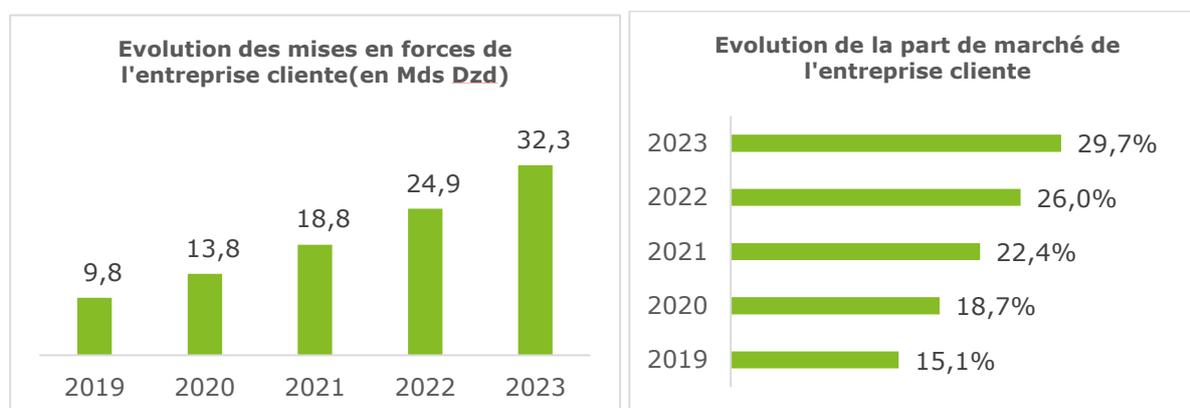


Figure 3-8 : Evolution des mises en forces de l'entreprise cliente (en Mds DZD)

Figure 3-9 Evolution de la part de marché de l'entreprise cliente

3.2.1.1 Effectifs commerciaux par région

Le nombre de chargés d'affaires par wilaya est calculé par rapport au nombre de PME et selon une moyenne de 440 visites annuelles par chargé d'affaires.

⁵⁸ Source : L'association professionnelle des banques et établissements financiers

⁵⁹ Part de marché= chiffre d'affaire/taille du marché

Il est à noter que la zone Sud nécessite 2 chargés d'affaires une zone de prospection très grande. Une agence n'est donc pas nécessaire. Les wilayas d'Ouargla, Ghardaia, Laghouat et Biskra totalisent un besoin d'un chargé d'affaires

Pour les 3 autres zones, les wilayas nécessitant le plus de chargés d'affaires sont :

- Centre : Alger (6), Tizi Ouzou (1,8), Bejaia (1,6), Blida (1,3), Boumerdes (1)
- Est : Sétif (1), Batna (0,6), Bordj Bou Arreridj (0,6)
- Ouest : Oran (2,8), Tlemcen (0,9), Mascara (0,8), Mostaganem (0,7), Sidi bel abbes (0,6)

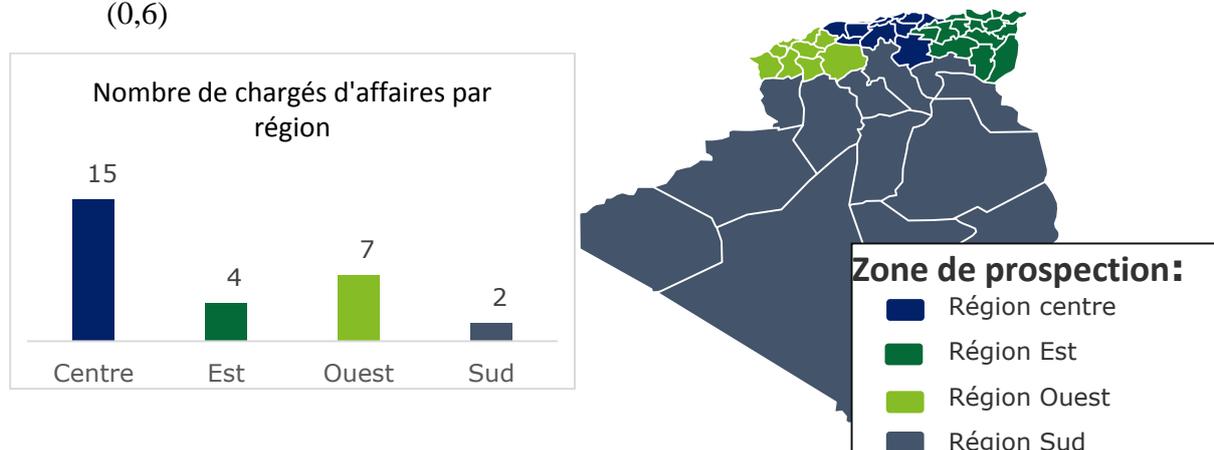


Figure 3-10 : Répartition des chargés d'affaire par région

3.2.1.2 Organisation commerciale

2 modes de commercialisation sont à prévoir :

- Via les agences ENTREPRISE CLIENTE : Une agence par région (hors Sud), dans la wilaya où la demande est la plus importante
- Vente via les agences des banques actionnaires :
 - Dans les zones où il y a une demande (en valeur) mais peu d'entreprises présentes
 - En renfort, dans certaines wilayas où la demande (en valeur) est importante

📍 Présence dans les agences des banques actionnaires:

- Centre (4): Tizi Ouzou, Bejaia, Blida, Boumerdes
- Est (3): Batna, Bordj Bou Arreridj
- Ouest (4): Tlemcen, Mascara, Mostaganem, Sidi bel abbes
- Sud (4): Ouargla, Ghardaia, Laghouat, Biskra

📍 Agences ALC:

- Centre: Alger
- Est: Sétif
- Ouest: Oran

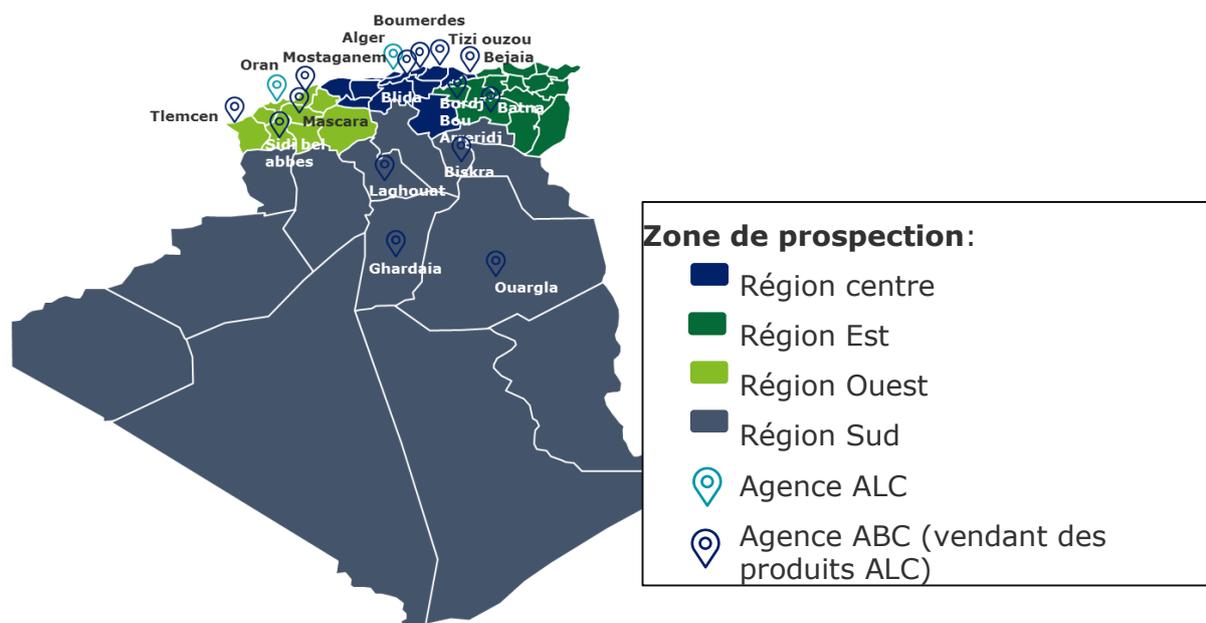


Figure 3-11 : Répartition du réseau commercial de l'entreprise cliente

3.2.1.3 Délégation / notation des clients

Afin de permettre une prise de décision rapide pour certains dossiers et décharger le siège de certains dossiers moins risqués, une délégation de pouvoir de décision au niveau de l'agence peut être mise en place selon le type de dossiers.

Une notation des dossiers prenant en compte les éléments ci-dessous doit être envisagée afin de déterminer la classification du dossier et ainsi le niveau de décision requis :

- Le secteur d'activité : Tenir en compte le secteur d'activité du client est très important (Ex : Les acteurs opérant dans le secteur médical n'ont pas de problème dans le paiement)
- La performance financière de l'entreprise : L'analyse de quelques ratios de performance financière peut indiquer la capacité de remboursement du client
- L'ancienneté du client : Si le client a déjà bénéficié d'un leasing auprès d'entreprise cliente sans retards de paiements significatifs
- La taille du client : Dans le cas où l'entreprise cliente appartient à un groupe de grande envergure
- Le montant demandé par le client : Un plafond de financement doit être mis en place afin de limiter le risque

3.2.1.4 Apporteurs d'affaires

Afin de booster la performance commerciale d'IFL et profiter des synergies avec les banques actionnaires, nous recommandons de mettre en place un système d'apporteurs d'affaires dans certaines agences des banques actionnaires :



Figure 3-12: Système d'apporteur d'affaire

- La vente via les agences bancaires permettrait de capter une clientèle ne pouvant pas accéder au crédit bancaire
- Elle permettra à IFL de profiter de la notoriété et du portefeuille client des banques
- Les chargés d'affaires des banques ainsi que les banques en elles-mêmes pourront être rémunérés pour la vente des produits IFL

3.2.1.5 Taux d'intérêt

Actuellement, un taux d'intérêt fixe est appliqué selon le type de leasing. Ce qui ne laisse aucune marge de négociation aux chargés d'affaires avec les clients.

Des marges sont à prévoir afin d'apporter un pouvoir de négociation aux chargés d'affaires et au chef d'agence permettant à certains clients (selon la fidélité ou l'enjeu) de bénéficier de taux préférentiels.



Figure 3-13: Marge de négociation

3.2.2 Proposition d'un nouveau portefeuille client

Afin d'éliminer la dépendance d'IFL au marché du BTP, qui a connu une baisse importante dans le nombre de projets lancés, nous voulons proposer un nouveau portefeuille plus diversifié, en se basant sur un outil de scoring des marchés les plus porteurs en Algérie.

Cette démarche de diversification va permettre à IFL de :

- Saisie d'opportunités de marché (niches, demandes)
- Création de synergies intra-groupe
- Positionnement sur des secteurs stratégiques (notoriété, crédibilité, lobbying)
- Renforcement des services existants (gammes, segments, innovations)
- Création de synergies intra-projet

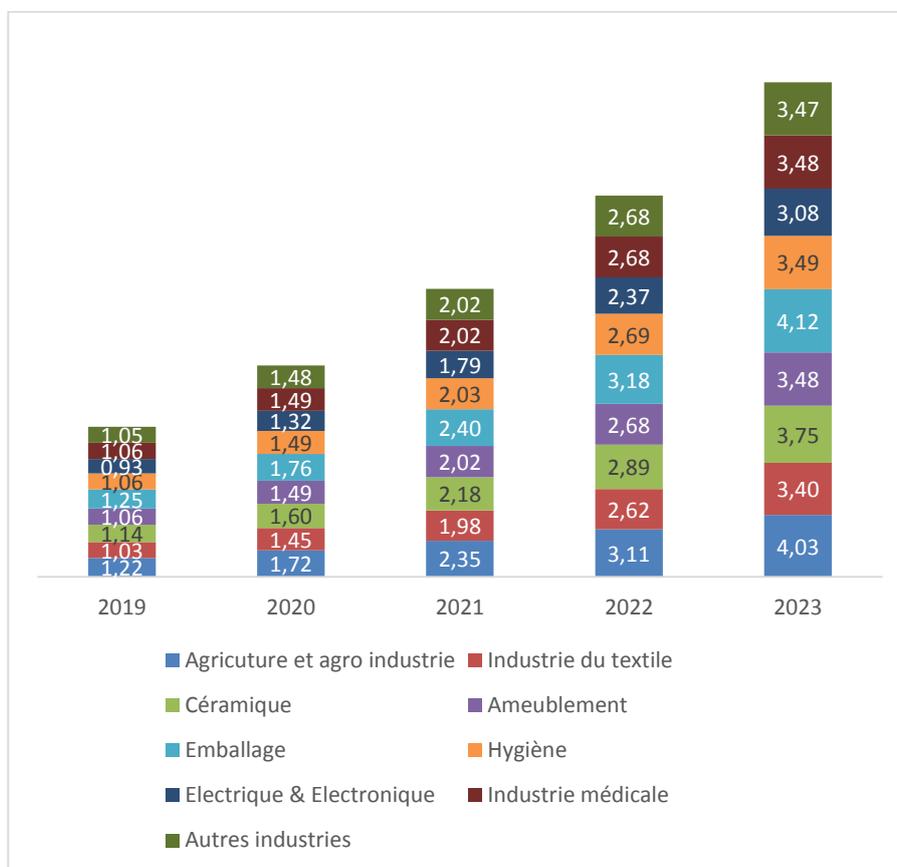
Dans notre démarche de diversification, on a pris en compte les objectifs prioritaires du nouveau modèle de croissance algérien qui visent à diversifier les sources de revenus hors hydrocarbure :

- Une trajectoire soutenue de croissance du PIB hors hydrocarbures pour faire croître l'économie hors hydrocarbures de 6,5% entre 2020 et 2030
- Une élévation sensible du revenu du PIB par habitant qui devrait être multipliée par 2,3 fois
- Un doublement de la part de l'industrie manufacturière, en matière de valeur ajoutée (de 5.3% en 2015 à 10% du PIB à l'horizon 2030)
- Une modernisation du secteur agricole qui devrait afficher une hausse de 6,5% permettant d'atteindre l'objectif de sécurité alimentaire et de réaliser son potentiel de diversification des exportations
- Une transition énergétique permettant notamment de diviser par deux le taux de croissance annuel de la consommation interne d'énergie (de +6% par an en 2015 à +3% par an à l'horizon 2030)
- Une diversification des exportations permettant de soutenir le financement de la croissance économique accélérée⁶⁰

En se basant sur les résultats du scoring dans le 2.2.3, et sur l'évolution des mises en force définies dans les hypothèses précédemment, nous proposons cette évolution des mises en force en Milliard DZD par secteur d'activité calculé par la formule suivante :

Objectif de mise en force dans un secteur x = (scoring moyen du secteur/somme total des scores)*objectif des mises en force global.

