

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Économiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : **Économie Industrielle.**

L'INTITULE DU MEMOIRE

PME et stratégie de marché : cas des entreprises agro-alimentaires de la wilaya de Bejaïa.

Préparé par :

Touag Djouhra.
Sahnoune Saloua.

Dirigé par :

Dr. Hachemaoui Bahidjeddine.

Date de soutenance : 26 /06/2023.

Jury :

Président : Mr. Boughidene Rachid.

Examineur : Mme. Rahmani Lila.

Rapporteur : Dr. Hachemaoui Bahidjeddine.

Année universitaire : 2022/2023

Remerciement

Avant tout, nous tenons à exprimer nos remerciement les plus s'incère au Dieu par la patience et la bonne santé qu'il sous été utiles durant la réalisation de ce modeste travail.

Nos plus vifs remerciements sont adressés à :

Notre encadreur : Dr. Hachemaoui Bahidjeddine

Le responsable de la spécialité Economie Industrielle : Dr. Mahoui Karim

Nos remerciements s'adressent également aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce mémoire.

Comme on remercie chaleureusement notre université

ABDERRAHMAN MIRA-BEJAIA et tout les enseignants qui ont contribué a notre formation, ainsi que toutes les personnes qui ont aidés de près

Ou de loin afin de réaliser ce modeste travail.

Enfin, on ne peut pas oublier aussi le soutien affectif et matériel de nos familles, qu'elles trouvent ici l'expression de notre attachement

Djouhra, Saloua

Dédicaces

Me voilà à la fin de ce travail que je dédie à toutes les personnes qui

Comptent beaucoup pour moi.

En premier lieu à mes parents qui ont toujours été à mes côtés et grâce à eux je n'ai manqué ni de volonté ni de motivation ni de moyens (que dieu les préserve.)

*A mes chères sœurs: Yasmina et son mari Iyes, Lynda et sa petite famille
Mostapha, Rayan, Mélissa.*

A mon très cher frère: Nafaa.

Je dédie également ce travail à mon chère fiancé Mehani qui m'a soutenue et encouragé tout au long de mes études, sans oublier tout sa famille.

Saloua

Dédicaces

Je dédie ce travail

À mes parents

À mes chers frères, Azwaw et Lamine.

À mes amis bien-aimés.

Et toute ma famille.

Avec tout mon amour et ma reconnaissance éternelle.

DJOUHRA

Sommaire

supprime

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste d'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures et graphiques

Introduction générale : 1

Chapitre I : Généralités sur le monde des PME

Introduction : 4

Section 01 : Définitions des PME et spécificités : 4

Section 02: Place des PME dans le tissu économique: 16

Conclusion : 17

Chapitre II : La stratégie des PME et les outils d'analyse

Introduction : 21

Section 01 : Les choix stratégiques et objectifs 22

Section 02: Les outils de l'analyse stratégique : 39

Conclusion : 55

Chapitre III : Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Introduction : 55

Section I : Présentation de la wilaya et les IAA de Bejaia..... 55

Section II : Le secteur agro-alimentaire de la wilaya de Bejaïa 56

Section III : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête..... 59

Conclusion : 79

Conclusion Générale : 81

Liste des abréviations

ANDI: Agence Nationale du Développement de l'Investissement.

APS : Assemblé Populaire Communale.

BCG : Boston Consulting Group.

BTP : Bâtiment et Travaux Publics.

BTPH : Bâtiment et Travaux Publics et Hydraulique.

CA : Chiffre d'Affaire.

CASNOS : Caisse Nationale de Sécurité sociale des Non-salariées.

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales.

DA : Dinars Algérien.

DAS : Domaine d'Activité Stratégique.

EI : L'Entreprise Individuelle.

EURL : L'Entreprise Unipersonnelle a Responsabilité Limitée.

FCS : Facteurs Clés de Succès.

GIE : Groupements d'Intérêt Economiques.

IAA : Industries Agro-alimentaire.

IMCC : Intelligence, la Modélisation, le Choix et le Contrôle.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

ONS : Office Nationale des Statistiques.

PESTEL : Politique Economique Sociétale Technologique Ecologique
Légale.

PIB : Produit Intérieure Brute.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

PMI : Petite et Moyenne Industrie.

PNB : Produit National Brut.

R&D : Recherche et Développement.

SARL : La Société A Responsabilité Limité.

SNC : La Société en Nom Collectif.

Liste des abréviations

SPA : La **S**ociété **P**ar **A**ctions simplifiée.

SWOT : **S**trengths, **w**eaknesses, **O**pportunities et **T**hreats : Forces/Faiblesses
Opportunités/Menaces.

TPE : **T**rès **P**etite **E**ntreprise.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les étapes de la mais à niveau des PME Algériennes	12
Tableau 2 : Évolution des PME par secteur d'activité (2020/2021).....	13
Tableau 3 : Répartition des entreprises enquêtées selon le statut juridique.....	62
Tableau 4 : Répartition des entreprises enquêtées selon la date de création.....	62
Tableau 5 : Répartition des entreprises enquêtées selon l'effectif employé.....	63
Tableau 6 : Répartition des entreprises enquêtées par commune.	64
Tableau 7 : Répartition des entreprises selon Chiffre d'affaire.....	66
Tableau 8 : Répartition des entreprises selon le nombre des clients.	67
Tableau 9 : Répartition des entreprises selon l'âge moyenne des dirigeants.....	68
Tableau 10: Répartition des entreprises selon L'expérience des dirigeants.	71
Tableau 11 : Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise.....	73
Tableau 12 : Répartition des entreprises selon le sexe des dirigeants.	74

Listes des figures et graphiques

Liste des figures

Figure 1 : Perception de la PME dans le monde :	5
Figure 2 : L'approche multicritère de définition de la PME.....	9
Figure 3 : Démarche stratégique.....	26
Figure 4 : la décision stratégique.	30
Figure 5 : Matrice Ansoff du produit - marché.....	33
Figure 6 : Chaine de valeur de Porter.	41
Figure 7 : Les éléments analysés par les forces de porter.....	43
Figure 8 : Analyse SWOT.....	47
Figure 9 : Analyse externe.	48
Figure 10 : Analyse interne.....	49
Figure 11 : La matrice Pastel.....	51
Figure 12 : les composent du modèle PESTEL.....	51
Figure 13 : les composent de la matrice BCG	54

Liste des graphiques

Graph 1: Répartition des entreprises enquêtées selon le statut juridique.	62
Graph 2 : La répartition des entreprises enquêtées selon la date de création.	63
Graph 3 : La répartition des entreprises enquêtées selon l'effectif employé.	64
Graph 4: La répartition des entreprises enquêtées par commune.	64
Graph 5: Répartition des entreprises selon la position des dirigeants.	65
Graph 6: La position des dirigeants enquêtés au sein de l'entreprise.	65
Graph 7: Le total du chiffre d'affaire moyen des IAA enquêté.	66
Graph 8: le nombre moyen des clients IAA enquête.....	67
Graph 9 : Répartition des entreprises selon l'âge moyenne des dirigeants.	69
Graph 10 : l'expérience des dirigeants dans le secteur de l'agro-industriel.....	72
Graph 11: Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise.	73
Graph 12: le genre de dirigeant.....	74
Graph 13 : La part de marché des entreprises agro-industrie enquêtées.....	75
Graph 14 : La part de marché des entreprises.	75
Graph 15: La fixation des prix par les entreprises enquêté.	76
Graph 16: La fixation des prix.	76
Graph 17: La promotion de produit des entreprises enquêté.	77
Graph 18: La promotion de produit.....	78

Listes des figures et graphiques

Supprime

Introduction générale

Introduction générale :

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle capital dans le processus de développement économique et social, par leur capacité de créer des richesses, par l'amélioration du produit intérieur brut (PIB) et la création de postes d'emplois aidant à résorber le chômage et ses effets sur l'économie et la société de façon générale. Ce type d'entreprises est caractérisé par une grande flexibilité qui leur confère une capacité à pouvoir s'adapter aux multiples changements que leur environnement peut avoir la flexibilité de leur structure, leur capacité à s'adapter aux multiples pressions de l'environnement économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et leur contribution au développement régional, expliquent leur place dans l'économie à travers les différentes politiques industrielles et les préoccupations des pouvoirs publics envers ce type d'entreprise. Les PME occupent une place importante dans les politiques de développement des pays en particulier ceux en voie de développement. En effet, la petite et moyenne entreprise a tout le temps affirmé son rôle stimulateur dans le lancement des dynamiques économique à l'échelle locale, régionale et voir nationale. Selon Meunier Alain « dans un mode en voie de la libéralisation et de mondialisation rapides, les PME doivent innover et faire preuve de flexibilité et d'originalité pour pouvoir s'adapter aux changement qui interviennent dans leur environnement, qui se caractérise par une extraordinaire complexité ».

L'Algérie a opté pour la relance économique du secteur hors hydrocarbures qui s'est traduit par une série de réformes pour la mise à niveau et la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME suscitent un intérêt croissant chez l'ensemble des acteurs de la vie économique et contribuent à la croissance économique. Dans la plus part des pays développés, plus de 90% des entreprises sont des PME, elles représentent une part substantielle du PIB et génèrent plus de la moitié des emplois. La création des PME devient alors un levier privilégié des politiques économiques requis dans les actions de différents gouvernements des pays développés. La compréhension de la relation entre les PME et la croissance économique a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et de nombreuses tentatives ont été faites pour établir des relations statistiques entre les PME et le taux du PIB. Certains auteurs confirment le rôle de ces entreprises à petite tailles pour qui elles sont le moteur de création d'emploi et de la croissance économique. Les PME sont désormais reconnues comme un enjeu majeur de compétitivité, du fait de leur flexibilité et adaptabilité face aux changements et leur implication dans les domaines de l'innovation.

Les PME dans le secteur agroalimentaire auparavant monopoliste par les entreprises publiques. le privé tend à investir dans les créneaux de la première transformation industries agroalimentaires en Algérie (IAA) ont connu leur essor dans les années 70 avec les programmes publics de développement ce qui rend désormais tous les filières ouvertes à la concurrence interne et externe , les mesures d'urgence sont annoncées dans les différents domaines et le secteur de l'agriculture et l'industrie agroalimentaire semblent prendre une place de choix dans la liste des priorités de développement face à la dépendance totale à l'or noir . Les IAA occupent une place importante dans l'approvisionnement du marché national en produits qui constituent la base du système alimentaire et nutritionnel algérien il contribue à augmenter le PIB et absorber la montée du chômage. Pour cela, un les pouvoirs publics accordent une attention particulière à son développement Adoption, en particulier l'adoption et la mise en œuvre, au cours de la dernière décennie différentes politiques et stratégies au fil des ans. Celles-ci visent à repositionner le rôle le moteur du secteur dans la sphère économique du pays, surtout le une meilleure intégration de ces activités en amont et en aval, et grâce à une meilleure la qualité et la quantité de sa compétitivité face à une concurrence croissante cruel.