Objectif des mises en force global= part de marché prévu*taille du marché prévu.



⁶⁰ Source : Deloitte ressource

Figure 3-14: Evolution des mises en forces par secteur d'activité

3.3 Digitalisation, TB et KPIs

Pour qu'IFL reprenne sa position de leader et récupère ses parts de marché, une mise en place d'un tableau de bord muni de KPIs pertinents ainsi qu'une mise à jour du business model sont plus que nécessaires, cette démarche va permettre à l'IFL de devenir aussi une institution digitale à l'horizon 2021.

Pour se faire il va falloir qu'IFL transforme son modèle opérationnel existant et se réinventer aux travers de nouveaux business modèles.

3.3.1 Axe innovation

L'industrie des services financiers est entrée dans une période d'innovation sans précédent. Alors que de nombreuses sociétés de leasing ont une stratégie numérique, peu d'entre elles se sont véritablement lancées dans une véritable transformation numérique.

Les clients du leasing deviennent d'abord numériques :

Les clients dotés d'une autonomie numérique changent leur façon de magasiner, de voyager et de gérer leurs finances, alors qu'une vague d'entreprises numériques comme Jumia, OuedKniss et Yassir ont redéfini les attentes des clients algériens.

Au cours des dernières années, l'utilisation des points de contact bancaires numériques comme les services bancaires en ligne, les services bancaires mobiles et les guichets automatiques en Algérie n'ont cessé de croître tandis que l'utilisation de canaux plus anciens comme les succursales et les services bancaires téléphoniques diminuait lentement.

En se basant sur des données collectées par Deloitte, nous avons trouvé qu'en 2017 :

- 90% des téléphones des Algériens sont des téléphones intelligents et des tablettes
- 16% des algériens ayant un smartphone utilisent un assistant personnel intelligent sur leur smartphone/tablette
- Une croissance du marché de la navigation extérieure prédisant le potentiel de la navigation intérieure en Algérie, 78% des algériens ayant un smartphone utilisent la navigation GPS
- 17 millions d'utilisateurs de réseau sociaux en Algérie
- Il existe en Algérie 40 millions d'utilisateurs de téléphone et d'internet, avec plus de 4 heures de connexion par jour
- la présence de la 3G dans les 48 wilayas, avec 25,2 millions d'abonnés en 2016 ⁶¹

Une innovation dans le business model

Pour les entreprises de tous les secteurs, l'innovation est extrêmement importante. Dans de nombreux cas, toutefois, l'innovation n'est associée qu'à de nouveaux produits innovants ou à des renouvellements techniques. Cependant, les innovations du business model sont nettement plus rentables. Les changements dans le comportement des clients, la mondialisation et les

⁶¹ ARPT, Mars 2017

innovations technologiques créent actuellement une «fenêtre d'opportunité» pour de nouveaux business model.⁶²

Description de la proposition :

Face à des impératifs stratégiques et des enjeux de survie, IFL opère néanmoins toujours avec un business model traditionnel, mais surtout une valeur perçue qui ne correspond ni aux attentes de ses clients ni aux challenges du marché.

L'offre actuelle d'IFL contient plusieurs contraintes causant un ralentissement de l'activité de leasing :

- Des déplacements longs et répétitifs effectués par le chargé d'affaires afin de proposer les offres de l'IFL mais aussi de concrétiser cette dernière par un contrat (proposition de l'offre, 2^{ème} visite du client, visite du site, récupération du dossier...)
- Manque de productivité des chargés d'affaires à cause de problèmes logistiques
- Une saisie manuelle des données par le commercial résident à l'agence
- Difficultés de couvrir tous le territoire national avec seulement quatre agences et de rivaliser avec une concurrence déjà établi
- Lourdeur du workflow
- Arrêt de traitement de dossier pour tout manque de documents
- Des retards dans le traitement des dossiers
- Difficultés de communication de l'image de marque
- La non-accessibilité à distance à cassiopae ni à l'adresse de messagerie en ligne d'IFL

Pour éliminer ces problèmes, nous proposons à l'IFL d'adopter une application (web/mobil) qu'on pourra nommer «**easylease** ». Cette dernière va permettre aux clients de faire une demande de leasing en ligne et d'avoir un premier feedback instantanée (automatisé selon un cahier des charges bien défini par IFL) sur leur conformité aux exigences ainsi que sur la complétude du dossier.

Permettant aux clients d'introduire les documents depuis chez eux (par scan des documents) qui pourront être comparés et vérifiés lors de la récupération du dossier par le chargé d'affaires (visite obligatoire du client et du site selon la loi).

Cette innovation va permettre à IFL de :

- Révolutionner l'expérience client sur le marché du leasing en Algérie
- Réalisation d'une offre proposant rapidité d'achat et flexibilité défiant toute concurrence.
- Acquérir un réel avantage stratégique
- Assurer une couverture géographique plus importante (notamment au sud) à moindres couts.
- Eliminer la phase commerciale de son processus et par conséquent alléger le workflow d'environ 30%.
- Réduction à un seul déplacement par chargé d'affaires et par client
- Promouvoir son image de marque, se différencier de la concurrence

⁶² Franz Emprechtinger, lead innovation management, 2016

Parallèlement à « easylease » nous recommandons aussi de munir les chargés d'affaires de tablettes digitales avec l'accès à distance à l'adresse de messagerie IFL et à cassiopae (application réelle confirmée et vérifiée auprès du directeur sécurité et système d'information d'IFL). Cela permettra de fluidifier le workflow et surtout à réduire les délais, ce qui représente l'argument de vente par excellence.

Cette nouvelle solution va permettre à IFL non seulement de se différencier par rapport à ses concurrents par une nouvelle offre innovante, mais aussi d'améliorer ses performances en interne.

Cette nouvelle application va permettre à IFL d'économiser mais aussi d'acquérir une position stratégique sur le marché du leasing en Algérie.

Les données détaillées sur les clients et l'agrégation des données sur les plateformes permettent à l'IFL de cibler des micro-segments et même des individus. Sur la base de l'agrégation des données clients provenant de diverses sources, IFL peut générer un profil qui contribue à offrir une solution individuelle. Cela permet à IFL d'étendre les segments de clientèle aux clients ayant des exigences très spécifiques.

3.3.2 Tableau de bord et KPIs

L'IFL veut augmenter sa performance globale, mais il y a une transparence limitée sur les performances de ces départements et donc des possibilités de pilotage limitées.

Le tableau de bord devrait :

- Être adapté à l'IFL, mais en même temps introduire les meilleures pratiques KPI de travail des grandes institutions financières.
- Permettre une analyse descendante du niveau du conseil d'admiration au niveau des départements.
- Afficher la transition des principaux moteurs opérationnels vers les résultats financiers
- Offrir des fonctionnalités d'alerte précoce en matière d'identification précoce des problèmes potentiels
- Les indicateurs clés de performance ne doivent pas seulement être mesurés, mais aussi utilisés pour le pilotage. Par conséquent, l'identification des causes profondes et la décomposition dans les différents moteurs (financiers et opérationnels) sont essentielles.
- Les KPI doivent permettre la dérivation de mesures et d'initiatives

3.3.2.1 Indicateur de performance

Voir Annexe 28, 29, 30, 31 et 32

3.3.2.2 Tableau de bord (direction générale)

Après avoir déterminé les indicateurs les plus pertinents qui correspondent le plus au besoin spécifique de l'IFL, on a choisi 5 indicateurs clés qu'on a jugé les plus importants afin de les mettre dans le tableau de bord destiné à la direction générale.

Ce choix a été fait par rapport au besoin de la DG et la DGA, mais aussi par rapport à la nature des indicateurs qui sont d'ordre macro.

KPIs	méthodologie de scoring	de	fréquence	Score	Commentaire	Fiabilité
Direction générale	moyenne des indicateurs		Mensuelle	3		
Mises en forces réalisées	Scoring actuel	Score	Mensuelle	1		
Déterminer les gains	Intervalle (Mds de DZD)	-	Mensuelle	0,33	les contrats dont la facturation des loyers a démarré	M
	0,33	1				
	0,50	2				
	0,75	3				
	1,00	4				
1,17	5					
Taux de casse	Scoring actuel	Score	Mensuelle	5		
Mesurer le risque pris par les agences / par l'entreprise	Intervalle (%)	-	Mensuelle	10%		M
	30%	1				
	25%	2				
	20%	3				
	15%	4				
10%	5					
Part de marché	Scoring actuel	Score	Trimestrielle	2		
Evaluer la part de marché, et améliorer la stratégie commerciale de l'entreprise	Intervalle (%)	-	Trimestrielle	7,80%	Confirmer / Infirmer l'adéquation du positionnement Marketing (segments) et des actions commerciales	M
	5%	1				
	8%	2				
	10%	3				
	12%	4				
15%	5					
Efficacité des agences	Scoring actuel	Score	Mensuelle	5		
Taux de réalisation des mises en forces par agence / objectifs par agence	Intervalle (%)	-	Mensuelle	82%	mesurer l'efficacité des agences par rapport aux objectifs de l'agence	H
	30%	1				
	50%	2				
	70%	3				
	80%	4				
100%	5					
Turnover	Scoring actuel	Score	Mensuelle	1		
Mesurer l'efficacité des mesures RH entreprises	Intervalle (%)	-	Mensuelle	40%	[(Nombre de départs au cours de l'année N + Nombre d'arrivées au cours de l'année N)/2] / Effectif au 1er janvier de l'année N	H
	20%	1				
	15%	2				
	10%	3				
	5%	4				
0%	5					

Figure 3-15: Tableau de bord de la direction générale

Les indicateurs qui vont former le tableau de bord de la direction générale sont :

- Mises en force réalisées par agence : qui correspond aux contrats dont la facturation des loyers à démarrer, les mises en force actuelle sont de 0,33 Mds de DZD par mois, ce qui est très peu par rapport au objectif de l'IFL, afin d'atteindre les objectifs de mise en

force de la première année après la mise en place de la stratégie il faut faire en moyenne 0,83 Mds de DZD par mois.

- Taux de casse : qui correspond au pourcentage des dossiers qui ne remboursent pas la totalité du crédit sur la totalité des dossiers, le taux de casse actuel d'IFL est très bon, vu la rigueur adoptée par l'IFL en ce moment, mais une fois passé à la délégation aux agences, l'IFL ne va plus contrôler son taux de casse, l'idéal donc c'est de garder le taux de casse actuel.
- Part de marché : ce ratio est calculé par la division du chiffre d'affaires de l'IFL sur la taille du marché, actuellement la part de marché de l'IFL est à 7,8%, mais pour arriver à une position de leader, il faut arriver au bout de la fin de 2019 à 15%
- Efficacité des agences : afin d'atteindre l'excellence opérationnelle et de récupérer sa position dominante sur marché, l'IFL doit atteindre 100% des objectifs tracés qui sont réaliste vu la possibilité d'amélioration, et le savoir-faire de l'IFL
- Turnover : Le taux de turnover permet d'apprécier la proportion de renouvellement des salariés dans une entreprise chaque mois, le taux actuel est de 39% qui est considéré comme un turnover très élevé, car c'est le plus grand turnover dans l'histoire de l'IFL.

Le calcul des KPI va se faire par agence, et donc on aura des tableaux de bord par agence, donc à juger numéraire de mettre en place une interface plus synthétique qui facilitera la tâche à la direction générale, et pour aussi respecter les bonnes pratiques abordées en théorie, car un tableau de bord doit être interactif, lisible et facile à interpréter.

KPIs	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5
Performance global	3	3	3	4	3
Direction générale	3	3	4	3	3
Mises en forces réalisées	1	2	4	2	3
Taux de casse	5	3	3	4	3
Part de marché	2	3	3	4	3
Efficacité des agences	5	2	4	2	3
Turnover	1	4	4	4	4
Direction des ressources humaines	3	3	4	3	3
Turnover	1	3	3	4	3
Niveau de qualification	5	3	3	4	3
Délais pour pourvoir un poste	2	3	3	4	3
Durée du recrutement	3	2	4	2	3
Taux de rétention	3	4	4	4	4

Figure 3-16: Screenshot de l'interface graphique du tableau de bord général

On a pensé aussi à faire une autre interface plus synthétique, cette fois-ci, ça sera pour le conseil d'administration, cette fenêtre va permettre au comité de pilotage de voir la performance globale de chaque agence.

Agence	Performace global	Commentaire
Agence 1	3	
Agence 2	3	
Agence 3	3	
Agence 4	4	
Agence 5	3	

Figure 3-17: Interface synthétique du tableau de bord

Dans ce chapitre nous avons pu définir et organiser la déclinaison opérationnelle du plan stratégique. Ceci en proposant une matrice de priorisation des initiatives opérationnelles ainsi qu'une feuille de route.

Conclusion :

Dans un contexte économique où le marché du leasing est en pleine expansion devenant par conséquent pour l'IFL un marché beaucoup plus disputé par une concurrence de plus en plus féroce, la société IFL n'a pas une vision stratégique claire lui permettant de faire face à la concurrence et de protéger ses parts de marché, ni la capacité de promouvoir un avantage stratégique.

Sur le plan organisationnel et capital humain, l'entreprise cliente présente une organisation chargée au sommet, avec une vulnérabilité certaine au niveau commercial. Ceci se traduit par une force commerciale en sous-effectif qui d'autant plus est constituée principalement des fonctions supports.

L'analyse de la concurrence et le benchmark international ont montré que la proposition commerciale de l'entreprise cliente n'était pas au niveau de celles de la concurrence, notamment à cause d'un délai de réponse trop long par rapport aux concurrents et un manque de diversification du portefeuille clients.

L'entreprise cliente possède une stratégie commerciale obsolète à cause d'une disparité des quatre agences et d'une inefficacité de traitement de dossier due principalement à un workflow non optimal.

Le diagnostic interne et externe de l'entreprise cliente, nous a permis de développer une vision stratégique qui définit des orientations claires pour les 3 prochaines années en alignement avec l'ambition d'IFL et de ses actionnaires. À partir des objectifs stratégiques chiffrés et sur la base d'hypothèses de développement des affaires, une déclinaison opérationnelle de la stratégie ainsi qu'un ensemble d'initiatives et de projets de transformation ont été proposés.

Concernant la stratégie commerciale, un système de rémunération variable pour les chargés d'affaires a été proposé en plus de conventions et de partenariats avec les fournisseurs. Une remise à niveau de la proposition commerciale a été effectuée par le biais d'une optimisation des workflows afin de raccourcir le délai de traitement de dossier. Nous avons réalisé une revue du portefeuille clients à l'aide d'une matrice de scoring, une proposition de digitalisation du processus de demande de financement et surtout une délégation de pouvoirs au niveau de l'agence commerciale. Une revue de l'organigramme et du nombre de chargés d'affaires ainsi qu'une revalorisation du statut et du salaire de ces derniers a été de rigueur dans un souci d'excellence opérationnelle au niveau ressource humaine et organisationnelle. Des tableaux de bords avec des KPIs pertinents ont été mis en place pour chaque département afin d'assurer un suivi et un contrôle permanents.

Toutes ces initiatives entrent dans le cadre de la stratégie et la vision à adopter par l'entreprise cliente. Afin d'atteindre son objectif de devenir leader sur le marché Algérien horizon 2023, nous avons planifié ces initiatives.

Bibliographie

FRED Nickols, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING [en ligne].2016. [Consulté le 15 mars 2018]. Disponible sur: http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf

HENRY Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning. Kindle Edition 1994. 320 p. ISBN : 9780273650379

LAWRENCE Freedman, strategy - a history. Oxford University Press, USA, 2013. 750 p. ISBN 0199325154,9780199325153

MARCHESNAY Michel, MANAGEMENT STRATEGIQUE. Paris, 2004. 284 p. ISBN 2-9518007-7-0

IONESCU Vladimir-Codrin et COROIU Horea The Strategic Diagnosis Analysis. Bucharest, Romania.2010. 323 p. ISBN: 978-058-126-X

PORTER, Michael, COMPETITIVE ADVANTAGE. New York. 1985. 557 p. ISBN: 0-02-925090-0

ABELL, D F .Managing with Dual Strategies. New York. 1993. 292 p. ISBN: 9781451602241

BLANNING Robert. Decision support system, Nashville, Tennessee. 1994. 483 p. ISBN : 978-3-642-83090-4

HOLMES, Ryan. Design First, Engineer Later [en ligne]. Février 2014. [Consulté le 2 Avril 2018] Disponible sur : <https://blogs.wsj.com/accelerators/2014/02/19/ryan-holmes-design-first-engineer-later/>

MCFARLAND, Daniel et GOMEZ, Charles J. Organizational Analysis [en ligne]. 2013. 187 p. [Consulté le 4 mai 2018]. Disponible sur: <https://fr.scribd.com/document/251123163/Organizational-Analysis>

DE BONO, Edward. Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. Little, Brown, and Company. 1985. ISBN: 0316177911

WORRA, Les, The impact of organisational change on the experiences and perceptions of UK managers. Telford, Shropshire. 2002. ISSN 1363-6839

KOZAK, Metin, 2004. Introducing Destination Benchmarking: A Conceptual Approach, Journal of Hospitality & Tourism Research, Aout 2004.

SHAND, David. ARNBERG Morten, VELOSO Alvaro and Tim Irwin Performance measurement in telecoms. OECD. 1994, Performance Measurement in Government: Issues and Illustrations. No. 5, 1994, OECD, Paris.

HAMEL, Gary. Killer strategies. Fortune, Juin, 1997, Vol. 135, Issue 12, p 70.

ULWICK, Anthony W., Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution. 1999. 204p. ISBN: 156720273X, 9781567202731

LARSEN, Marcus Møller, Strategies in emerging markets. Copenhagen. 2010. ISBN : 978-2-10-070545-0

PARMENTER, David, Key Performance Indicators, 2007. 256 p. ISBN :
9780470545157

FEW, Stephen, Dashboard Confusion Revisited, Visual Business Intelligence Newsletter,
Mars, 2007

Alain Fernandez Les nouveaux tableaux de bord des managers.2011. 452p.ISBN :
2708124609

Annexe

Annexe 1 : Compte-rendu des entretiens- Chef d'agence (agence Alger Ouest).....	92
Annexe 2 : Compte-rendu des entretiens- Département crédit	93
Annexe 3 : Compte-rendu des entretiens- Le chargé d'affaires	94
Annexe 4 : Compte-rendu des entretiens- Responsable conformité	95
Annexe 2 : Compte-rendu des entretiens- Responsable Juridique	96
Annexe 5 : Modélisation du Workflow général	97
Annexe 6 : Modélisation du Workflow- Phase commerciale	98
Annexe 7 : Modélisation du Workflow- Phase analyse et décision.....	99
Annexe 8 : Modélisation du Workflow- Phase de production.....	100
Annexe 9 : consommation des algériens par catégorie de produit (source ONS).....	101
Annexe 10 : les dépense de la population algérienne (source ONS)	102
Annexe 11 : Top des importations 2015-2017	103
Annexe 12 : Exportation 2015-2017	105
Annexe 13 : scorig des projets industriel (partie 1)	106
Annexe 14 : scorig des projets industriel (partie 2)	107
Annexe 15 : scorig des projets industriel (partie 3)	108
Annexe 16 : Synthèse du scoring	109
Annexe 17 : calcule de chargé d'affaire par wilaya	111
Annexe 18 : prévision des mise en force du marché du leasing en Algérie par région	112
Annexe 19 : évolution des approbations réalisées par l'ALC	113
Annexe 20 : Evolution du taux de conversion d'ALC	114
Annexe 21 : Répartition des mises en force par produit en 2017	115
Annexe 22 : Origine du bien	116
Annexe 23 : Répartition des approbations réalisées par agence en 2017 (en milliards Dzd)	117
Annexe 24 : Répartition des mises en forces réalisées par agence en 2017 (en milliards Dzd)	
Annexe 25 : Objectifs d'approbations et de mise en force 2018 par agence (en milliards Dzd)	
Annexe 26 : Objectifs de mise en force 2018 par type de leasing (en millions de Dzd)	120
Annexe 27 : Evolution de chiffre d'affaire par agence en (Mds).....	121
Annexe 28 : tableau de bords de la direction ressource humaine	122
Annexe 29: tableau de bords de la direction crédit	123
Annexe 30 : tableau de bords de la direction conformité.....	124
Annexe 31 : tableau de bords de la direction juridique.....	125
Annexe 32 : tableau de bords de la direction commerciale.....	126

Annexe 33 : Digitalisation..... 127
Annexe 34 : Business model 128

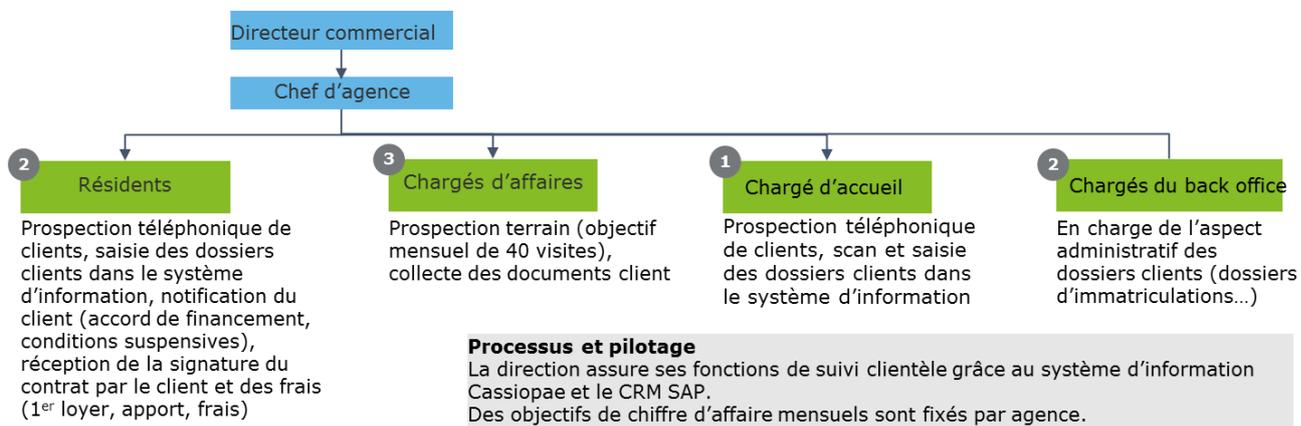
Annexe 1 : Compte-rendu des entretiens- Chef d'agence (agence Alger Ouest)

Missions:

- Reporting des activités de l'agence
- Recrutement au sein de l'agence
- Gestion des équipes en agence
- Contrôle et validations de dossiers
- Visites et appels clients

Problèmes rencontrés:

- Stabilisation de la force de vente à travers la motivation des équipes
- Autonomie de l'agence (pas de budget de fonctionnement)
- Nécessité de mise en place d'une comptabilité agence pour plus de visibilité et mesure de la performance par agence
- Proposition de mise en place d'un comité roulant pour la validation rapide (48H) de dossiers moins onéreux



Annexe 2 : Compte-rendu des entretiens- Département crédit

Missions

- Conformité et lutte contre le blanchiment d'argent et financement du terrorisme.
- Détails de la demande
- Analyse de la demande (montant de la demande, risque net)
- Rapport risque : le dossier client passe par l'un des comités suivant :
 1. Comité interne (risque 0-3%): constitué du DG, DGA, Responsable Crédit et responsable commerciale
 2. Comité d'engagement (risque 3-15%)
 3. Conseil d'administration (risque 15-25%)
- Vérification du matériel demandé
- Analyser l'opportunité de la demande
- Evaluer le risque matériel
- Revoir la présentation de l'affaire

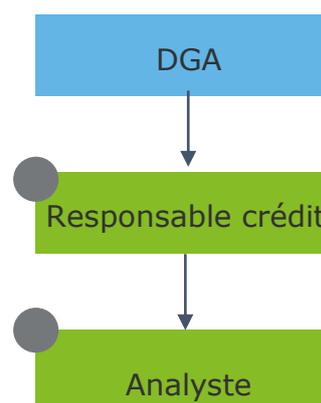
Missions

- Conformité et lutte contre le blanchiment d'argent et financement du terrorisme.
- Détails de la demande
- Analyse de la demande (montant de la demande, risque net)
- Rapport risque : le dossier client passe par l'un des comités suivant :
 1. Comité interne (risque 0-3%): constitué du DG, DGA, Responsable Crédit et responsable commerciale
 2. Comité d'engagement (risque 3-15%)
 3. Conseil d'administration (risque 15-25%)
- Vérification du matériel demandé
- Analyser l'opportunité de la demande
- Evaluer le risque matériel
- Revoir la présentation de l'affaire

Problèmes rencontrés:

- Création de plusieurs demandes pour le même client au niveau d'agence
- Absence d'un contrôle pour la partie archivage
- Le département crédit se charge aussi de compléter tous les renseignements sur le client qui n'ont pas été rempli par les autres départements
- Plusieurs personnes ont des privilèges dans le système d'informations pour créer un fournisseur par exemple

Organisation:



Processus et pilotage

La direction assure ses fonctions de suivi clientèle grâce au système d'information Cassiopae et le CREM BEF.