Les PME agroalimentaires algériennes sont confrontées à une forte pression due au développement des marchés agricoles et alimentaires, tant nationaux qu'internationaux. Dans ce contexte, certaines entreprises parviennent à s'implanter durablement en exploitant les opportunités d'affaires offertes par les marchés en amont et en aval. Toutefois, ces PME sont plus vulnérables aux aléas du marché et ont peu de pouvoir pour influencer les conditions de leur environnement. Malgré cela, elles se montrent plus réactives et flexibles dans leurs interactions avec les acteurs de leur environnement. Il est indéniable que les PME agroalimentaires ont besoin d'une approche stratégique pour se développer dans leur environnement. Cependant, la nature de cette approche stratégique peut varier selon les auteurs. Certains considèrent que les PME ne développent des stratégies qu'en réaction aux menaces, tandis que d'autres affirment que les PME peuvent adopter une approche proactive et anticipative. Malgré l'importance des stratégies pour le développement des PME agroalimentaires, il y a eu très peu de recherches sur ce sujet. Dans ce contexte, une enquête a été menée dans la wilaya de Bejaïa pour identifier les stratégies appliquées par ces entreprises. Ainsi, notre travail vise à répondre à la question suivante : **Quelle est la nature des stratégies adoptées par les dirigeants des PME agroalimentaires dans la wilaya de Bejaïa ?**

Hypothèse 01 : Les PME agroalimentaires de la wilaya de Bejaïa adoptent des stratégies de développement différenciées en fonction de leur taille, de leur marché cible et de leur positionnement concurrentiel.

Hypothèse 02: Les choix stratégiques des PME agroalimentaires dans la wilaya de Bejaïa dépendent des caractéristiques de l'entreprise, telles que sa taille, son âge, son niveau de capitalisation et ses ressources humaines.

Nous étudierons ces hypothèses en analysant la littérature existante sur les stratégies des PME sur le marché, ainsi que les études de cas de PME agroalimentaires réussies qui ont adopté ces stratégies. nous avons visité des IAA dans la willaya de Bejaïa nous avons réalisé des interrogations avec les dirigeants de ces IAA à l'aide d'un questionnaire porté sur le thème de notre travail .les informations collectées ont été traitées et analysées ce qui a permet d'élaborer une conclusion portant une réponse à notre problématique.

Chapitre I :

Généralités sur le monde

des PME

Introduction :

Les petites et moyennes entreprises dans la recherche scientifique, les statistiques et les politiques économiques est très récente. La grande firme managériale était considérée comme seul modal économique jusqu'aux années 1970. En effet, avant cette date, les PME étaient considérées comme des entreprises miniatures destinées à grandir ou à disparaître et ne représentaient aucun intérêt avant d'atteindre une taille suffisamment importante. La crise économique des années 70 et l'excès de gigantisme des grandes entreprises ont laissé place au développement des entreprises de petite dimension capables, avec leur flexibilité, de s'adapter à la mutation de l'économie.

Les PME jouent un rôle de premier ordre dans toutes les économies aussi bien développées qu'en développement, car elles s'adaptent rapidement aux changements de l'environnement et possèdent des aptitudes à assurer une intégration économique et un développement local des régions.

Section 01 : Définitions des PME et spécificités :

1. Définitions de concepts PME :

La petite et moyenne entreprise semblent être à jour et très conscientes. Exister une revue de littérature montre que les chercheurs et les experts des PME sont en désaccord sur cette ultime définition. En effet, à l'heure actuelle, il n'existe pas de définition unifiée des PME. Les définitions de ces entreprises varient dans l'espace et dans le temps, chaque pays définissant les PME en fonction de ses besoins et de ses politiques économiques.

L'encyclopédie de l'économie et de la Gestion définit les Petites et moyenne Entreprises(PME):«Comme entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, dans lesquelles le dirigeant assume la responsabilité financière, technique et sociale sans que ces éléments soient dissociés».

Pour **BRESSY G, C KONCUYT** « Les PME sont les entreprises dont l'effectif salarié est inférieur à 50, elles englobent les très petites entreprises (moins de 10 salariés) et les petites entreprises (de 10 à 49 salariés) et les moyennes entreprises (de 50 à 499 salariés). (Bressay & Koncuyt, 2000, p78).

P.A JULIEN et M MARCHESNAY « La petite entreprise est avant tout une Entreprise juridiquement et financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou service, et dont les fonctions des responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, si non à deux ou trois, en générale seuls propriétaires de capital ». Il est important de souligner la diversité des perceptions de la PME à travers le monde. Bien que les PME représentent la majorité des entreprises dans tous les pays et

suscitent un intérêt similaire, leur perception et leur évolution diffèrent d'un pays à l'autre en raison de diverses dimensions économiques, sociales et culturelles propres à chaque pays. (MARCHESNAY J. , 1998, p.58)

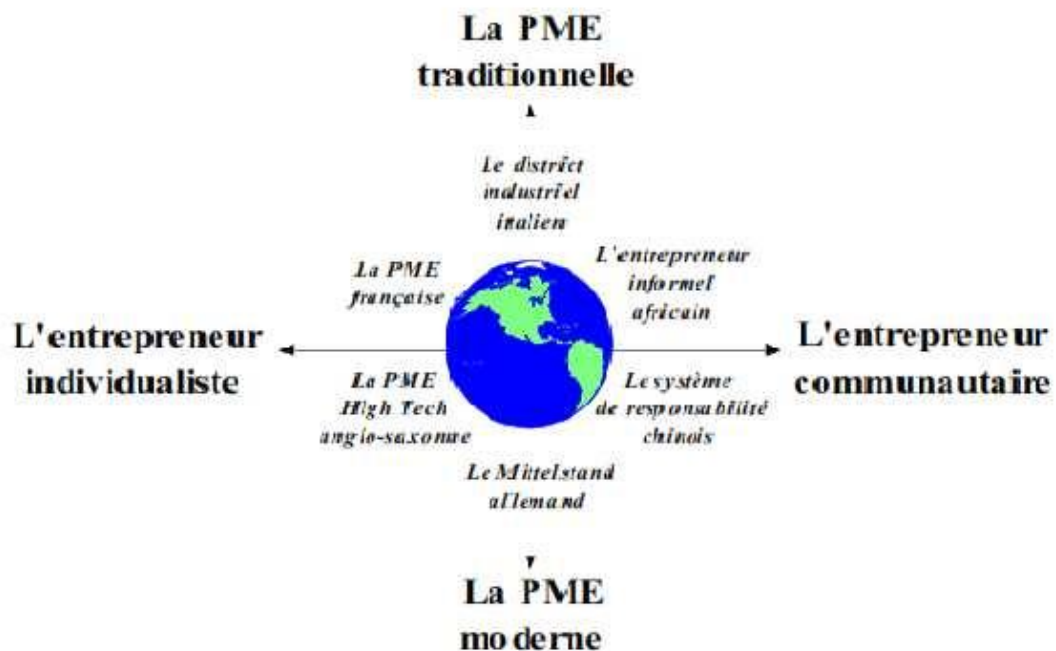
2. Dissimilitude des perceptions des PME à travers le monde :

Les PME représentent la majorité des entreprises dans tous les pays et suscitent un intérêt similaire. Cependant, leur perception et leur évolution diffèrent d'un pays à l'autre, car leurs caractéristiques reflètent à la fois des dimensions économiques et des aspects sociaux et culturels propres à chaque pays.

Les PME des pays industrialisés diffèrent des PME des pays en développement, et les PME des économies libéralisées diffèrent des PME des économies planifiées. (Levratto.N, 2006, p3)

Selon Olivier Torées, on peut distinguer deux types de PME et d'entrepreneurs (voir Figure 01). D'après l'auteur, les PME traditionnelles et artisanales correspondent à des entreprises anciennes utilisant une technologie non développée, telles que les PME italiennes, françaises ou portugaises, ou celles qui se réfèrent à l'image informelle des entrepreneurs africains. Les PME modernes, quant à elles, sont considérées comme le pilier de l'économie et utilisent des technologies de pointe, à l'image des "Mittelstand" allemandes et des entreprises "High-tech" anglo-saxonnes. (Torées, 1999, p12)

Figure 1 : Perception de la PME dans le monde :



Source : Torres.O « Les PME », éd FLAMARION, PARIS, 1999, p12.

➤ Les critères et les spécificités des PME:

Nous pouvons définir deux critères d'identification des PME, approches : quantitative « descriptives » et qualitative également dénommée critère théorique, sociologique ou « analytique ». Pierre André Julien, quant à lui, dans un ouvrage collectif de la confédération générale des Petites et Moyennes Entreprises (GREPME) a regroupé les critères les plus pertinents des deux approches (quantitative et qualitative) dans un continuum pour mettre en place une approche composite.

2.1.1. L'approche quantitative :

L'approche quantitative relève de l'approche économique traditionnelle qui se limite à observer les éléments externes de l'entreprise, sans pénétrer plus en profondeur dans son fonctionnement interne. Cette approche se base sur des critères mesurables et quantifiables tels que le nombre de salariés, le chiffre d'affaires, le total du bilan, le capital investi, les actifs immobilisés, etc. En général, seuls deux critères sont souvent cités ou utilisés pour définir les PME, à savoir :

A .Le nombre d'effectifs employés :

La prise en considération de ce critère permet de distinguer trois catégories d'entreprises :

- Les très petites entreprises (TPE) qui emploient en moyenne jusqu'à dix salariés.
- Les petites entreprises qui emploient entre dix et quarante-neuf salariés.
- Les moyennes entreprises qui emploient entre cinquante et cinq cents salariés.

Cette classification basée sur l'effectif des salariés est utile pour des besoins spécifiques. Cependant, il est important de noter que cette classification ne peut pas être généralisée à tous les secteurs d'activité. Le passage d'un secteur à un autre peut entraîner une variation dans la classification de l'entreprise en tant que petite ou grande entreprise, même avec le même effectif.

B. Le chiffre d'affaire :

L'approche quantitative pose un problème lorsqu'il s'agit de considérer le chiffre d'affaires, car les ventes peuvent varier en fonction des saisons, de la conjoncture économique et des différents secteurs d'activité. De plus, une petite entreprise qui adopte une bonne politique commerciale peut réaliser un chiffre d'affaires plus élevé qu'une entreprise moyenne ou même grande entreprise en difficulté. Ainsi, le chiffre d'affaires seul ne peut pas être utilisé comme critère déterminant pour définir une PME.

2.1.2. Approche qualitative de la PME :

L'approche qualitative a incité les chercheurs en gestion à explorer davantage l'entreprise pour la définir de manière plus précise. Cette approche repose sur des critères descriptifs,

socio-économiques et analytiques qui permettent de caractériser la PME et de la distinguer de la grande entreprise non pas seulement par sa petite taille, mais par des caractéristiques spécifiques propres à cette catégorie d'entreprises. Ces caractéristiques incluent l'aspect humain, le rapport de BOLTON et les approches multicritères qui prennent en compte différents aspects.

2.1.3. La dimension humaine :

Selon P.A Julien et M. Marchesnay, les PME sont définies comme des entreprises juridiquement et parfois financièrement indépendantes, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou de services, et dont la responsabilité est souvent assumée par une seule personne, voire deux ou trois, généralement propriétaires du capital. ((M. Marchesnay & 1998)(M.

2.1.4. Le rapport Bolton :

En Grande-Bretagne, une commission sous la présidence de la "Small Business Administration" a travaillé sur les critères d'identification des PME, qui reposent sur les éléments suivants :

- Une part de marché relativement restreinte.
- L'indépendance de la société.
- Une gestion personnalisée de l'entreprise par son propriétaire.

Ainsi, les PME sont gérées de manière personnalisée par leurs propriétaires plutôt que par le biais d'une structure managériale formelle. Les propriétaires participent activement à tous les aspects de la gestion de l'entreprise et il n'y a pas de délégation générale du pouvoir de décision. La taille de l'entreprise peut entraîner une évolution de cette gestion flexible, caractérisée par un cadre prévisionnel à court terme, vers une structure managériale un peu plus formalisée lorsque l'entreprise atteint 200 employés.

Les PME excluent les entreprises de petite taille qui font partie d'un groupe plus important. Par conséquent, les filiales des grandes sociétés ne sont pas considérées comme des PME. Ces études soulignent la diversité des entreprises et montrent la difficulté d'aboutir à une définition unique.

2.1.5. L'approche globale ou multicritères :

L'idée de l'approche globale, multicritères ou composite consiste à utiliser les critères les plus pertinents des deux approches précédentes afin de combler leurs lacunes. Cette approche a été proposée par André Julien dans l'ouvrage de la GREPME (1994), où il place les critères (dimension brute, secteur d'activité, contrôle de l'organisation, indépendance de l'entreprise, type de marché, stratégie adoptée et technologie utilisée) sur

Chapitre I : Généralités sur le monde des PME

des "continua" allant du minimum au maximum. Tous ces "continua" forment un "continuum". Voir la figure 02.

Voici une explication de l'approche par continuum :

- a) **Dimension brute** : représentée par le chiffre d'affaires, le nombre d'employés et le total du bilan. L'entreprise se positionne de gauche à droite sur le continuum en fonction de sa taille.
- b) **Secteur d'activité** : cela va des secteurs traditionnels ou de produits destinés aux consommateurs à gauche (où se trouvent les très petites entreprises) aux secteurs ou produits plus secondaires (pour les grandes entreprises).
- c) **Type de marché** : les entreprises sont classées de gauche à droite en fonction de leur degré d'internationalisation.
- d) **Contrôle et organisation** : cela dépend du niveau de centralisation et de décentralisation de la gestion.
- e) **Stratégie adoptée** : de la simple survie et faible risque à gauche (plus tactique que stratégique) à une stratégie plus formalisée et à plus grand risque à droite.
- f) **La technologie utilisée** : elle est traditionnelle avec une faible innovation à gauche, par ailleurs, de pointe et organisée à droite.

- **Petite et Moyenne Entreprise (PME) :** C'est une entreprise de production de biens et de services qui emploie de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 2 milliards de dinars (DA) ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars, et qui respecte le critère d'indépendance.
 - **Moyenne entreprise :** Il s'agit d'une entreprise employant de 50 à 250 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars, ou un total du bilan entre 100 et 500 millions de dinars.
 - **Petite entreprise :** C'est une entreprise employant de 10 à 49 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 200 millions de dinars, ou un total du bilan n'excédant pas 100 millions de dinars.
 - **Très petite entreprise (TPE) :** Il s'agit d'une entreprise employant de 1 à 9 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars, ou un total du bilan n'excédant pas 10 millions de dinars.
- **Ce qui caractérise la PME algérienne :**

La création de nouvelles entreprises en Algérie se fait à travers trois facteurs principaux :

- Les créations "classiques" qui concernent l'investissement privé et se composent principalement de fonds propres (environ 70% des créations).
- Les micro-entreprises créées par les jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes), qui représentent environ 29% des créations.

Les sociétés de salariés qui sont formées par des employés ayant racheté des entreprises publiques dissoutes grâce à des modalités de crédit avantageuses, représentant environ 1% des créations.

Ces éléments contribuent à la diversité et aux spécificités des PME en Algérie.

L'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales Semi informelles, indépendantes et déconnectées certains coexistent avec de plus grandes entreprises, ainsi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, il est étroitement liées aux institutions locales et nationales.

Économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.

L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission les entreprises se sont développées en dehors du

Chapitre I : Généralités sur le monde des PME

regard de l'État, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital « commerce, services, transport, BTP » donnant naissance à une majorité de TPE.

La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements n au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale.

Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable .C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La Caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées.

La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille. Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en concurrentielle montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité .particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres. Le recours à l'autofinancement externe et informel reste toutefois très élevé chez les PME, ce qui dénote une certaine faiblesse de la bancarisation de l'économie. Cette faiblesse met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente 30% de :

- L'activité globale selon le conseil.
- National Économique et social.
- Petite taille avec une structure simple fixe et plate.
- La Stratégie intuitive ou peu formalisée
- Système d'information interne simple et peu formalisé.
- Faible formalisation. Le recours à l'écrit n'est pas primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel

➤ **Évolution de PME en Algérie:**

L'Algérie est passée d'une économie administrée à une économie de marché. Les réformes initiées à partir de 1989 ont permis l'émergence des PME, en particulier dans le secteur

Chapitre I : Généralités sur le monde des PME

privé, au sein de l'économie algérienne. Ces réformes ont apporté des changements significatifs au paysage économique de l'Algérie.

Tableau 1 : Les étapes de la mise à niveau des PME Algériennes

L'année	L'événement
1982	Lancement d'un nouvel organisme pour investissement dans l'économie par le décret 82/11 du 21/02/1982
1983	Création d'un comité pour l'orientation, le suivi et la coordination pour l'investissement privé.
1987	L'ouverture de la chambre nationale du commerce.
1990	L'émission de la loi sur la monnaie et de prêt.
1993	Promotion des investissements par le décret 93/12 du 5/10/1993.
1994	Création de ministère de la PME.
1998	Début de libération du commerce et encouragement de la privatisation.
2001	Promulgation de loi d'orientation N° 18/2002 qui contient la loi de promotion des PME.
2002	l'intégration des productions artisanales au secteur des PME.
2002	Décret exécutif N°373/2002, du 11/11/2002 pour la création d'une caisse de garantie pour les crédits bancaires adressés au PME.
2003	Création d'un programme pour l'information économique des PME.
2003	L'ouverture des bureaux régionaux pour réhabilitation des PME.
2004	Organisation de sessions nationales pour les PME 14-15/01/2004.
2005	Création de l'ANDI. (l'Agence Nationale du Développement des Investissements).
2005/2009	L'état consacre un montant de 4 millions de DA pour le développement des industries artisanales en régions rurales et les études pour la création de musées des fabrications artisanales et traditionnelles.

Source: Maghreb review of economic and management N°01, March 2016, p.159-160.

Chapitre I : Généralités sur le monde des PME

La chute des prix du pétrole et l'augmentation de la contestation sociale dans les années 80 ont incité les autorités algériennes à entreprendre un long processus de réformes économiques visant à libéraliser l'économie du pays et à accorder une plus grande place au secteur privé. Les PME sont ainsi devenues une forme d'organisation d'entreprise répandue dans le monde entier, que ce soit dans les économies développées, émergentes ou en développement. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de ces entités.

Tableau 2 : Évolution des PME par secteur d'activité (2020/2021).

	Secteurs d'Activité	2020	Parts (%)	2021	Parts (%)	Évolution
1	Agriculture	7 690	0,62	8 010	0,62	4,16
2	Hydrocarbure, énergie mines et services liés.	3 115	0,25	3 243	0,25	4,11
3	BTPH	193 965	15,76	199 331	15,50	2,77
4	Industrie manufacturés	106 121	8,62	109 991	8,55	3,65
5	Service	625 999	50,85	662 185	51,48	5,78
6	Activités artisanales	288 724	23,45	303 605	23,60	5,15
	Total général	1 231073	100	1 286 356	100	

Source : Bulletin d'information statistique N°40 édition mars 2022.

Les secteurs qui ont enregistré la plus forte création d'entreprises entre 2020 et 2021 sont principalement les services, représentant 49,51% avec un total de 636 826 PME. En deuxième position se trouvent les activités artisanales, représentant 23,60%, suivies par les PME du secteur BTPH qui représentent près de 15,09% du total des PME. Les PME à caractère industriel occupent la quatrième position, avec un nombre de 136 847 à la fin de l'année 2021, contre 106 121 entités à la fin de l'année 2020, soit une augmentation de 28,95%.

Selon un bulletin statistique du ministère de l'Industrie, à fin juin 2022, l'Algérie comptait plus de 1,3 million de petites et moyennes entreprises (PME) à l'échelle nationale,

enregistrant une hausse de 4,45% par rapport à la même période de l'année précédente. Ces chiffres ont été rapportés par l'agence APS lors de la 2e Conférence internationale sur l'intelligence économique qui s'est tenu les 18 et 19 février.

A .Les PME emploient plus de 3,22 millions de personnes:

Selon le ministère, à fin juin 2022, il y avait 1 320 664 PME en Algérie, employant 3 220 661 salariés. Sur une période de six mois, cela représente une croissance de 34 300 PME. Parmi ces chiffres, on compte 34 057 nouvelles créations de PME, 4 470 réactivations après des arrêts temporaires, et 4 227 radiations.

B .56, 19% des PME constituées de personnes morales:

Parmi les 1 320 664 entités recensées, 56,19% sont constituées de personnes morales, tandis que le reste (43,79%) est composé de personnes physiques, avec 20,18% de professions libérales et 23,62% d'activités artisanales. Environ 98% des PME en Algérie sont des très petites entreprises (TPE) employant moins de 10 salariés par entreprise.

C .Diminution du nombre des PME publiques:

Le nombre total de PME publiques recensées à fin juin 2022 a diminué d'une entité par rapport au semestre précédent, pour atteindre 224 entités. Cette diminution est due au processus de privatisation de ces entreprises engagé dans le cadre de la restructuration et de la réorganisation du secteur public.

D. Un taux de 29 PME pour 1.000 habitants.

L'Algérie affiche une densité de PME de 29 pour 1 000 habitants au premier semestre 2022, ce qui est nettement inférieur aux standards internationaux.

3.1.1. La Création de PME :

En 2021, 57 129 PME ont été créées en Algérie. Au niveau de la CNAS (Caisse Nationale d'Assurance Sociale), on compte 27 443 nouvelles PME (personnes morales), tandis qu'au niveau de la CASNOS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés), on recense 29 686 nouvelles PME créées (personnes physiques) au cours de la même période.