Annexe 3 : Compte-rendu des entretiens- Le chargé d'affaires

Missions:

- Prospection des clients
- Récolte du dossier
- Construction du dossier
- Visite commerciale
- Remise du dossier au chargé d'accueil
- Validation de l'offre
- Réalisation du rapport commercial

Problèmes rencontrés:

- Des retards dans le traitement des dossiers suite à des bugs fréquents sur Cassiopae
- La non accessibilité à distance au réseau, crée une lenteur dans la création des dossiers.
- Salaire peu motivant, et indemnités faibles ne couvrant pas les besoins du chargé d'affaires et l'entretien de son véhicule

Processus et pilotage

Le chargé d'affaires est rattaché à la direction commerciale qui assure ses fonctions de suivi clientèle grâce au système d'information Cassiopae et le CRM SAP.

Des objectifs de chiffre d'affaire mensuels, et de nombre de prospects sont fixés par le chef d'agence.

Annexe 4 : Compte-rendu des entretiens- Responsable conformité

Missions:

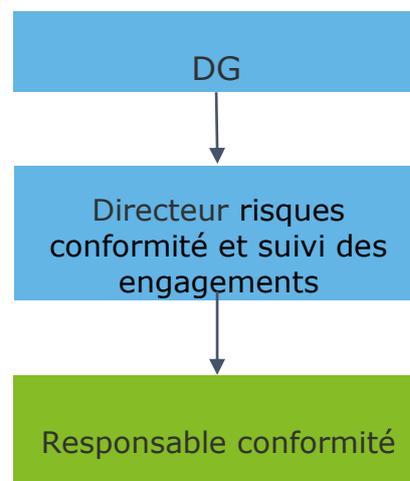
- Analyse des documents commerciaux
- Analyse de la fiche KYC :
 1. Vérification des PEPS
 2. Vérification FATKA
 3. Vérification des fournisseurs
 4. Vérification de documents juridiques

Problèmes rencontrés:

- Nécessité de solution système de plateforme collaboratif
- Restrictions d'usage de logiciel, créant des retards pour l'analyse du dossier

Processus et pilotage :

La direction assure ses fonctions grâce au système d'information Cassiopae et Navision.



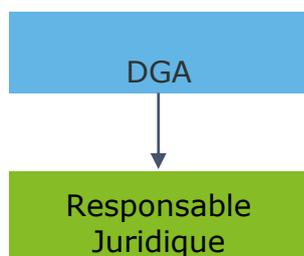
Annexe 2 : Compte-rendu des entretiens- Responsable Juridique

Missions:

- Verification des documents juridique :
 1. Le NIF
 2. Registre de commerce
 3. Facture Pro-forma
 4. Vérification d'agrément ... Etc
- Validation et transmission du au département Crédit

Problèmes rencontrés:

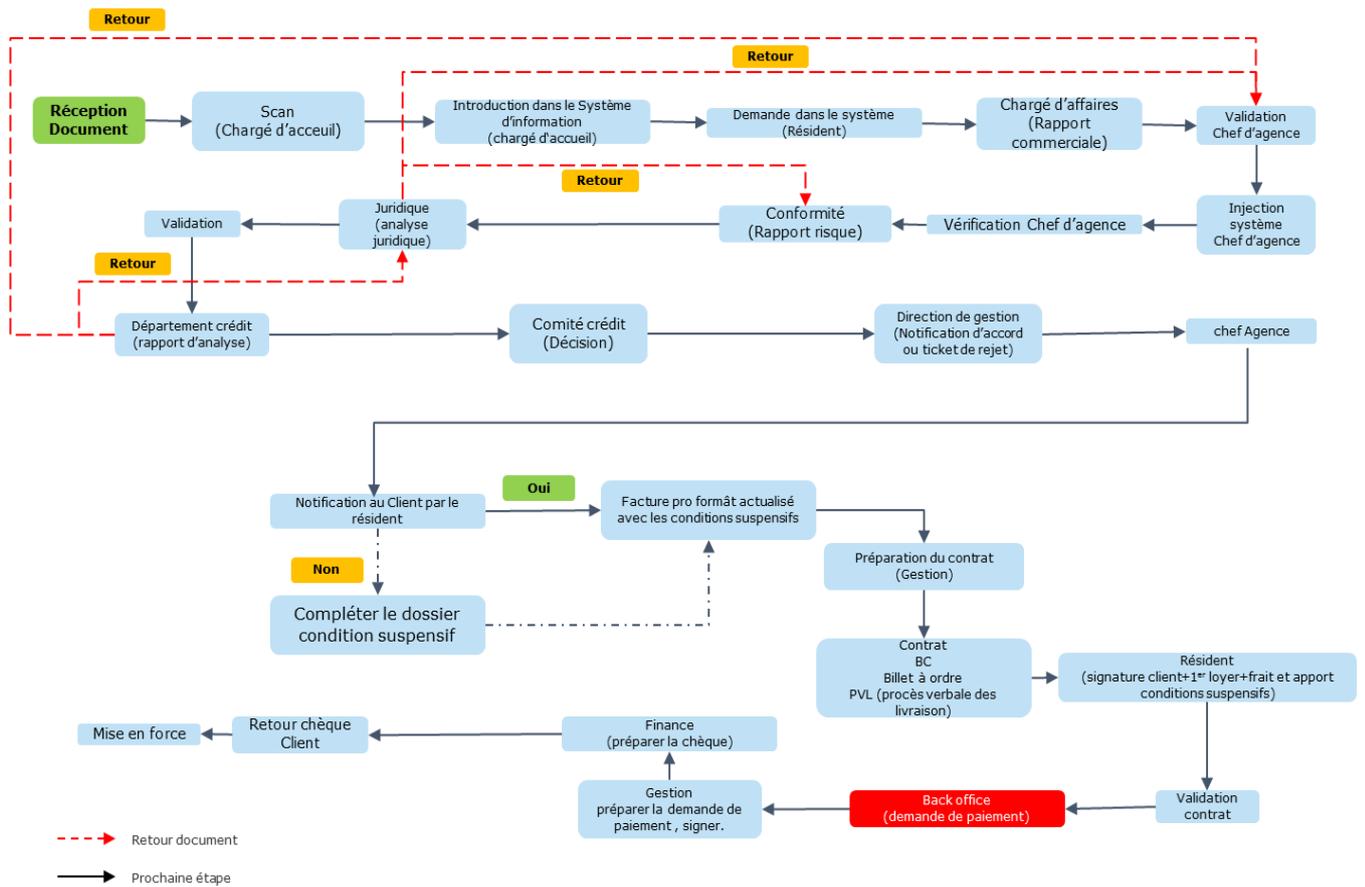
- Restrictions d'usage de logiciel, créant des retards pour l'analyse du dossier
- Les documents transmis par les départements précédents sont parfois incorrects



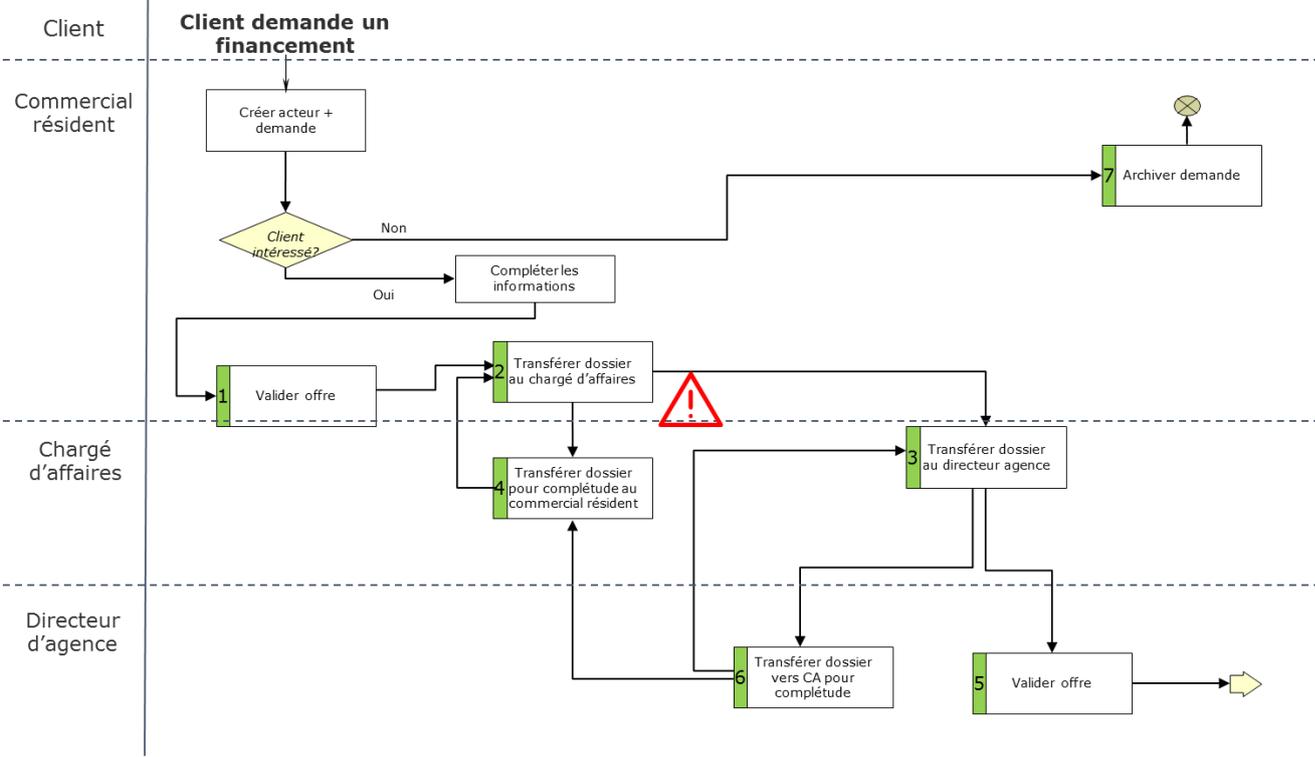
Processus et pilotage :

La direction assure ses fonctions grâce au système d'information Cassiopae.

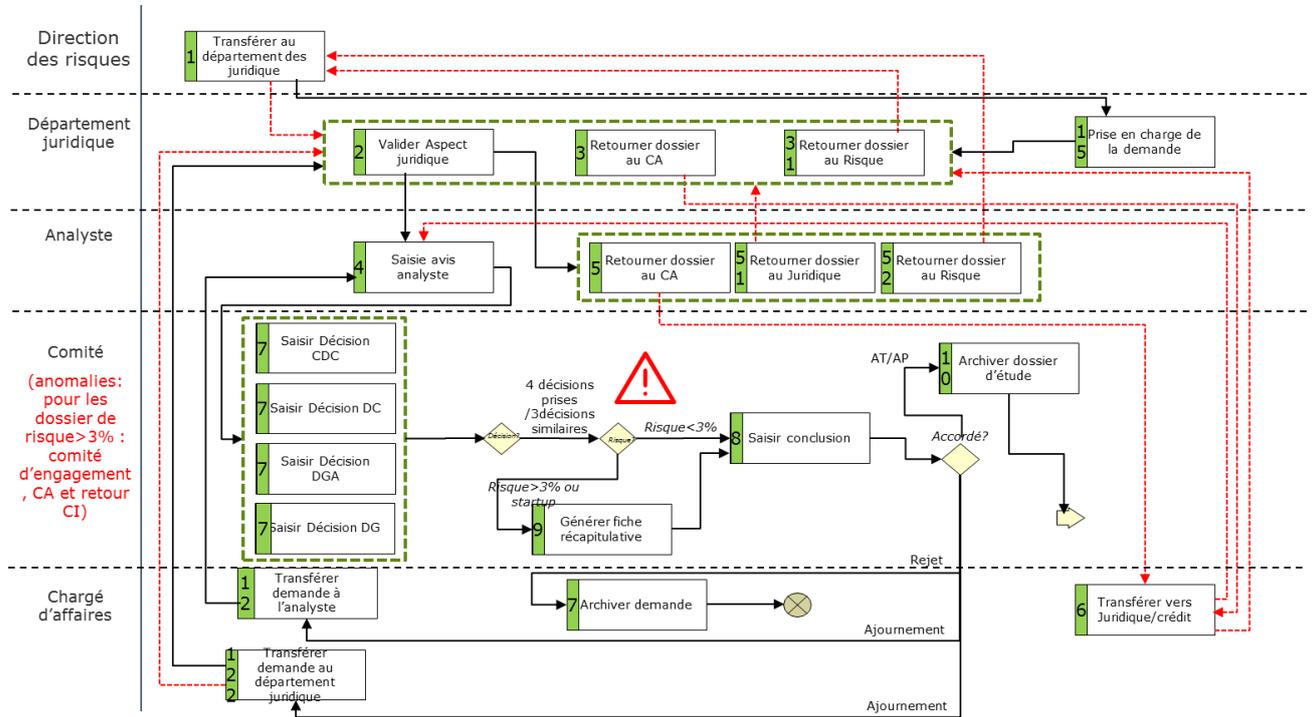
Annexe 5 : Modélisation du Workflow général