➤ Réactivation :

À la fin de l'année 2021, 12 675 PME privées ont été réactivées, dont 11 378 sont déclarées auprès de la CNAS et 1 297 auprès de la CASNOS.

➤ Radiation (mortalité):

En 2021, 14 508 PME privées ont été radiées, dont 7 709 personnes morales et 6 799 personnes physiques.

➤ Mortalité des PME privées (personnes morales):

Le nombre de PME de type personnes morales radiées en 2021 s'élève à 7 709, en baisse par rapport aux 6 928 enregistrées à la fin de 2020. Le secteur des services est le plus touché par la mortalité des PME, avec 4 728 radiations, suivi du secteur du commerce avec 1 824 radiations, du secteur BTPH avec 1 788 radiations et du secteur de l'industrie avec 1 094 radiations.

➤ **La mortalité des PME privées (personnes physiques) :**

Selon les données de la CASNOS, en 2021, 6 799 PME de type personne physique ont cessé leurs activités. Parmi elles, les activités artisanales représentent le groupe le plus vulnérable, avec 3 143 entités radiées, soit 46,23% du total. Les exploitants agricoles occupent la deuxième position avec 2 832 PME radiées, soit 41,65% du total.

4. Le statut juridique des PME en Algérie :

En Algérie, les PME peuvent adopter différents statuts juridiques en fonction de leur taille, de leur structure et de leurs activités. Voici quelques-uns des statuts juridiques couramment utilisés :

➤ **L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) :**

Il s'agit d'une société à responsabilité limitée à associé unique. Ce statut est adapté aux PME dirigées par un seul propriétaire.

➤ **La Société à Responsabilité Limitée (SARL) :**

C'est une forme de société à responsabilité limitée avec plusieurs associés. Elle offre une flexibilité en termes de gestion et de structuration pour les PME.

➤ **La Société par Actions Simplifiée (SPA) :**

Ce statut est souvent utilisé pour les PME qui ont des plans d'expansion et qui envisagent éventuellement une introduction en bourse. La SPA offre une plus grande souplesse dans la gestion et la structuration.

➤ **L'Entreprise Individuelle (EI) :**

Il s'agit d'une entreprise non constituée en société, où le propriétaire assume l'ensemble des responsabilités juridiques et financières.

➤ **La Société en Nom Collectif (SNC) :**

Ce statut est utilisé lorsque plusieurs associés souhaitent exploiter une entreprise en commun. Chaque associé est solidairement responsable des dettes et des obligations de la société.

Il convient de noter que ces informations sont une vue d'ensemble et qu'il existe d'autres formes de statuts juridiques disponibles en Algérie. Les réglementations et les exigences spécifiques peuvent varier en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise et

d'autres facteurs.

Section 02: Place des PME dans le tissu économique:

1. Place des PME dans le tissu économique:

Les PME jouent un rôle crucial dans les économies des pays membres de l'OCDE. Dans la plupart de ces pays, plus de 99% des entreprises sont des PME. En général, ces PME génèrent entre 40% et 80% des emplois salariés et contribuent à hauteur de 30% à 70% du PIB. Dans des pays tels que le Danemark, l'Espagne, la France, le Japon et le Portugal, les PME représentent plus de la moitié du PIB du secteur privé. Elles créent plus de la moitié de tous les emplois rémunérés dans presque tous les pays, et plus de 70% en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Grèce, en Irlande, au Japon, au Portugal, en Suède et en Suisse.

L'importance des PME varie selon les secteurs. En Europe, les PME sont particulièrement présentes dans la construction, le commerce de gros, la distribution de détail et les services à la personne, où elles sont principalement représentées par des micro entreprises et des petites entreprises. Dans le secteur manufacturier, les PME ont également tendance à dominer, bien que les grandes entreprises contribuent également de manière significative à l'emploi total de ce secteur. Les PME jouent un rôle essentiel dans les services à la production, tandis que les grandes entreprises occupent une position dominante dans le secteur des télécommunications.

➤ **Le rôle des PME dans la création d'emploi :**

Depuis les années 80, les PME ont démontré un dynamisme remarquable dans la création d'emplois grâce au modèle de la franchise. La franchise constitue une opportunité significative pour lancer une entreprise, et elle joue un rôle majeur dans la création d'emplois, l'amélioration des services et la réduction des activités informelles. Il est important de souligner que près de 90 % des emplois se trouvent au sein des PME du secteur des services.

➤ **Part des PME dans la croissance économique :**

Dans la zone OCDE, les PME jouent un rôle crucial dans la croissance économique et sont les principaux créateurs d'emplois. Plus de 95 % des entreprises de ce secteur sont des PME, qui représentent entre 60 % et 70 % des emplois dans la plupart des pays. Alors que les grandes entreprises licencient des travailleurs et externalisent de plus en plus de fonctions, les petites et moyennes entreprises ont augmenté leur part dans l'économie.

De plus, la croissance de la productivité et la croissance économique sont largement attribuables à la concurrence engendrée par la création et la disparition, l'entrée et la sortie des petites entreprises. Cela souligne l'importance d'une forte rotation des emplois et d'une

diversité sur le marché du travail pour favoriser les processus concurrentiels et les changements structurels. Malheureusement, moins de la moitié des nouvelles petites entreprises survivent au-delà de cinq ans, et seulement une petite fraction d'entre elles forment le noyau des entreprises performantes qui stimulent l'innovation et la performance industrielle.

C'est pourquoi les gouvernements doivent réformer les politiques et les conditions de création et d'expansion des entreprises afin d'optimiser la contribution de ces PME à la croissance économique. Il est essentiel de créer un environnement propice à la pérennité et à la croissance des petites entreprises, en offrant un soutien financier, un accès facilité aux marchés, des réglementations adaptées et des incitations appropriées. En favorisant l'épanouissement des PME, les gouvernements peuvent stimuler l'innovation, la création d'emplois et la prospérité économique à long terme.

Conclusion :

En conclusion, les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle essentiel dans l'économie mondiale, bien que leur définition et leur perception puissent varier selon les pays et les cultures, y compris en Algérie. Malgré ces variations, les PME partagent généralement des caractéristiques communes telles que leur taille, leur effectif et leur chiffre d'affaires.

En Algérie, l'évolution des PME a connu des changements significatifs, notamment grâce à la mise en place d'une stratégie nationale pour leur développement, à l'adoption de politiques de libéralisation économique et à la modernisation des infrastructures. Le statut juridique des PME en Algérie revêt une grande importance, car il peut avoir un impact sur leur accès au financement et leur éligibilité à des avantages fiscaux. Les entreprises peuvent choisir parmi différents statuts juridiques tels que l'entreprise individuelle, la SARL (Société à Responsabilité Limitée) ou la SPA (Société par Actions), en fonction de leurs besoins spécifiques.

En outre, les PME algériennes jouent un rôle crucial dans le tissu économique du pays en créant des emplois et en contribuant à la croissance économique. Il est essentiel que les gouvernements et les organisations reconnaissent l'importance de ces entreprises et leur fournissent le soutien nécessaire pour leur permettre de prospérer. Cela implique de mettre en place des politiques favorables, de faciliter l'accès au financement, d'améliorer l'environnement des affaires et de promouvoir l'innovation.

En définitive, les PME occupent une place de premier plan dans l'économie mondiale et jouent un rôle crucial dans la création d'emplois et la croissance économique. Les

Chapitre I : Généralités sur le monde des PME

gouvernements et les organisations de soutien doivent continuer à travailler en collaboration pour aider ces entreprises à relever les défis auxquels elles sont confrontées et à se développer, contribuant ainsi de manière significative à l'économie locale et mondiale.

Chapitre II :
La stratégie des PME et
les outils
D'analyse

Introduction :

L'évolution des petites et moyennes entreprises (PME) a connu une croissance significative ces dernières années, marquée par plusieurs facteurs majeurs. D'une part, l'effondrement des grandes entreprises qui étaient traditionnellement considérées comme les moteurs du développement économique a ouvert de nouvelles opportunités pour les PME. D'autre part, les relations entre les grandes entreprises et les PME ont évolué, créant de nouvelles dynamiques dans le tissu économique.

Cependant, malgré l'importance croissante des PME dans le développement du pays, il n'existe pas de définition uniforme et claire de ces entreprises sur le plan socio-économique. Leurs caractéristiques et leur comportement stratégique diffèrent souvent de ceux des grandes entreprises, nécessitant une approche globale et holistique pour mieux les comprendre.

Afin de saisir pleinement le rôle des PME dans l'économie, il est essentiel de mener des recherches approfondies et de promouvoir la collaboration entre les pouvoirs publics et les chercheurs. Cette approche permettra de mieux appréhender les enjeux spécifiques auxquels font face les PME, leurs besoins, leurs contraintes et leurs atouts.

En outre, une compréhension claire du comportement stratégique des PME est essentielle pour maximiser leur contribution au développement économique et social du pays. En mettant en place des politiques et des mesures adaptées, les gouvernements peuvent soutenir activement les PME, favorisant ainsi leur croissance, leur compétitivité et leur capacité à créer des emplois durables.

Dans cette perspective, cette étude se propose d'explorer en profondeur le rôle des PME dans l'économie, en mettant l'accent sur leur comportement stratégique, leurs contributions socio-économiques et les politiques nécessaires pour favoriser leur développement. En analysant ces aspects de manière approfondie, nous pourrions mieux comprendre et apprécier la place cruciale des PME dans l'économie mondiale.

Section 01 : Les choix stratégiques et objectifs

Après avoir présenté les caractéristiques générales des PME(Chapitre01), nous aborderons dans ce chapitre les choix stratégiques et ces objectifs.

1. La stratégie au niveau des PME :

➤ La Définition de la stratégie d'entreprise :

En entreprise, il est en effet difficile de donner une définition unique et universelle de la stratégie, car celle-ci peut varier selon les auteurs et les méthodes de recherche utilisées. Chaque définition met l'accent sur des aspects spécifiques et souligne différents éléments clés.

Selon Alain Charles MARTINET, la stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des critères de décision utilisés par le noyau de gouvernance de l'entreprise pour orienter de manière déterminante et sur la durée les activités et la configuration de celle-ci. Cela implique que les décisions stratégiques sont prises en prenant en compte des critères tels que l'environnement, les règles, les normes et les conditions nécessaires pour guider l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs, tout en tenant compte de l'aspect temporel. (martinet, 1984, p. 48)

Pour Porter, la stratégie de l'entreprise se réfère à la combinaison des fins (objectifs) que les entreprises cherchent à atteindre et des moyens (mesures) mis en œuvre pour les atteindre. Cette définition met l'accent à la fois sur les objectifs poursuivis par l'entreprise et sur les moyens utilisés pour les atteindre. (Porter, 1982, p. 200)

Marmuse définit la stratégie comme l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa politique générale. Cette définition souligne l'importance de la planification et de l'opportunisme dans la stratégie de l'entreprise, ainsi que la nécessité d'assurer le développement de l'entreprise en réduisant sa vulnérabilité concurrentielle et en renforçant ses capacités d'action. (MARMUSE, 1996)

Bien que ces définitions diffèrent sur certains aspects, elles convergent vers deux concepts essentiels : les objectifs et les moyens de mise en œuvre. Ainsi, il est possible de considérer que la définition la plus satisfaisante est celle qui englobe l'ensemble de ces éléments clés de la stratégie.