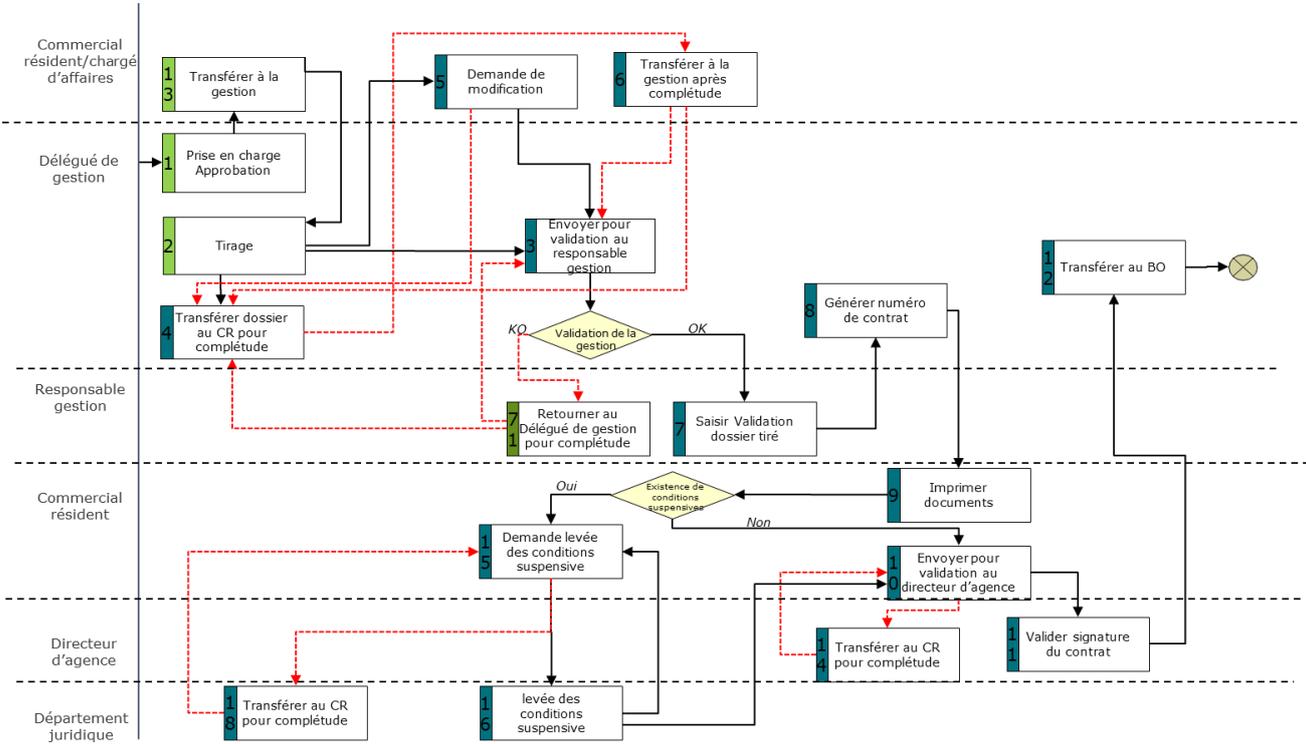
Annexe 6 : Modélisation du Workflow- Phase commerciale



Annexe 7 : Modélisation du Workflow- Phase analyse et décision



Annexe 8 : Modélisation du Workflow- Phase de production



Annexe 9 : consommation des algériens par catégorie de produit (source ONS)

	Produits	Part de la dépense (%)	Valeur (milliards de DA) 2011	Valeur (milliards de DA) 2017
Alimentation et boissons	Produits céréaliers	17,4%	327,4	504,8
	Viandes de bœuf et veau	2,8%	51,9	80,0
	Viande de mouton	10,3%	193,1	297,7
	Lait et produits laitiers	8,4%	158,0	243,7
	Huiles et graisse	7,1%	133,4	205,7
	Légumes en conserves	1,4%	25,6	39,4
	Sucres et produits sucrés	4,0%	74,9	115,5
	Fruits secs	1,9%	36,2	55,9
	Boissons non alcoolisées	3,7%	70,0	108,0
Habillement et chaussures	Habillement et chaussures	100,0%	363,5	673,5
Education, culture et loisirs	Biens électroniques	41,0%	58,9	76,9
Meubles et articles ménagers	Biens électroménagers	42,2%	51,1	73,0
	Ensembles Mobiliers	23,5%	28,5	40,7
	Mobilier Séparé	10,5%	12,8	18,2
	Tissus d'ameublement	2,8%	3,4	4,9
	Linge de maison	9,0%	10,9	15,6
	Accessoires d'ameublement	4,4%	5,3	7,5
Santé et hygiène corporelle	Santé et soins corporels	62,2%	134,1	205,1
	Hygiène corporelle	22,4%	48,2	73,7
	Frais et articles de beauté	14,8%	31,9	48,7
Logements et charges	Produits d'entretien	6,5%	59,5	79,5

Annexe 10 : les dépenses de la population algérienne (source ONS)

Moyenne de l'indice des prix à la consommation	Dépenses 2011	Dépense 2012	Dépenses 2013	Dépenses 2014	Dépenses 2015	Dépense 2016	Dépense 2017
Alimentation, boissons non alcoolisées	1 877	2 106	2 173	2 258	2 364	2 737	2893,3112
Habillement -chaussures	364	385	414	444	483	615	673,76595
Logement-charges	916	957	972	985	998	1 188	1224,1532
Meubles et articles d'ameublement	121	126	129	134	140	165	173,00639
Santé hygiène corporelle	215	225	234	244	259	310	329,54736
Transport et communication	539	563	595	588	610	763	804,77573
Education-culture-loisirs	144	148	144	156	164	181	187,56857
Divers (NDA)	571	647	652	656	700	869	971,95484

Annexe 11 : Top des importations 2015-2017

Catégorie	Projets	Importations (DZD) 2015	Importations (DZD) 2016	Importations (DZD) 2017
Agriculture et agro-industrie	Huile d'olives, olives de bouche et produits dérivés	0,18	0,16	0,13
	Légumes frais conditionnés et surgelés ainsi qu'en conserve.	2,90	3,18	3,39
	Légumes secs (Haricots, Pois, lentilles)	23,03	25,10	26,82
	Elevage bovin(transformation de viande)	31,70	32,48	28,79
	Elevage bovin(transformation de cuir)	6,09	7,23	7,04
	Laiterie et produits laitiers	11,96	13,46	12,30
	Elevage bovin pour la production du lait	129,77	118,51	163,67
	Elevage de poissons et transformation	10,91	11,88	13,57
	Aliments du bétail	8,66	9,04	6,30
	Chaine de supermarchés de produits surgelés et congelés (viandes & poisson, fruits & légumes, desserts dont sorbets & glaces)	9,35	5,99	14,10
	Chocolaterie	7,87	9,17	5,07
	Viennoiserie & Biscuiterie	0,00	0,00	3,00
	Culture de l'alfa et transformation	29,32	24,88	1,22
	Confiserie	4,14	4,74	3,13
	Agrumiculture et transformation	1,31	0,61	0,00
	Autres Arboriculture fruitière (culture et transformation en compotes de fruits et en conserves)	12,30	5,56	0,00
Industrie du textile	fabrication de tapis	3,15	3,55	3,09
	Fabrication de tissu pour habillement	20,67	24,70	22,69
Céramique	Dalles et faïences	24,69	29,35	18,33
	Produits céramiques sanitaires	3,10	3,98	4,45
Ameublement	Mobilier (en MDF, aluminium, métal,...,hors bois)	12,20	10,90	10,45
Emballage	Emballage et vaisselles en verre	5,30	5,63	6,38
	Emballage en plastique	8,68	10,51	10,31
	Rubans adhésifs	0,00	18,98	19,59
Hygiène	Cosmétique et Hygiène corporelle	30,86	38,23	33,49
	Huiles essentielles à base de figue de barbarie	0,00	0,00	0,00
	Hygiène de maison	18,87	22,54	23,66
Autres industries	Tubes et accessoires de tuyauterie(en plastique)	15,83	16,14	15,38
	Ouvrages en fer ou en acier destinés à la construction	261,45	190,06	273,27
	Robinetterie	24,35	21,45	17,46
Electrique & Electronique	Câblerie	33,38	31,05	27,57
	Eclairages	12,30	13,30	16,28
	Equipements de basse tension	81,01	81,70	69,77

	Sous-traitance matériels électroniques et électroménagers	56,14	51,79	37,30
Autres industries	Panneaux préfabriqué	49,68	75,97	87,71
Industrie médicale	Consommable médicale	6,86	8,87	7,88
	Mobilier hospitalier	1,10	1,49	0,85
Autres industries	Pièces détachée destinée à l'industrie automobile	39,49	43,08	45,76

Annexe 12 : Exportation 2015-2017

Projets	Exportations (Milliards DZD) 2015	Exportations (Milliards DZD) 2016	Exportations (Milliards DZD)2017
Huile d'olives, olives de bouche et produits dérivés	0,01	0,02	0,11
Légumes frais conditionnés et surgelés ainsi qu'en conserve.	0,01	0,01	0,03
Légumes secs (Haricots, Pois, lentilles)	0,00	0,00	0,00
Elevage bovin (transformation de viande)	0,00	0,00	0,00
Elevage bovin (transformation de cuir)	1,71	0,00	0,77
Laiterie et produits laitiers	0,00	0,01	0,17
Elevage bovin pour la production du lait	0,00	0,00	0,00
Elevage de poissons et transformation	0,00	0,01	0,15
Aliments du bétail	0,00	0,00	0,00
Chaine de supermarchés de produits surgelés et congelés (viandes & poisson, fruits & légumes, desserts dont sorbets & glaces)	0,07	0,11	0,03
Chocolaterie	0,00	0,00	0,00
Viennoiserie & Biscuiterie	0,04	0,19	0,20
Culture de l'alfa et transformation	0,00	0,00	0,00
Confiserie	0,00	0,00	0,00
Agrumiculture et transformation	0,00	0,00	0,00
Autres Arboriculture fruitière (culture et transformation en compotes de fruits et en conserves)	0,00	0,00	0,00
fabrication de tapis	0,00	0,00	0,01
Fabrication de tissu pour habillement	0,05	0,09	0,19
Dalles et faïences	0,02	0,03	0,01
Produits céramiques sanitaires	0,00	0,00	0,00
Mobilier (en MDF, aluminium, métal,...,hors bois)	0,00	0,05	0,01
Emballage et vaisselles en verre	0,00	0,00	0,88
Emballage en plastique	0,00	0,05	0,28
Rubans adhésifs	0,00	0,00	0,00
Cosmétique et Hygiène corporelle	0,04	0,17	0,17
Huiles essentielles à base de figue de barbarie	0,00	0,00	0,00
Hygiène de maison	0,01	0,04	0,00
Tubes et accessoires de tuyauterie(en plastique)	0,00	0,00	0,00
Ouvrages en fer ou en acier destinés à la construction	0,00	0,00	0,01
Robinetterie	0,00	0,00	0,00
Câblerie	0,00	2,09	0,39
Eclairages	0,00	0,01	0,01

Annexe 13 : scorig des projets industriel (partie 1)

projet	Dépendance à l'importation pour les intrants	Maturité de l'écosystème	Contraintes légales	Synergie avec les activités du groupe	Légitimité	Impact image
P1	90%	+	-	+++	+++	+++
P2	90%	+	-	+	+	+
P3	90%	+	-	+	+	+
P4	50%	+	+	+	+	+
P6	50%	-	+	-	-	+
P7	95%	+	+	+++	+	+
P5	45%	-	+	+++	+	+++
P8	20%	-	+	+	-	+
P9	50%	+	+	-	-	+
P10	50%	-	+	+	+	+
P11	100%	-	-	+	+	+++
P12	90%	+++	-	+	+	+
P14	0%	+	-	-	-	+
P13	90%	+	-	+	+	+
P15	100%	+	-	+++	+++	+++
P16	30%	+	-	+++	+++	+++
P17	90%	-	-	-	-	+
P18	50%	-	-	-	-	+
P19	40%	+	-	-	-	+
P20	40%	+	-	-	-	+
P21	60%	+	-	-	-	+
P22	10%	-	+	+	+	+
P23	80%	-	-	+++	+++	+++
P24	80%	+	+	+	+	+
P25	50%	+	+	-	-	+
P26	30%	+	-	+	+++	+
P27	90%	+++	+	-	-	+
P28	80%	+	+	-	-	+
P29	80%	+	+	-	-	+
P30	50%	+	+	-	-	+
P31	60%	-	+	-	-	+
P32	20%	+	+++	-	-	+++
P33	50%	+	+++	-	-	+++
P34	95%	+++	+	-	-	+
P35	50%	+	-	-	-	+
P36	100%	+	-	-	-	+
P37	14%	-	-	-	-	+
P38	80%	+++	+	-	-	+++
P39	80%	+++	+	-	-	+++

Annexe 14 : scorig des projets industriel (partie 2)

Taille du marché	Taux de croissance	Potentiel de croissance	Concentration du marché (IHH)	Taux de marge
87,96	20%	17,34	4%	7%
39,44	7%	2,95	5%	9%
41,08	6%	2,46	5%	9%
79,97	7%	5,60	4%	8%
30,73	8%	2,46	22%	53%
114,59	6%	6,88	17%	15%
243,65	7%	17,06	4%	11%
58,57	33%	19,53	5%	3%
18,10	30%	5,43	10%	3%
16,90	23%	3,86	71%	26%
5,07	17%	0,84	0%	10%
20,48	8%	1,64	4%	8%
29,41	8%	2,26	73%	17%
20,69	6%	1,24	33%	18%
200,60	6%	11,11	4%	12%
305,34	1%	3,05	5%	12%
11,34	1%	0,11	2%	1.84%
27,97	5%	1,33	65%	47%
33,07	9%	2,98	18%	19%
5,79	13%	0,75	61%	9%
14,93	3%	0,45	49%	33%
7,88	6%	0,47	83%	18%
111,87	11%	12,31	5%	19%
21,59	4%	0,78	83%	16%
73,85	4%	2,95	41%	23%
0,32	5%	0,02	82%	17%
83,07	4%	3,32	30%	18%
99,99	8%	8,00	32%	6%
21,60	13%	2,81	59%	16%
70,77	2%	1,42	98%	22%
38,30	4%	1,53	98%	8%
17,11	11%	1,80	73%	6%
3,09	11%	0,32	30%	17%
132,78	17%	22,57	35%	11%
374,29	14%	50,76	34%	11%
18,77	10%	1,88	87%	13%
88,73	32,87%	29,16	96%	3%
226,16	166%	375,42	14%	24%
46,52	23%	10,70	26%	7%