➤ Le concept de la stratégie de la PME : (hachemaoui.B.E, 2007)

Selon CHAILLOT, dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME), la stratégie se traduit par la reprise des idées et des finalités fortement ancrées. L'idée principale est d'être leader sur le marché, ce qui se concrétise par des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et d'augmentation de la part de marché. La nécessité

d'innover pour gagner est également essentielle. La stratégie développée par le dirigeant dans ce type d'entreprise est souvent limitée à une démarche de décision non formalisée et non communiquée, mais rarement utilisée comme un outil de gestion. (CHAILLOT, 1995) Julien et Marchesnay soulignent que la flexibilité est la caractéristique principale de la décision stratégique dans les petites entreprises. La flexibilité stratégique est définie de manière externe et à long terme, et représente le degré de liberté dont dispose l'entreprise pour fixer et réaliser ses objectifs, en tenant compte de l'environnement. (MARCHESNAY P.-A. , 1988)

Selon R-A. THIETART et J-M. XUEREBO, les objectifs stratégiques donnent une direction à suivre et influencent le type d'actions à entreprendre. Ils servent à évaluer et contrôler l'entreprise. Pour être utiles, les objectifs doivent être clairs, spécifiques, réalistes, cohérents, compréhensibles, acceptables et contrôlables. Dans le cas des PME, il existe une forte articulation entre les objectifs de l'entreprise et ceux de son dirigeant. La compréhension du style de gestion et des objectifs de la PME est facilitée par la connaissance du profil de l'entrepreneur. Les objectifs de chaque entrepreneur sont souvent multiples et susceptibles de varier au fil du temps et du développement de l'entreprise. Parmi ces objectifs, on retrouve la recherche d'indépendance managériale et financière, la volonté d'assurer un revenu ou un emploi pour sa famille, le désir de réaliser des produits de qualité, la créativité, le pouvoir, le statut, la réalisation de soi, la pérennité de l'entreprise et la continuité des traditions familiales.

En somme, la stratégie dans les PME se caractérise par une reprise d'idées et de finalités, une flexibilité stratégique, une articulation entre les objectifs de l'entreprise et ceux du dirigeant, ainsi qu'une multiplicité d'objectifs qui peuvent évoluer avec le temps.

➤ **Les caractéristiques de la stratégie de la PME :**

En effet, Julien et Marchesnay soulignent plusieurs caractéristiques clés de la stratégie dans les PME, qui sont basées sur diverses enquêtes réalisées au sein de ces entreprises : (MARCHESNAY P.-A. J., 1988)

- La plupart des PME adoptent une stratégie qui est souvent implicite, c'est-à-dire qu'elle n'est pas explicitement formulée.
- La stratégie tient compte des changements externes. On distingue deux types de PME : celles qui sont les plus performantes sur le plan stratégique et qui anticipent les changements environnementaux pour leur développement, et celles qui ont plus de difficultés et cherchent des solutions ou opportunités dans leur environnement.

- L'intégration stratégique dans les PME est importante car les différentes fonctions ne sont pas toujours clairement définies. La direction commence à intégrer la stratégie en se basant sur une vision à court terme, généralement inférieure à deux ans, au fur et à mesure qu'elle abandonne une intervention directe dans toutes les fonctions.
- Le dynamisme de la stratégie d'une entreprise dépend du dynamisme du propriétaire-dirigeant. En tant que décideur unique, l'expérience du propriétaire-dirigeant dans l'entreprise est un facteur déterminant de ce dynamisme.
- La stratégie est également circonstancielle. Plus l'environnement est turbulent, plus les changements internes sont fréquents.
- Les PME ont tendance à suivre une approche de stratégie "étape par étape", progressant par étapes successives. Cela permet aux propriétaires-dirigeants d'ajuster le rythme de prise de décision en fonction de la situation, rendant la stratégie hautement adaptable pour saisir les opportunités et effectuer des ajustements au fur et à mesure.
- Les niveaux de stratégie (stratégie générale, stratégie d'activité) dans les PME sont étroitement liés et souvent confondus.

En résumé, les caractéristiques clés de la stratégie dans les PME incluent son caractère implicite, sa prise en compte des changements externes, son intégration stratégique basée sur une vision à court terme, son lien avec le dynamisme du propriétaire-dirigeant, sa circonstanciéité, son approche "étape par étape" et la fusion des niveaux de stratégie.

2. La démarche stratégique :

Les différents types d'entreprises, notamment les PME mono ou multi-activités, nécessitent des approches stratégiques différentes. Une approche stratégique appropriée doit tenir compte de la structure et des spécificités de chaque entreprise.

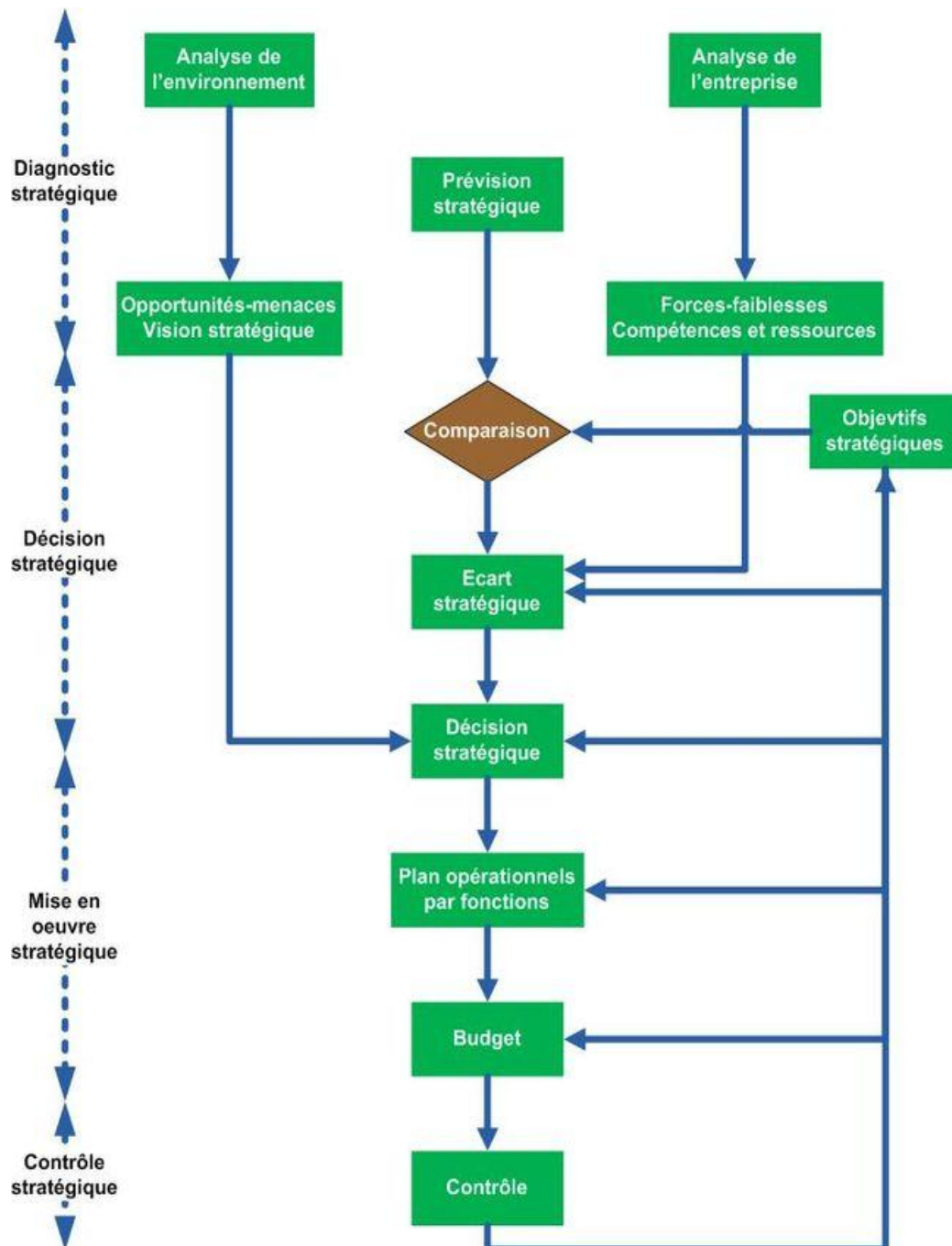
La démarche stratégique se décompose généralement en quatre phases principales qui s'enchaînent de manière logique :

- A. Diagnostic stratégique :** Cette phase consiste à analyser la situation de l'entreprise dans son environnement. Elle permet d'évaluer les forces et les faiblesses internes de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces externes. Le diagnostic peut être réalisé de manière statique pour évaluer la situation actuelle de l'entreprise, mais aussi de manière dynamique pour anticiper les évolutions futures.

- B. Décision stratégique :** Une fois le diagnostic réalisé, il est nécessaire de définir les objectifs qui contribueront à la croissance de l'entreprise. Ces objectifs doivent être alignés sur la vision et la mission de l'organisation. Ensuite, la stratégie est formulée pour atteindre ces objectifs. La stratégie définit les choix stratégiques de l'entreprise, tels que les marchés cibles, les avantages concurrentiels, les ressources à allouer, etc.
- C. Mise en œuvre :** Après avoir pris les décisions stratégiques, il est temps de passer à l'action. Cette phase consiste à mettre en place les actions et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie définie. Cela peut impliquer des ajustements organisationnels, des investissements, des partenariats, des processus de gestion, etc. L'efficacité de la mise en œuvre est essentielle pour assurer le succès de la stratégie.
- D. Pilotage et contrôle :** Une fois la stratégie mise en œuvre, il est important de mettre en place des systèmes de pilotage et de contrôle pour mesurer en continu les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Cela permet de détecter les écarts éventuels, d'apporter des ajustements si nécessaire et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance stratégique de l'entreprise.

Il est important de noter que cette démarche stratégique peut être adaptée en fonction des spécificités de chaque entreprise et des contextes dans lesquels elles évoluent. La segmentation stratégique, notamment dans le cas des entreprises multi-activités, peut aider à formuler des stratégies adaptées à chaque segment et à gérer efficacement les différentes activités de l'entreprise.

Figure 3 : Démarche stratégique.



Source : Helfer, J.P, Kalika, M, Orsoni, J, « Management, stratégie et organisation », 6^{em} édition, Vuibert, 2006, p 68.

➤ **La phase de diagnostic stratégique :**

Cette phase constitue la première évaluation de l'état de l'entreprise, que ce soit avant de démarrer ses activités ou avant de s'engager dans un nouveau domaine d'activité stratégique (DAS). Elle est structurée autour de deux diagnostics : le diagnostic interne et

le diagnostic externe. L'objectif est d'avoir une idée générale des préoccupations de l'entreprise afin de mieux cerner son avantage concurrentiel.

2.1.1. Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne vise à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et de sa DAS. Cela implique également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise avec celles de ses concurrents pour évaluer sa position relative sur le marché.

2.1.1.1. L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise :

L'identification de l'emplacement des concurrents est essentielle pour qu'une entreprise détermine son avantage concurrentiel. Notre évaluation permet de déterminer le niveau de compétitivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Cette identification doit être liée à l'utilisation appropriée des facteurs critiques de succès (FCS) propres au DAS analysé. Il s'agit notamment d'analyser ces facteurs clés de succès, d'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses concurrents sur ces différents facteurs clés de succès. Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques que l'entreprise doit maîtriser pour assurer sa pérennité, sa légitimité et lui permettre de dégager un avantage concurrentiel. Plusieurs facteurs peuvent influencer cette position, tels qu'un bon prix et un bon produit, un matériel et une installation de qualité, un bon emplacement en termes de coût, une bonne communication et une bonne organisation.

2.1.1.2. Benchmarking :

Le benchmarking consiste à analyser les performances de l'entreprise sur ses facteurs clés de succès et à les comparer avec le meilleur niveau de performance obtenu dans d'autres entreprises, tous secteurs confondus. L'objectif est de dégager des moyens permettant d'améliorer les performances de l'entreprise. Le benchmarking peut être interne, en comparant différents services au sein de la même entreprise, ou externe, en comparant l'entreprise à ses concurrents directs. Cette approche vise à améliorer la compétitivité et la productivité de l'entreprise avant de passer à l'action.

2.1.1.3. Analyse fonctionnelle :

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer leurs forces et faiblesses et les comparer à celles des concurrents.

2.1.1.3.1 La fonction commerciale :

Une grande évaluation est accordée à cette fonction. L'entreprise travaille intensivement pour répondre aux attentes des clients et des fournisseurs dans les délais prévus, en offrant un rapport qualité-prix optimal pour fidéliser ces clients.

2.1.1.3.2 La fonction production :

Cette fonction englobe les activités et les moyens nécessaires pour transformer la matière première en produit fini ou semi-finis. L'entreprise travaille généralement sur une large gamme de produits pour répondre aux besoins du marché.

2.1.1.3.3 La fonction approvisionnement :

L'entreprise établit des quantités prédéterminées à commander pour assurer le bon déroulement de ses activités et maintenir un niveau de stock optimal.

2.1.1.3.4 La fonction ressources humaines :

On cherche à déterminer le niveau de compétences, le mode de rémunération, les aspects de motivation des salariés et le système de communication interne.

2.1.1.3.5 La fonction finance :

On cherche à déterminer le niveau d'endettement, le mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et à étudier la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire la trésorerie, le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement.

2.1.1.3.6 La fonction recherche et développement (R&D) :

Elle englobe les activités créatives qui garantissent l'avancement et l'innovation dans le but d'obtenir de nouveaux résultats pour le bénéfice de l'entreprise et de ses parties prenantes, en tenant compte de l'environnement dans lequel elle évolue.

2.1.2. Le diagnostic externe :

L'approche déterministe postule que les changements stratégiques sont souvent influencés par des changements dans les circonstances environnantes. Par conséquent, une évaluation externe approfondie de l'environnement est impérative pour prendre des décisions stratégiques éclairées. Chaque décision d'entreprise est façonnée par des facteurs externes. Les entreprises entreprennent donc des évaluations pour comprendre les conditions extérieures. Ces évaluations divisent l'environnement en deux catégories distinctes : le macro-environnement et le microenvironnement.

2.1.2.1. L'analyse macro environnement :

La performance de l'entreprise est influencée par une série de facteurs, y compris les opportunités et les menaces. Ces facteurs peuvent avoir des effets à la fois positifs et négatifs sur les activités de l'entreprise. Il est important de prendre en compte les facteurs suivants lors de l'analyse :

- **Facteurs politiques :** l'économie est influencée par une variété de facteurs, tels que les réglementations sur les monopoles, les protections environnementales, les politiques

fiscales, les réglementations du commerce extérieur, les lois du travail et la stabilité du gouvernement.

- **Facteurs économiques** : cycles économiques, évolution du PIB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie.
- **Facteurs socioculturels** : démographie, répartition des revenus, mobilité sociale, évolution des modes de vie, attitudes vis-à-vis du travail, niveau d'éducation.
- **Facteurs technologiques** : dépenses publiques de recherche et développement (R&D), investissements publics et privés dans la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence.
- **Facteurs environnementaux ou écologiques** : analyse des réglementations et des tendances liées à l'écologie et à la maîtrise de l'énergie.
- **Environnement légal** : analyse des lois, du droit du travail, des réglementations et des normes de sécurité.

2.1.2.2. L'analyse du micro environnement :

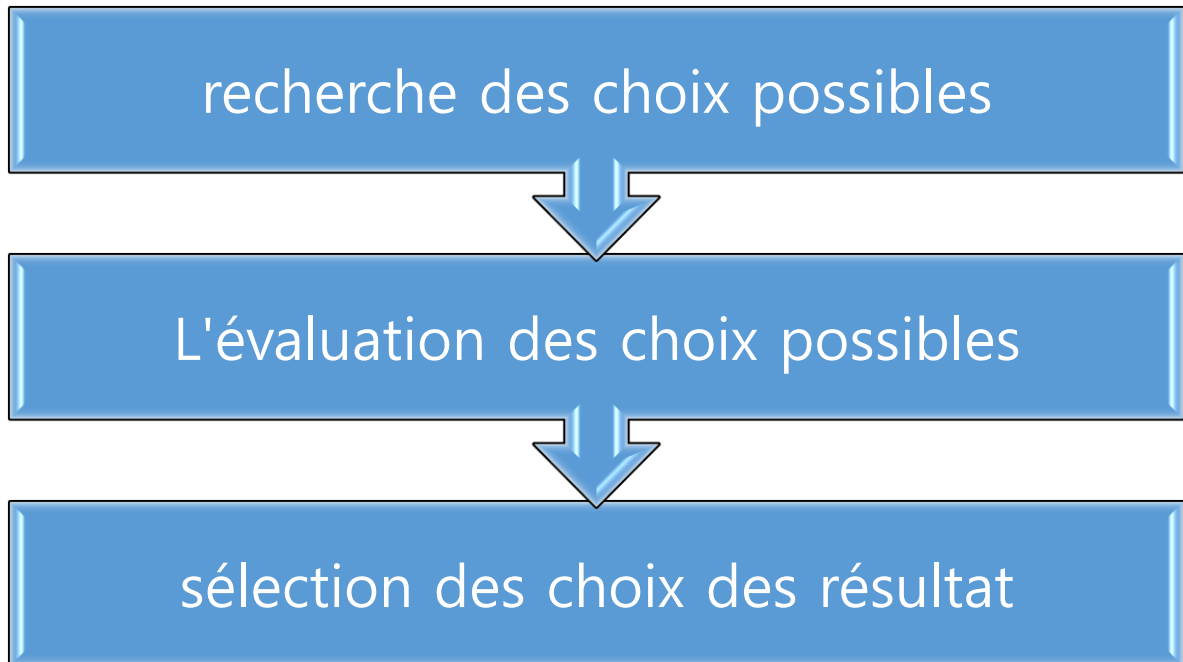
L'environnement immédiat de l'entreprise est constitué de plusieurs parties prenantes qui entretiennent des relations directes avec celle-ci. Contrairement à l'environnement global, sur lequel l'entreprise a une influence limitée, l'environnement immédiat peut être influencé par les actions de l'entreprise. Il est important d'analyser le comportement des fournisseurs, des clients, des concurrents directs, indirects et potentiels. Cette analyse permet à l'entreprise de développer des stratégies appropriées pour :

- ✓ Faire face à la concurrence intra-sectorielle provenant des concurrents établis.
- ✓ Évaluer le degré de protection du secteur contre l'entrée de nouveaux acteurs.
- ✓ Analyser l'importance des fournisseurs et des clients dans le secteur

3. La phase de décision stratégique

La prise de la décision stratégique dans une approche rationnelle, peut être décomposée en trois phases, la recherche des choix possibles, l'évaluation des choix possibles et la sélection des choix définitifs.

Figure 4 : la décision stratégique.



Source : Simon, Management stratégique et organisation, 5ème édition, Vuibert, 2004. Page 45.

➤ Description des étapes de prise de décisions stratégiques

3.1.1. La recherche des choix possibles

La première étape de processus est principalement faite par la méthode IMCC d'Hebert Simon, ce modèle regroupe l'Intelligence, la Modélisation, le Choix et le Contrôle car le choix à partir de l'analyse de chaque solution le décideur choisit une seule mais pas les toutes.

3.1.2. Évaluation des choix possibles

Une fois les choix possibles effectués, des critères doivent être établis pour comparer les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée en utilisant les critères suivants :

3.1.2.1. La compatibilité :

Il s'agit ici de vérifier la compatibilité des différents choix stratégiques, par rapport à une série de critères. Nous pouvons vérifier le respect de la mission de l'entreprise, c'est-à-dire la raison de l'existence de l'entreprise, et nous vérifierons la compatibilité avec les valeurs de l'entreprise, ses convictions et ses liens alignement avec les structures et l'organisation existantes. Il existe également une compatibilité avec les ressources (humaines, financières et matérielles).

3.1.2.2. La synergie :

C'est un ensemble des facteurs qui agissent ensemble pour créer un effet grâce aux interactions entre les différents services de l'entreprise, il existe plusieurs types de synergie mais la plus populaire entre eux est la synergie d'intégration, cette norme de synergie est souvent utilisée pour justifier les décisions stratégiques prises par la firme (BELOTTI, 2005)

Nous essayons donc de montrer la complémentarité entre la nouvelle activité et l'ancienne activité. D'autres critères peuvent être envisagés :

- Risques associés à chacune des alternatives.
- Coût de chaque décision.
- Profit attendue.
- Chacun met en œuvre la faisabilité et la simplicité de chaque alternative.

4. La mise en œuvre des stratégies :

Il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets. Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie. Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année).

La stratégie d'entreprise peut être mise en œuvre selon deux modes de développement. Soit croissance externe, croissance interne ou croissance organique.

➤ Croissance interne (organique) :

Le mode de croissance interne consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ces ressources internes, construire des usines, embaucher du personnel et créer de nouvelles activités de manière progressive.

4.1.1. Les avantages de la croissance interne :

- Développer la capacité de l'entreprise.
- Étaler les investissements.
- Motiver le personnel.

4.1.2. Les inconvénients de la croissance interne :

- Maturité de secteur.
- Maintien de la spécialisation.
- Dépendance par rapport au marché.

➤ **La croissance externe :**

Le mode de croissance externe, consiste pour l'entreprise à racheter une activité existante. Il s'agit d'un développement qui est plus brutal, et qui repose sur l'intégration d'une entreprise rachetée.