Annexe 15 : scorig des projets industriel (partie 3)

Production locale	Importation / Consommation	Niches & Facteurs différenciant	Avantages	nouveaux entrants	Niveau d'investissement	Complexité de la chaîne de production	Dépendance à un partenariat
87,93	1%	+++	+++	+	[3,5]	+	-
36,05	1%	+	+++	+	<3	+	-
14,26	65%	+	+++	+	<3	+	-
51,17	36%	+	+++	+	>5	+	+++
23,69	23%	+	+	-	>5	+++	+++
102,29	11%	+	+++	-	<3	+	-
79,98	67%	+	+++	+	<3	+++	+++
45,00	23%	+	+++	+++	<3	+	+
11,80	35%	+	+++	-	<3	+	+
2,80	84%	+++	-	+	>5	-	-
0,00	100%	-	+++	+	<3	+	+++
17,49	15%	+	+++	+	<3	-	+
4,52	85%	-	+++	-	>5	+	-
17,56	15%	+++	+++	+	<3	+	+
200,60	0%	+	+++	+	<3	+	+
305,34	0%	+	+++	+	<3	+	-
8,25	27%	-	+++	-	<3	+	-
5,28	82%	+	-	-	<3	+	+
14,74	55%	+++	+++	+	<3	-	-
1,34	77%	+++	+++	+	[3,5]	+	-
4,48	70%	+	+	-	<3	+	+
1,50	91%	-	+	+++	[3,5]	+++	-
101,56	9%	+	+	+	<3	+	-
2,00	91%	+	+	-	<3	+	-
40,36	45%	+++	+	-	<3	+++	+++
0,32	0%	+++	+++	-	<3	+++	-
59,41	28%	-	-	-	[3,5]	+	+
72,42	28%	-	+	+	>5	+	+
5,32	75%	+	-	-	<3	+	+
1,00	99%	-	-	-	<3	+	+
1,00	98%	-	+	-	<3	+++	+
9,23	46%	-	-	-	<3	+	-
2,24	28%	-	-	-	[3,5]	+	+
117,40	12%	+	+	+	<3	+	-
184,23	51%	-	+++	+++	>5	+++	+
1,31	93%	+	+++	-	<3	+++	+
1,02	99%	+	+	-	<3	+++	+
180,40	20%	+	+++	+++	<3	-	+++
44,10	5%	-	+++	+	[3,5]	+++	+++

Annexe 16 : Synthèse du scoring

	Score faisabilité	Score opportunité marché	Score impact sur IFRI	moyenn e	moyenn e du secteur	pourcentag e
P1	3,40	2,70	5,00	3,70	3,13	12,47%
P2	2,80	3,55	3,00	3,12		
P3	3,40	3,55	3,00	3,32		
P4	3,10	2,00	3,00	2,70		
P6	3,00	1,50	1,80	2,10		
P7	2,95	3,45	3,40	3,27		
P5	3,75	2,60	4,20	3,52		
P8	3,10	3,45	2,20	2,92		
P9	3,25	3,55	1,80	2,87		
P10	3,00	3,15	3,00	3,05		
P11	3,00	2,75	3,80	3,18		
P12	2,70	3,75	3,00	3,15		
P14	2,65	3,55	1,80	2,67		
P13	2,35	3,25	3,00	2,87		
P15	3,35	2,80	5,00	3,72		
P16	3,05	3,70	5,00	3,92		
P17	2,90	3,35	1,80	2,68	2,64	10,53%
P18	2,55	3,45	1,80	2,60		
P19	3,30	4,45	1,80	3,18	2,91	11,60%
P20	2,50	3,60	1,80	2,63		
P21	2,65	3,65	1,80	2,70	2,70	10,77%

P2 2	1,9 5	3,0 5	3,0 0	2,67	3,20	12,76%
P2 3	3,2 5	3,5 5	5,0 0	3,93		
P2 4	2,3 5	3,6 5	3,0 0	3,00		
P2 5	2,9 5	2,8 0	1,8 0	2,52	2,71	10,81%
P2 6	2,2 5	3,7 0	3,8 0	3,25		
P2 7	2,5 0	2,8 0	1,8 0	2,37		
P2 8	2,3 5	2,4 0	1,8 0	2,18	2,39	9,54%
P2 9	2,5 5	3,3 5	1,8 0	2,57		
P3 0	2,3 0	3,4 0	1,8 0	2,50		
P3 1	2,4 0	2,7 5	1,8 0	2,32	2,70	10,77%
P3 2	1,9 5	4,1 5	2,6 0	2,90		
P3 3	2,0 0	2,9 0	2,6 0	2,50		
P3 4	2,8 5	3,6 5	1,8 0	2,77	2,69	10,75%
P3 5	3,0 0	2,4 0	1,8 0	2,40		
P3 6	2,8 5	2,9 5	1,8 0	2,53		
P3 7	3,0 5	3,5 5	1,8 0	2,80		
P3 8	3,3 5	3,5 5	2,6 0	3,17		
P3 9	2,5 0	2,4 0	2,6 0	2,50		

Annexe 17 : calcul de chargé d'affaire par wilaya

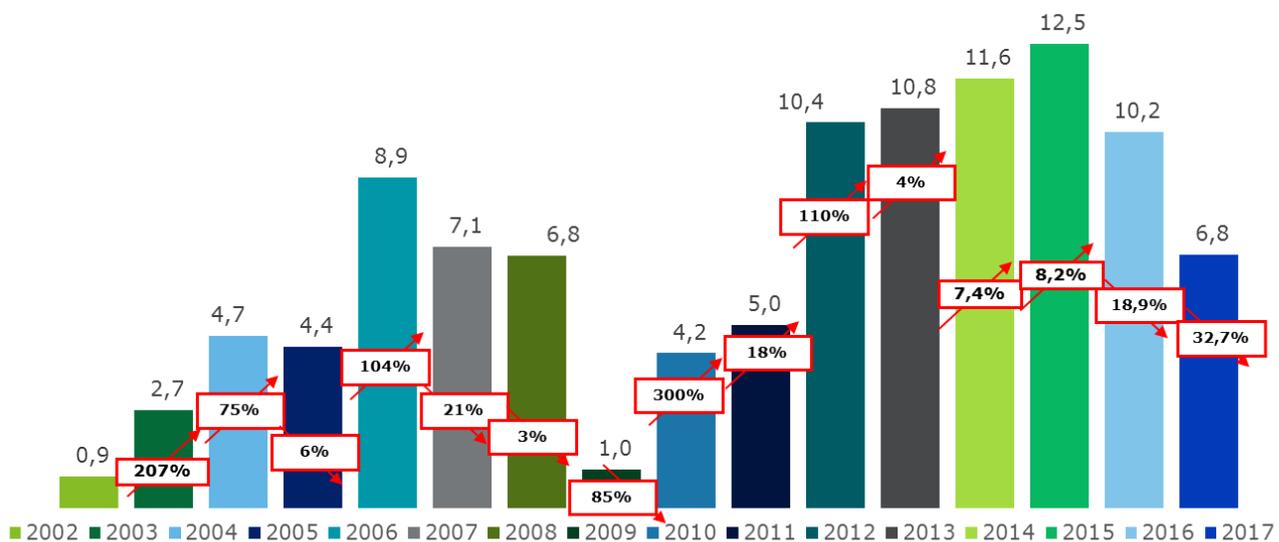
Wilaya	20 à 200 millions	200 millions à 2 milliards	Total	Taux de croissance 2011-2016	Taux radiations 2011-2016	PME 2017	Répartition	Nombre de ca
Adrar	129	8	137	4,6%	2,0%	141	0,2%	0,06
Chlef	1 648	99	1747	5,0%	1,0%	1 817	3,0%	0,83
Laghouat	345	45	390	5,0%	0,4%	408	0,7%	0,19
Oum el Bouaghi	526	58	584	5,3%	0,7%	611	1,0%	0,28
Batna	1 059	168	1227	4,8%	0,3%	1 283	2,1%	0,58
Bejaia	3 052	227	3279	7,2%	0,5%	3 499	5,6%	1,59
Biskra	321	68	389	4,5%	0,9%	403	0,7%	0,18
Bechar	189	25	214	3,0%	0,1%	220	0,4%	0,10
Blida	2 334	278	2612	7,1%	0,6%	2 782	4,4%	1,26
Bouira	992	138	1130	8,0%	0,5%	1 215	1,9%	0,55
Tamanrasset	162	15	177	5,4%	1,0%	185	0,3%	0,08
Tebessa	463	30	493	3,4%	0,0%	509	0,8%	0,23
Tlemcen	1 595	279	1874	7,4%	0,7%	1 999	3,2%	0,91
Tiaret	645	54	699	3,1%	0,2%	719	1,2%	0,33
Tizi ousou	3 406	265	3671	7,0%	1,0%	3 890	6,2%	1,77
Alger	11 380	1207	12587	5,3%	0,4%	13 204	21,4%	6,00
Djelfa	691	36	727	4,6%	0,1%	760	1,2%	0,35
Jijel	243	14	257	8,4%	3,2%	270	0,4%	0,12
Setif	2 144	177	2321	5,4%	0,5%	2 433	3,9%	1,11
Saida	325	20	345	5,5%	0,5%	362	0,6%	0,16
Skikda	358	39	397	5,4%	1,2%	414	0,7%	0,19
Sidi bel abbes	1 057	161	1218	5,6%	0,8%	1 277	2,1%	0,58
Annaba	402	59	461	4,6%	0,3%	481	0,8%	0,22
Guelma	199	18	217	7,0%	0,6%	231	0,4%	0,10
Constantine	504	58	562	5,5%	0,8%	589	1,0%	0,27
Medea	1 182	96	1278	6,2%	1,1%	1 344	2,2%	0,61
Mostaganem	1 247	145	1392	6,1%	0,9%	1 465	2,4%	0,67
M'sila	587	44	631	5,2%	0,1%	663	1,1%	0,30
Mascara	1 544	179	1723	7,5%	2,1%	1 817	2,9%	0,83
Ouargla	566	139	705	4,5%	0,4%	734	1,2%	0,33
Oran	5 120	667	5787	7,3%	1,2%	6 139	9,8%	2,79
El bayadh	130	12	142	4,9%	0,3%	148	0,2%	0,07
Illizi	88	20	108	5,2%	1,0%	113	0,2%	0,05
Bordj bou arreridj	1 080	90	1170	5,7%	0,2%	1 235	2,0%	0,56
Boumerdes	1 791	198	1989	6,7%	0,4%	2 114	3,4%	0,96
El tarf	173	30	203	5,8%	1,5%	212	0,3%	0,10
Tindouf	59	8	67	4,6%	0,2%	70	0,1%	0,03
Tissemsilt	162	12	174	6,9%	0,5%	185	0,3%	0,08
El oued	317	23	340	5,5%	0,5%	357	0,6%	0,16
Khenchla	233	17	250	3,7%	0,6%	258	0,4%	0,12
Souk ahras	145	12	157	3,6%	0,7%	162	0,3%	0,07
Tipaza	1162	115	1277	7,5%	0,8%	1 363	2,2%	0,62
Mila	289	11	300	5,9%	0,2%	317	0,5%	0,14
Ain defla	1087	82	1169	5,3%	0,2%	1 228	2,0%	0,56
Naama	227	16	243	5,7%	3,0%	249	0,4%	0,11
Ain temouchent	542	82	624	4,7%	0,4%	650	1,1%	0,30
Ghardaia	312	50	362	3,9%	0,2%	375	0,6%	0,17

Annexe 18 : prévision des mise en force du marché du leasing en Algérie par région

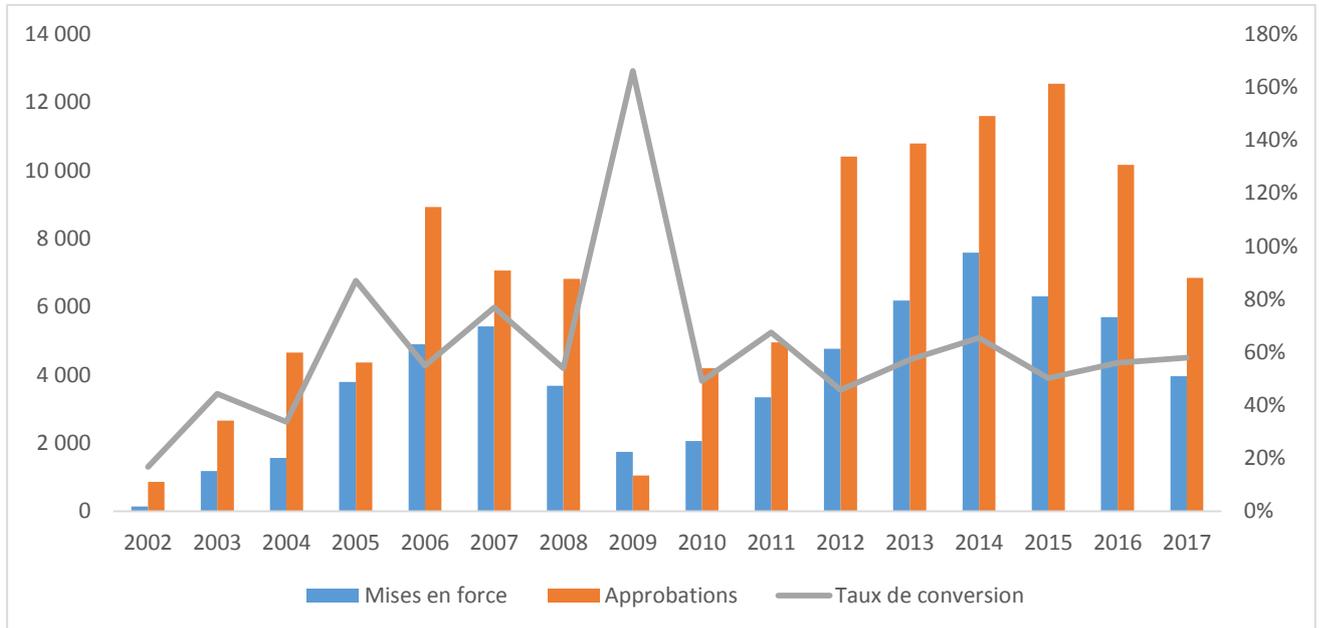
Wilaya	Leasing en Algérie par région	MEF 2018	MEF 2019	MEF 2020	MEF 2021	MEF 2022
Adrar	0,50%	2,7	3,1	3,5	0,4	4,6
Chlef	1,80%	3,5	3,9	4,5	1,5	5,8
Laghouat	0,70%	2,8	3,2	3,7	0,6	4,8
Oum el Bouaghi	0,50%	2,7	3,1	3,5	0,4	4,6
Batna	1,80%	3,5	3,9	4,5	1,5	5,8
Bejaia	4,10%	4,8	5,4	6,2	3,4	8,0
Biskra	0,80%	2,9	3,3	3,7	0,7	4,9
Bechar	0,30%	2,6	3,0	3,4	0,3	4,4
Blida	3,63%	4,5	5,1	5,8	3,0	7,6
Bouira	3,05%	4,2	4,7	5,4	2,6	7,0
Tamanrasset	0,60%	2,8	3,2	3,6	0,5	4,7
Tebessa	0,80%	2,9	3,3	3,7	0,7	4,9
Tlemcen	1,36%	3,2	3,7	4,2	1,1	5,4
Tiaret	1,53%	3,3	3,8	4,3	1,3	5,6
Tizi ousou	6,31%	6,0	6,9	7,8	5,3	10,1
Alger	27,21%	17,9	20,4	23,2	22,8	30,1
Djelfa	0,40%	2,7	3,0	3,5	0,3	4,5
Jijel	0,80%	2,9	3,3	3,7	0,7	4,9
Setif	4,20%	4,8	5,5	6,3	3,5	8,1
Saida	0,28%	2,6	3,0	3,4	0,2	4,4
Skikda	0,30%	2,6	3,0	3,4	0,3	4,4
Sidi bel abbes	1,21%	3,1	3,6	4,0	1,0	5,2
Annaba	2%	3,6	4,1	4,6	1,7	6,0
Guelma	0,40%	2,7	3,0	3,5	0,3	4,5
Constantine	3,80%	4,6	5,2	6,0	3,2	7,7
Medea	0,69%	2,8	3,2	3,7	0,6	4,8
Mostaganem	2,47%	3,8	4,4	5,0	2,1	6,5
M'sila	1,80%	3,5	3,9	4,5	1,5	5,8
Mascara	1,23%	3,1	3,6	4,1	1,0	5,3
Ouargla	1,80%	3,5	3,9	4,5	1,5	5,8
Oran	7,90%	6,9	7,9	9,0	6,6	11,6
El bayadh	0,18%	2,5	2,9	3,3	0,2	4,3
Illizi	0,10%	2,5	2,8	3,2	0,1	4,2
Bordj bou arreridj	2,80%	4,0	4,6	5,2	2,4	6,8
Boumerdes	3,03%	4,2	4,7	5,4	2,5	7,0
El tarf	0,90%	2,9	3,4	3,8	0,8	5,0
Tindouf	0,10%	2,5	2,8	3,2	0,1	4,2
Tissemsilt	0,06%	2,5	2,8	3,2	0,1	4,1
El oued	0,40%	2,7	3,0	3,5	0,3	4,5
Khenchla	0,40%	2,7	3,0	3,5	0,3	4,5
Souk ahras	0,50%	2,7	3,1	3,5	0,4	4,6
Tipaza	2,16%	3,7	4,2	4,8	1,8	6,2
Mila	1,10%	3,1	3,5	4,0	0,9	5,1
Ain defla	0,91%	3,0	3,4	3,8	0,8	5,0
Naama	0,20%	2,5	2,9	3,3	0,2	4,3
Ain temouchent	0,94%	3,0	3,4	3,9	0,8	5,0
Ghardaia	0,80%	2,9	3,3	3,7	0,7	4,9
Relizane	1,22%	3,1	3,6	4,1	1,0	5,3
Total	100%	173,9	198,0	225,4	84,0	292,0

Annexe 19 : évolution des approbations réalisées par l'ALC

Evolution des approbations réalisées par ALC (en milliards Dzd)



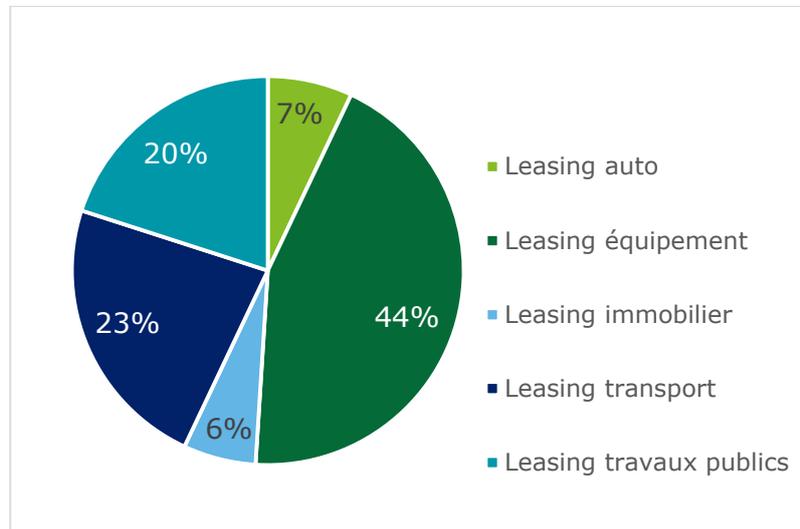
Annexe 20 : Evolution du taux de conversion d'ALC



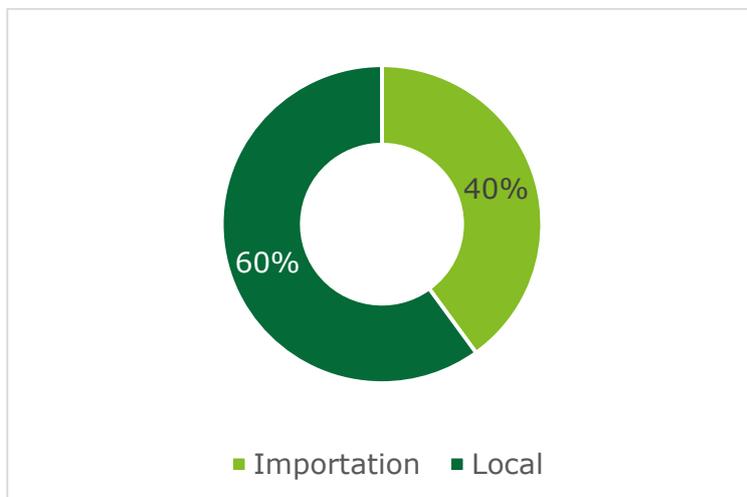
Remarque:

- Mise à part certaines années exceptionnelles, le taux de conversion avoisine généralement les 50% ce qui montre une régularité dans la transformation d'approbations en mises en force

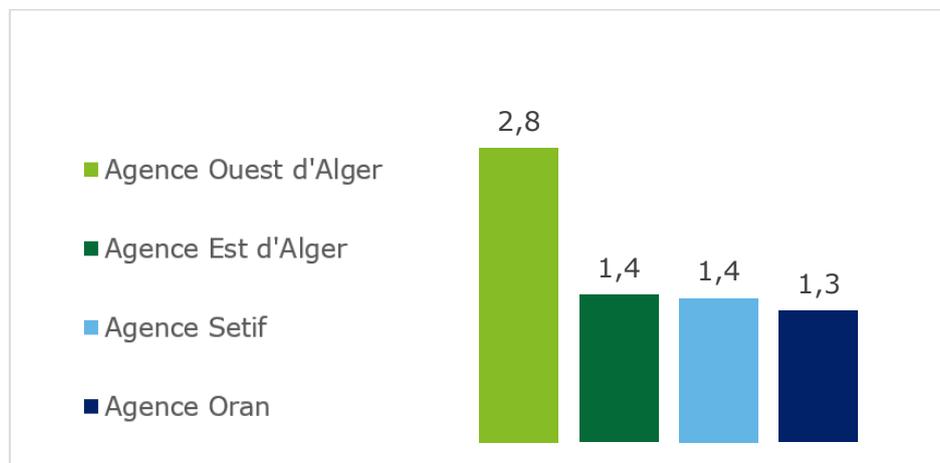
Annexe 21 : Répartition des mises en force par produit en 2017



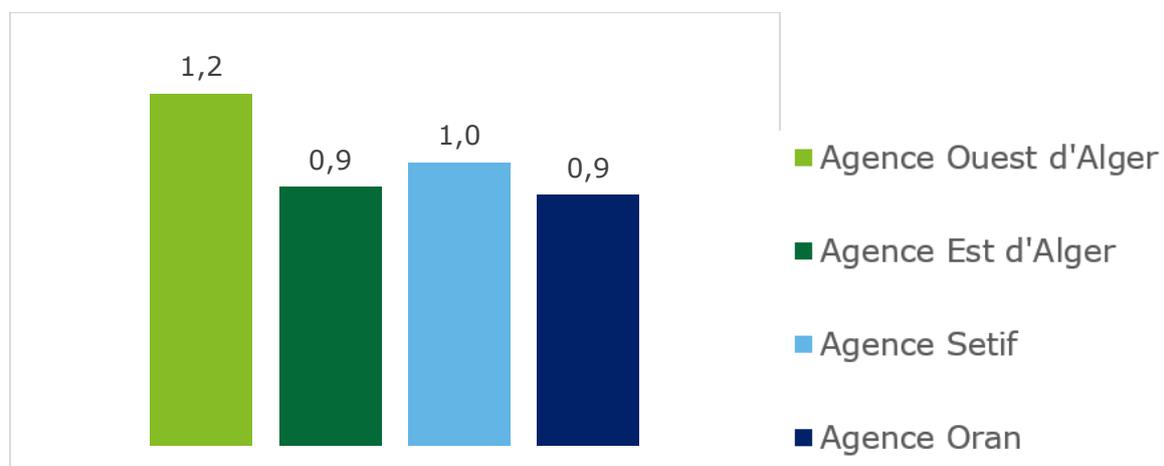
Annexe 22 : Origine du bien



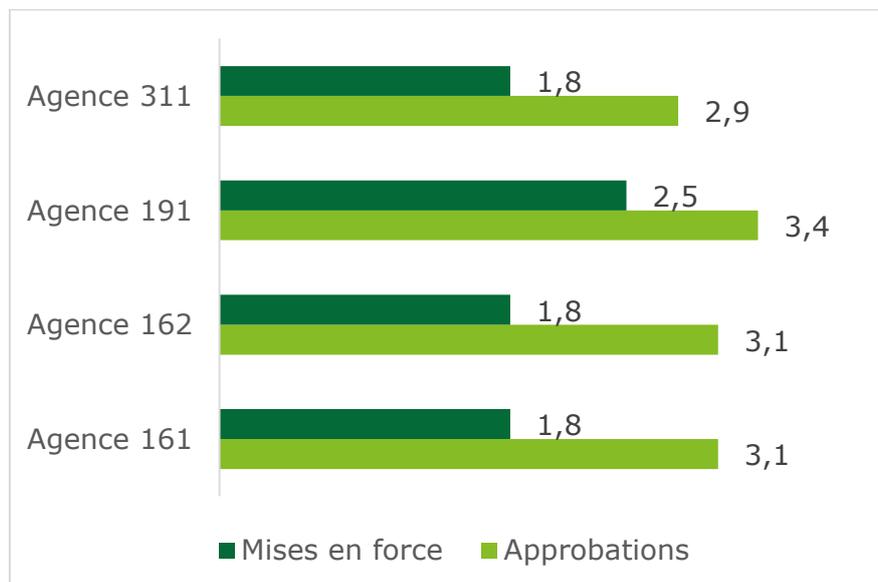
Annexe 23 : Répartition des approbations réalisées par agence en 2017 (en milliards Dzd)