4.1.3. Les avantages de la croissance externe :

- Utilisation immédiate de nouvelles capacités de production et des compétences extérieures.
- La diversification.
- La réduction de la concurrence.

4.1.4. Les inconvénients de la croissance externe :

- Problème d'intégration des effectifs.
- Arrivée de nouveaux actionnaires.

5. Les options stratégiques pour la PME :

En matière des options stratégiques SAPORTA ordonne d'une manière séquentielle les différentes options qui s'offrent à la PME, lesquelles sont destinées à maximiser les chances de sa survie.

➤ **Stratégies d'innovation :**

En outre l'objectif de survie de l'entreprise, Thiétart, et Xuereb, stipulent qu'une stratégie d'innovation est probablement l'option de croissance interne, dont les effets externes sont les plus importants, notamment : sur la structure de la concurrence -l'apparition de nouveaux concurrents – sur la croissance et création de nouveaux segments d'activités (B.SAPORTA, 1997)

L'innovation a plusieurs formes, elle peut être : une invention, une découverte, une idée nouvelle, un besoin nouveau exprimé par un client ou un fournisseur. Elle se distingue cependant de l'invention, ou de la découverte, dans la mesure où sa mise en œuvre repose sur des stratégies d'organisation, au sein de l'entreprise. (M. MARCHESNAY, 1997)

Les petites entreprises ont tendance à innover en réponse à des demandes pragmatiques plutôt que dans un cadre systémique. En d'autres termes, une PME va chercher à innover lorsqu'elle est poussée par son dynamisme, qu'elle est confrontée à de nouvelles opportunités ou à des besoins du marché, ou encore lorsqu'elle fait face à des contraintes de réduction des coûts de production ou à une concurrence accrue. Ces innovations résultantes de ces initiatives permettent d'améliorer la productivité et de maintenir ou d'augmenter la compétitivité, en particulier dans les secteurs industriels peu ou non protégés.

➤ Les Stratégie portée sur les produits :

La matrice d'Ansoff est une matrice conçue par Igor Ansoff qui était un professeur et consultant russo-américain en stratégie d'entreprise. Cette matrice est employée par les entreprises visant des objectifs de croissance. Elle offre des choix stratégiques pour atteindre ces objectifs. ; Cette dernière se divise en 4 Grandes catégories :

- Stratégie de pénétration de marché.
- Développement de marché.
- Développement de produit.
- Diversification.

Figure 5 : Matrice Ansoff du produit - marché.



Source : www.manger-go.com.

Selon Igor Ansoff, deux voies alternatives de développement d'entreprise peuvent être identifiées. D'un côté, nous avons la stratégie de spécialisation, regroupant la pénétration de marché, le développement de produits et le développement de marché. D'un autre côté, nous avons la stratégie de diversification. La stratégie de spécialisation se caractérise par la création d'un service unique qui peut être reproduit en utilisant toutes les ressources disponibles (humaines, financières, commerciales, etc.). Ce choix repose sur la logique de compétence, permet le développement de compétences uniques et génère une réputation d'excellence. Elle se traduit par la création de produits de haute qualité, innovants et parfaitement adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise. Ainsi, il existe trois stratégies distinctes de spécialisation.

5.1.1. La pénétration de marché:

Nous utilisons le même produit sur le même marché, nous nous efforçons donc d'être meilleurs avec le même produit. Cela nous permet d'augmenter notre part de marché,

d'augmenter la fréquence d'utilisation des produits, d'augmenter le volume et de rechercher de nouvelles applications.

5.1.2. Développement de produit:

On a de nouveau produit que l'on utilise sur le même marché, Cela permet d'améliorer le produit, l'extension de la guerre de ce dernier.

5.1.3. Développement de marché:

Dans ce cas, on essaye de conquérir un nouveau marché avec le même produit.

5.1.4. Stratégie de diversification :

La diversification d'entreprise implique le regroupement de sociétés travaillant dans différents domaines pour conquérir de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Elle repose sur la maîtrise de compétences variées et offre des services communs pour renforcer la compétitivité. Il existe deux types de diversification : liée, qui se fait dans des marchés similaires, et non liée, qui implique des marchés complètement nouveaux. La diversification permet de capitaliser sur les compétences existantes et d'explorer de nouvelles opportunités de croissance tout en réduisant les risques.

➤ **Les stratégies portées sur le marché**

Dans chacun des domaines d'activité où elle opère, L'entreprise va devoir choisir une stratégie concurrentielle. Selon Michael. Porter, professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise. On identifie trois types de stratégies qui sont :

5.1.5. La stratégie de domination par les coûts:

Le modèle coût/quantité/bénéfice repose sur la production en grande quantité, ce qui permet de réduire les coûts unitaires fixes grâce aux économies d'échelle. Ainsi, une entreprise peut offrir un produit répondant aux normes du marché à un prix inférieur à celui de ses concurrents. Pour proposer des prix compétitifs, les entreprises doivent contrôler leurs coûts en rationalisant leur organisation et en obtenant des prix d'achat avantageux. Cependant, cela implique de maintenir un certain standard de qualité. Ce modèle est adapté au marché de masse, permettant des économies grâce à la production en grande quantité.

Cependant, cette stratégie peut entraîner des guerres de prix, où chaque concurrent est contraint de réduire ses coûts, y compris ses marges bénéficiaires. À long terme, cela peut conduire à l'élimination de certains acteurs du marché.

5.1.6. La stratégie de différenciation :

Une entreprise peut chercher à se différencier de ses concurrents en jouant à la hausse ou à

la baisse sur la valeur de son offre. Premièrement, se différencier de ce qui précède signifie augmenter l'offre standard.

Il s'agit d'une proposition aux fonctionnalités innovantes au-dessus des standards du marché ou avec une ergonomie épurée ou encore une image de marque flatteuse. L'entreprise peut ainsi justifier le prix de vente élevé, ce qui lui permet de générer de bonnes marges bénéficiaires. Ensuite, il y a toujours la différenciation ou l'épuration de l'offre standard, il s'agit donc d'épurer l'offre en supprimant les caractéristiques jugées superficielles. Les clients acceptent ces options en échange d'un prix inférieur.

5.1.7. La stratégie de focalisation :

L'entreprise concentre ou concentre toutes ses ressources et compétences sur les attentes d'un petit segment de clientèle qui ne sont pas satisfaites par les produits standards du marché, afin que les articles proposés répondent parfaitement aux besoins de la clientèle cible.

La focalisation nécessite donc une identification préalable adéquate des besoins de cet objectif. Plus le marché est petit, moins il y a de concurrents, également appelé "marché de niche" Nous mettons en place une stratégie ciblée ou (de niche) qui consiste à faire une offre unique qui ne séduira qu'un petit nombre de clients marginaux. Il s'agit de refuser de l'affronter directement, de se limiter à un segment bien précis sur lequel il espère s'isoler des assauts de la concurrence. Une stratégie de concentration réussie nécessite:

- Ciblez un marché suffisamment petit pour ne pas attirer de concurrents.
- identifier les segments cibles, la taille et l'évolution.
- d'utiliser les actifs répondant aux besoins de la clientèle spécifique.
- **Les stratégies interentreprises : (www.oeconomia.net consulté le 22/04/2023 à 21:18, s.d.)**

Les stratégies d'alliances entre les entreprises sont multiples et offrent des visages très différents selon leurs formes juridiques ou les objectifs qu'elles cherchent à atteindre. Les stratégies interentreprises peuvent avoir pour objectif de former de nouvelles entités par la réunion de firmes existantes : c'est le processus d'internalisation et l'on parle de stratégies d'intégration. Les entreprises peuvent également décider de s'associer dans des activités de partenariat tout en restant indépendantes, c'est une relation d'externalisation et l'on parle de stratégies d'impartition.

L'entreprise peut adopter aussi la stratégie de concentration des entreprises qui désigne le mouvement par lequel la taille des entreprises augmente, cette concentration peut se faire par acquisition (une entreprise en achète une autre) ou par fusion (deux entreprises

s'associent pour n'en former plus qu'une).

5.1.8. La stratégie d'intégration :

Consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles.

L'intégration peut prendre quatre directions : intégration verticale amont, intégration verticale aval, intégration horizontale et intégration total.

- L'intégration est verticale amont lorsque l'entreprise intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque-là par les fournisseurs. Exemple : Michelin rachète des plantations d'hévéas, matière première du caoutchouc pour ses pneus.
- L'intégration est verticale aval lorsque l'entreprise intègre des activités liées à la distribution de ses produits. Exemple : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe.
- L'intégration est globale lorsque l'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance.

5.1.9. La stratégie d'impartition :

Deux ou plusieurs entreprises peuvent, tout en demeurant juridiquement autonomes, s'associer en vue d'atteindre trois objectifs principaux : réaliser des actions communes, se spécialiser dans certaines activités ou entreprendre une nouvelle activité. Les accords interentreprises, les Groupements d'Intérêt Économiques (GIE), les filiales constituent les principales modalités d'association de firmes complémentaires ou concurrentes.

5.1.9.1. Les accords interentreprises :

Le partenariat interentreprises est fondé sur des contrats à moyen terme fixant les modalités dans le cadre desquelles s'effectuent un grand nombre de transactions successives. L'accord constitue donc un cadre permanent pour la réalisation d'actions conjointes. On parle de sous-traitance, de concession, de franchise ou encore d'externalisation.

✓ La sous-traitance :

La sous-traitance est définie comme "la commande d'un service ou la fabrication d'un composant d'un produit". C'est l'externalisation d'une partie des activités nécessaires au cycle de fonctionnement d'une entreprise. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, produits ou sous-ensembles dont elle a besoin, une entreprise qualifiée de

Chapitre II : La stratégie des PME et les outils d'analyse

maître d'œuvre peut déléguer sa production à une autre entreprise qualifiée de sous-traitant. Pour les sous-traitants, la coopération dispense le donneur d'ordre de certaines tâches de recherche et de conception réalisées dans le département. D'autre part, les sous-traitants sont également une source de vulnérabilité en raison de leur faible nombre de clients et de leur champ de spécialisation restreint. Les clients peuvent recourir à deux types de sous-traitance : la sous-traitance de spécialité (il bénéficie de la compétence et de l'avance technique d'entreprises spécialisées) et la sous-traitance de capacité (il joue sur la flexibilité de l'entreprise afin de faire face aux variations de la demande et de réduire les coûts fixes).

✓ **La concession :**

La concession est un contrat par lequel une entreprise appelée concédant s'engage à approvisionner son concessionnaire en produits de sa marque et à lui apporter une assistance technique (formation, fourniture de logiciels...) en contrepartie des obligations souscrites par le concessionnaire (respecter des quotas de vente, assurer le service après-vente, participer aux actions promotionnelles, se conformer au cahier des charges). Généralement, la concession confère un monopole géographique au concessionnaire qui est le seul représentant de l'entreprise dans une zone délimitée par le concédant.