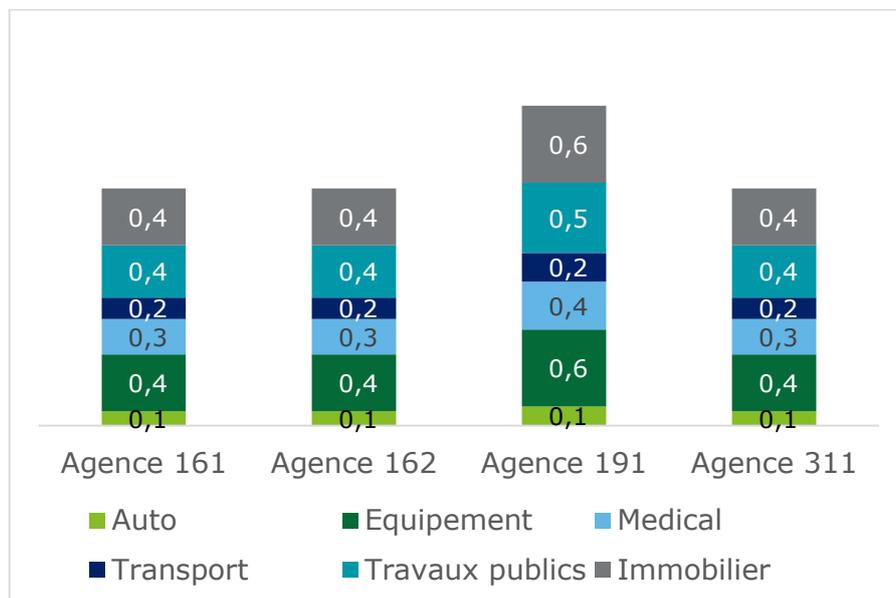
Annexe 24 : Répartition des mises en forces réalisées par agence en 2017 (en milliards Dzd)



Annexe 25 : Objectifs d'approbations et de mise en force 2018 par agence (en milliards Dzd)

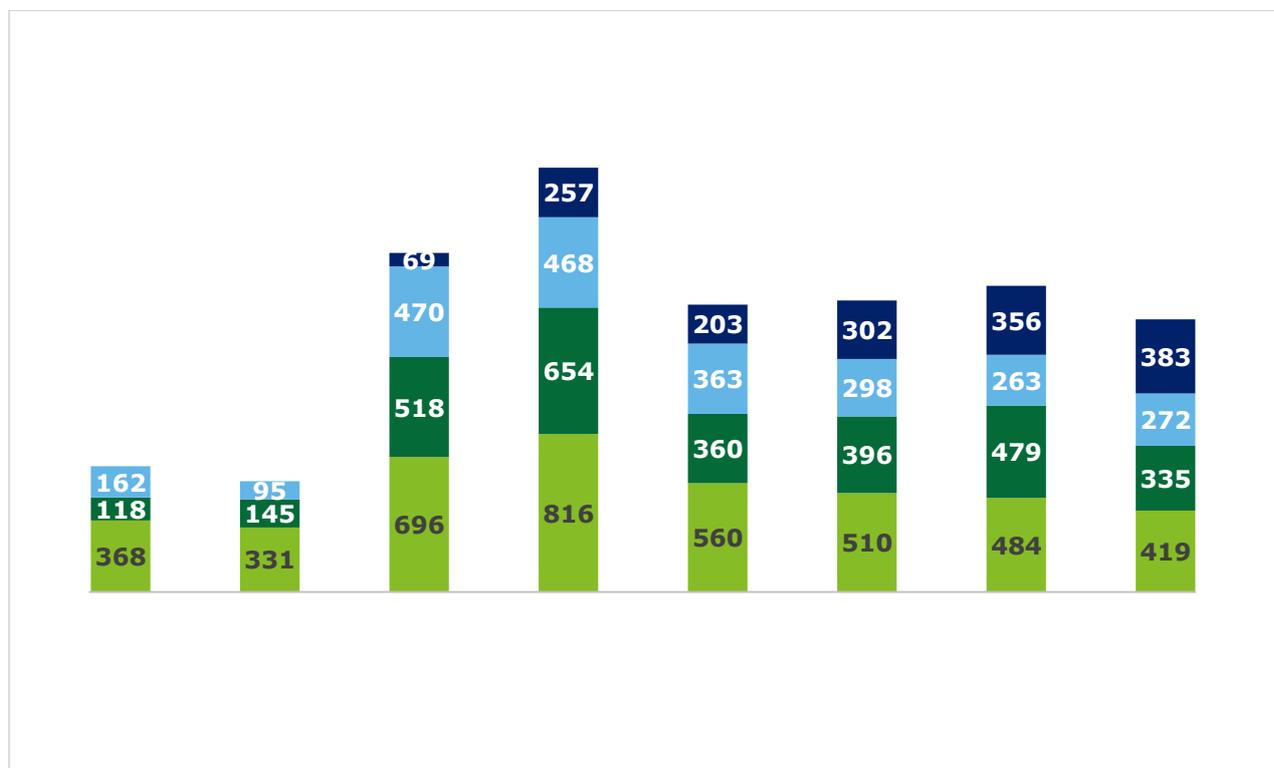


Annexe 26 : Objectifs de mise en force 2018 par type de leasing (en millions de Dzd)



- Un objectif global de 8 MDS DZD de mise en force est fixé pour 2018 soit une croissance de 101,6% par rapport à la mise en force réalisée en 2017
- Les objectifs 2018 traduisent une volonté de diversification du portefeuille pour sortir de la dépendance à un secteur d'activité

Annexe 27 : Evolution de chiffre d'affaire par agence en (Mds)



■ Agence Ouest d'Alger

■ Agence Est d'Alger

■ Agence Setif

■ Agence Oran

- Forte dégradation de la contribution de l'agence Alger Ouest au chiffre d'affaire, cela est dû à l'ouverture de l'agence d'Oran et aussi à la baisse des mises en force durant les 5 dernières années
- Les deux agences d'Alger ont contribuées à hauteur de 57% du chiffre d'affaire

Annexe 28 : tableau de bords de la direction ressource humaine

KPIs	méthodologie de scoring		fréquence	Score
Direction des ressources humaines moyenne des indicateurs			Annuelle	3
Turnover	Scoring actuel	Score	Annuelle	1
Nombre de départs de salariés / Nombre moyen de salariés	Intervalle (%)		Annuelle	0,43
	20%	1		
	15%	2		
	10%	3		
	5%	4		
Niveau de qualification	Scoring actuel	Score	Annuelle	5
Nombre de diplômés de formations supérieures et de spécialistes qualifiés	Intervalle		Annuelle	13
	10	1		
	20	2		
	36	3		
	50	4		
70	5			
Délais pour pourvoir un poste	Scoring actuel	Score	Annuelle	2
Temps écoulé entre le moment où le besoin en recrutement est signalé et celui où le poste est pourvu	Intervalle		Annuelle	4
	5	1		
	4	2		
	3	3		
	2	4		
1	5			
Durée du recrutement	Scoring actuel	Score	Annuelle	3
Temps écoulé entre le moment où l'offre est postée et celui où le poste est pourvu	Intervalle		Annuelle	3
	4	1		
	3	2		
	2	3		
	1	4		
0,5	5			
Taux de rétention	Scoring actuel	Score	Annuelle	3
Pourcentage de nouvelles embauches qui sont toujours employées par l'entreprise après une certaine période	Intervalle (%)		Annuelle	3
	30%	1		
	50%	2		
	70%	3		
	90%	4		
100%	5			

Annexe 29: tableau de bords de la direction crédit

KPIs	méthodologie de scoring		fréquence	Score
Direction crédit	moyenne des indicateurs		Mensuelle	4
Nombre de retours pour motif crédit	Scoring actuel	Score	Mensuelle	3
Nombre de dossiers non traités au comité pour motif concernant l'analyse crédit	Average rating for all milestones		Mensuelle	4
	6	1		
	5	2		
	4	3		
	3	4		
2	5			
Délais de traitement d'un dossier	Scoring actuel	Score	Mensuelle	4
Délais de traitement selon le type de dossier (complexité)	Intervalle		Mensuelle	3
	7	1		
	5	2		
	4	3		
	3	4		
2	5			
Taux de casse	Scoring actuel	Score	Mensuelle	5
Nombre de dossiers en recouvrement pour raisons économiques	Intervalle (%)		Mensuelle	10%
	30%	1		
	25%	2		
	20%	3		
	15%	4		
10%	5			

Annexe 30 : tableau de bords de la direction conformité

KPIs	méthodologie de scoring		fréquence	Score
Direction conformité	moyenne des indicateurs		Mensuelle	2
Nombre de retours pour motif conformité	Scoring actuel	Score	Mensuelle	2
Nombre de dossiers non traités au comité pour motif concernant la conformité	Intervalle		Mensuelle	4
	5	1		
	3	2		
	2	3		
	1	4		
0	5			
Délais de traitement d'un dossier	Scoring actuel	Score	Mensuelle	4
Délais de traitement selon le type de dossier (complexité)	Intervalle		Mensuelle	3
	7	1		
	5	2		
	4	3		
	3	4		
2	5			
Taux de casse	Scoring actuel	Score	Mensuelle	1
Nombre de dossiers en recouvrement pour raisons de conformité	Intervalle (%)		Mensuelle	30%
	30%	1		
	25%	2		
	20%	3		
	15%	4		
10%	5			

Annexe 31 : tableau de bords de la direction juridique

KPIs	méthodologie de scoring		fréquence	Score
Direction juridique	moyenne des indicateurs		Mensuelle	3
Nombre de retours pour motif juridique	Scoring actuel	Score	Mensuelle	2
Nombre de dossiers non traités au comité pour motif concernant le juridique	Intervalle		Mensuelle	4
	5	1		
	3	2		
	2	3		
	1	4		
0	5			
Délais de traitement d'un dossier	Scoring actuel	Score	Mensuelle	4
Délais de traitement selon le type de dossier (complexité)	Intervalle		Mensuelle	3
	7	1		
	5	2		
	4	3		
	3	4		
2	5			
Taux de casse	Scoring actuel	Score	Mensuelle	3
Nombre de dossiers en recouvrement pour raisons juridiques	Intervalle (%)		Mensuelle	20%
	30%	1		
	25%	2		
	20%	3		
	15%	4		
10%	5			

Annexe 32 : tableau de bords de la direction commerciale

KPIs	méthodologie de scoring		fréquence	Score
Direction commerciale- Agence	moyenne des indicateurs		Mensuelle	4
Nombre de retours de dossiers	Scoring actuel	Score	Mensuelle	5
Retours de dossiers non complets ou mal renseignés	Intervalle		Mensuelle	3
	8	1		
	7	2		
	6	3		
	5	4		
4	5			
Taux de casse par agence	Scoring actuel	Score	Mensuelle	3
Nombre de dossiers en recouvrement / Nombre de leasings accordés au niveau agence	Intervalle (%)		Mensuelle	20%
	30%	1		
	25%	2		
	20%	3		
	15%	4		
10%	5			
Efficacité	Scoring actuel	Score	Mensuelle	4
Mises en forces réalisées/ objectif attribué	Intervalle (%)		Mensuelle	80%
	30%	1		
	50%	2		
	70%	3		
	80%	4		
100%	5			
Taux de conversion	Scoring actuel	Score	Mensuelle	3
Nombre de dossiers en approbation / Nombre total de dossiers introduits sur système	Intervalle (%)		Mensuelle	30%
	10%	1		
	20%	2		
	30%	3		
	50%	4		
70%	5			

Annexe 33 : Digitalisation

Les stratégies numériques sont souvent trop étroites

Il y a un fort engagement en faveur de la transformation des entreprises numériques. Les décideurs du monde des affaires et de la technologie dans le secteur bancaire/leasing considèrent l'accélération de leurs activités numériques comme une priorité élevée ou critique.

De nombreux dirigeants sous-estiment l'impact de la numérisation. La plupart des cadres bancaires continuent de penser au «numérique» de manière tactique en ce qui concerne le marketing, les points de contact ou les technologies. Les dirigeants, quant à eux, comprennent comment les clients et les technologies numériques évoluent, et concentrent leurs efforts sur l'expérience client numérique et l'excellence opérationnelle digital.

D'autres sont intimidés par l'ampleur du changement nécessaire. De nombreux cadres qui comprennent la nécessité de transformer le fonctionnement de leurs sociétés se sentent découragés par l'ampleur du changement auquel ils sont confrontés, en particulier les défis liés à la gestion des systèmes existants.

L'engagement des dirigeants détermine le rythme de la transformation numérique. Le leadership est de loin le principal déterminant de la transformation numérique d'une entreprise. Les grandes banques ont une longueur d'avance maintenant (AGB, Société général, BNP Paribas,...) parce qu'elles ont eu de la chance, d'avoir un PDG numériquement avisé qui a mené une transformation descendante, un CIO tourné vers l'avenir. Les équipes numériques bénéficiant du soutien des cadres sont optimistes, considérant les points de contact numériques et les technologies comme une opportunité de changer leur modèle d'exploitation.

Annexe 34 : Business model

Partenaires clés Fabriquiant de téléphone (condor, Iris,...) Partenaire commercial : Fournisseur de matériel de leasing partenaire technologique	Activités clés Maintenance et mise à jour de la plateforme évaluation du risque Business intelligence Business analytics Design	Offre (proposition de valeur) Soumettre une demande de crédit-bail en ligne Recevoir un premier feedback de conformité Introduire les documents en ligne	Relation client Ubiquité Sécurité Confiance Proximité Transparence	Segments de clientèle PME/PMI Individus Groupe industriel
	Ressources clés Expérience client. connaissance des données plate-forme réseau connaissance client (besoin de processus) Cloud		Canaux de distribution Application Mobil Site web	
Structure des coûts Application /Plateforme. Data center/cloud Maintenance de la plateforme/application Marketing et communication		Sources de revenus Retour sur investissement- crédit-bail		