✓ **La franchise :**

La franchise est un contrat liant durablement un franchiseur à des franchisés. Le franchiseur fournit les approvisionnements, la marque, réalise les actions commerciales (publicité, promotion) et procure une assistance (formation, conseils, installations) à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées. Le franchisé apporte le capital nécessaire (financement des locaux et des installations) et son activité (exploitation commerciale). Pour le franchiseur, c'est un moyen d'accélérer la croissance de son entreprise en créant très rapidement un réseau de vente ou de prestation de services desservant la clientèle potentielle sans apport de capitaux. La franchise améliore également la rentabilité des capitaux investis grâce à l'étalement des coûts fixes sur des ventes plus importantes et aux redevances payées par les franchisés.

✓ **L'externalisation :**

Beaucoup d'entreprises, dans le cadre de stratégies de recentrage sur leur métier principal, tendent à abandonner à des tiers de nombreuses activités auxiliaires comme l'entretien des locaux, le gardiennage, la restauration du personnel, les traitements informatiques (on parle

de sociétés d'infogérance), l'impression de leurs documents comptables et commerciaux. Il s'agit alors de stratégies d'externalisation de leurs activités annexes. Elles s'accompagnent fréquemment de délocalisation des activités confiées aux entreprises prestataires, parfois à l'étranger, et de l'utilisation de travail à distance (télétravail), l'entreprise étant reliée à ses partenaires extérieurs par des réseaux informatiques et de télécommunications.

5.1.10. La stratégie de concentration :

La stratégie de concentration consiste à développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou sur un segment unique (« niche » de marché : soit un type de produit, soit un type de client, par exemple).

La stratégie de concentration a deux variantes :

- la concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible.
- la concentration fondée sur la différenciation consiste à rendre distinctive la valeur perçue de l'offre dans le segment cible.

Pour que cette stratégie réussisse, il faut que la clientèle visée ait des besoins peu courants ou qu'il y ait un meilleur système de production et de distribution pour la servir.

5.1.11. La stratégie d'internationalisation :

Le concept d'internationalisation consiste à étendre la portée d'une entreprise en s'aventurant sur les marchés étrangers. Cette approche peut offrir plusieurs avantages, notamment un meilleur contrôle des sources d'approvisionnement et des canaux de distribution, la capitalisation sur des conditions locales favorables (par exemple, les cadres fiscaux et réglementaires) et la réduction des coûts ou l'augmentation de la rentabilité grâce à des économies d'échelle. Cependant, l'internationalisation présente également des risques tels que l'éloignement géographique et culturel du siège social de l'entreprise, les défis d'adaptation des produits aux différents marchés et la complexité de la gestion et de l'organisation.

La société possède trois méthodes d'internationalisation:

5.1.11.1. Développement du marché extérieur (L'exportation) :

Consiste à vendre directement ses produits dans un pays étranger en passant par un distributeur local. Elle nécessite peu d'investissements (coûts du transport, droits de douane...)

5.1.11.2. Développement du marché intérieur :

Limite les risques liés à la méconnaissance de l'autre pays. Dans certains cas, c'est une

nécessité car les investissements directs ne sont pas possibles.

5.1.11.3. L'investissement direct à l'étranger :

Consiste à créer une filiale ou à racheter une entreprise à l'étranger. Nécessite d'évaluer précisément le « risque pays » (politique, économique, climatique...)

Section 02: Les outils de l'analyse stratégique :

Les outils d'analyse stratégique sont des ressources essentielles pour les dirigeants et les chefs d'entreprise afin de formuler et de faire évoluer la stratégie de leur entreprise de manière éclairée. Ils offrent des avantages considérables dans la prise de décision et la réflexion stratégique. Cependant, il convient de souligner que le débat sur l'utilisation de ces outils est toujours en cours et que la recherche se concentre souvent sur les avantages et les inconvénients sans prendre suffisamment en compte les aspects organisationnels et environnementaux spécifiques à chaque entreprise.

Les outils stratégiques sont conçus pour aider à la réflexion et à la prise de décision, mais il est crucial de les utiliser de manière appropriée. Une utilisation judicieuse des outils garantit des résultats pertinents et une meilleure compréhension de l'activité de l'entreprise, ce qui facilite la prise de décisions éclairées. Cependant, une utilisation incorrecte peut conduire à des conclusions erronées et à de mauvaises décisions. Il est donc primordial de choisir le bon outil pour chaque analyse.

Chaque outil d'analyse stratégique a sa propre utilité dans des contextes et des problématiques spécifiques. Il est important de bien comprendre les cas d'application de chaque outil afin de les utiliser de manière adéquate. Une fois maîtrisés, ces outils se révèlent extrêmement précieux pour représenter une situation et faciliter les décisions stratégiques.

Il est également important de souligner que les outils stratégiques ne sont pas une solution en soi, mais plutôt des ressources complémentaires qui nécessitent une compréhension approfondie de l'entreprise, de son environnement et de ses objectifs. Ils doivent être utilisés en conjonction avec d'autres méthodes d'analyse et des données fiables pour obtenir des résultats fiables et pertinents.

1. Définition d'un outil stratégique :

Pour construire sa stratégie et la faire évoluer, l'entreprise dispose de nombreux outils. Ces outils d'analyse stratégique sont sous forme de matrices, de tableaux et de graphiques. Ils sont utilisés lors de l'analyse, externe comme interne pour la création ou au cours de la vie de l'entreprise, lorsque celle-ci souhaite créer de nouveaux produits ou les faire évoluer ou

les retirer. Ces outils sont pléthores ont grandi et se sont transformés avec l'évolution de l'économie.

2. Les principaux outils de l'analyse stratégique :

➤ La chaîne de la valeur de porter : (hachemaoui.B.E, 2007)

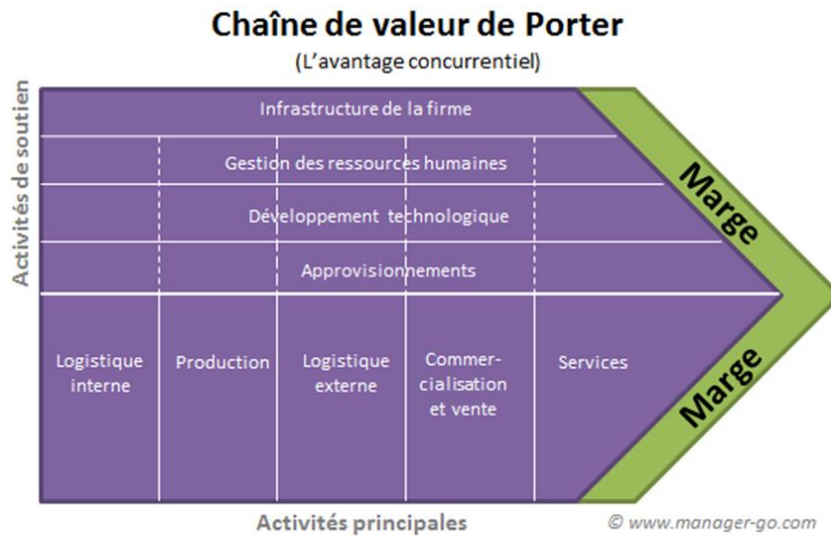
La notion de chaîne de valeur a été introduite par Michael Porter, un professeur américain, dans les années 80. Il a développé ce concept dans le but de fournir aux entreprises des outils pratiques de gestion stratégique. Il a formalisé ses idées dans son ouvrage "L'avantage concurrentiel" (Dunod, 1986). Selon Porter, l'entreprise est un ensemble d'activités interconnectées qui transforment des inputs (matières premières) en outputs (produits finis) vendus aux consommateurs.

La chaîne de valeur, telle que définie par Michael Porter, est un cadre conceptuel utilisé dans le contexte des stratégies concurrentielles. Elle décrit les différentes étapes par lesquelles une organisation crée de la valeur pour ses clients. Les coûts associés à ces différentes activités, ainsi que la valeur qu'elles génèrent, déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation.

En d'autres termes, la chaîne de valeur permet d'analyser et de comprendre les différentes activités d'une entreprise, depuis la conception et la fabrication des produits, jusqu'à leur commercialisation, leur distribution et leur soutien. Chaque étape de la chaîne de valeur contribue à la création de valeur pour les clients et à la différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

L'analyse de la chaîne de valeur aide les entreprises à identifier les sources de coûts et les activités à forte valeur ajoutée, ce qui leur permet de prendre des décisions stratégiques éclairées pour améliorer leur avantage concurrentiel. En comprenant les liens entre les différentes activités de la chaîne de valeur, les entreprises peuvent identifier les opportunités d'optimisation, de réduction des coûts et de création de valeur supplémentaire pour leurs clients.

Figure 6 : Chaîne de valeur de Porter.



Source : www.manager-go.com .

2.1.1. La composition de la chaîne de valeur :

Le schéma présente la chaîne de valeur d'une organisation constituée de deux types de fonctions (Article les outils d'aide de l'analyse stratégique Rédigé par Laurent GRANGER – Mis le 09/02/2023)

2.1.1.1. Les fonctions primaires :

Il s'agit de la fonction qui assure l'offre de produit ou service, elles sont impliquées directement dans la création de la valeur.

- **La logistique interne** : activités logistiques (amont) en intrants pour la production. Elle comprend des activités telles que la sélection des fournisseurs, la passation des commandes, la réception, le stockage et la manutention interne.
- **La production** : activités associées à la production de biens ou de services. Il s'agit d'activités telles que la fabrication, l'assemblage et le contrôle de la qualité.
- **La logistique externe** : distribution / livraison de biens ou de services. Elle concerne des activités telles que l'entreposage, le transport et l'exécution des commandes.
- **La commercialisation (marketing) et la vente** : moyens et méthodes utilisés pour faire connaître l'offre de l'entreprise, la faire apprécier et déclencher l'achat. Ce sont des activités telles que la publicité, les études de marché et le service à la clientèle.
- **Les services** : activités associées à l'offre principale : service après-vente,

installation, formation, maintenance etc.

2.1.1.2. Les fonctions de soutien :

- **Les approvisionnements** : activités liées aux achats de matière, de marchandises, De fournitures diverses, mais également de moyens de productions.
- **Le développement technologique** : concerne aussi bien les systèmes d'information que la R&D, la gestion des connaissances.
- **La gestion des ressources humaines** : ensemble des activités de recrutement, motivation, formation, gestion de carrière.
- **L'infrastructure de a firme:** direction générale et autres fonctions communément appelées "support", telles la comptabilité, l'informatique, le juridique.

2.1.2. L'intérêt de la chaine de la valeur :

Il s'agit des liens entre les différentes activités. Dans une chaine de valeur, chacune d'entre elles s'insère dans un processus. Elles sont donc connectées. C'est un continuum entre un intrant et un sortant. Sont également source d'avantages concurrentiels sur deux niveau :

Par optimisation : en tenant compte des impacts amont et aval. Par exemple, une prise de commande comportant des éléments détaillés sur la livraison simplifiera le travail aval de la logistique.

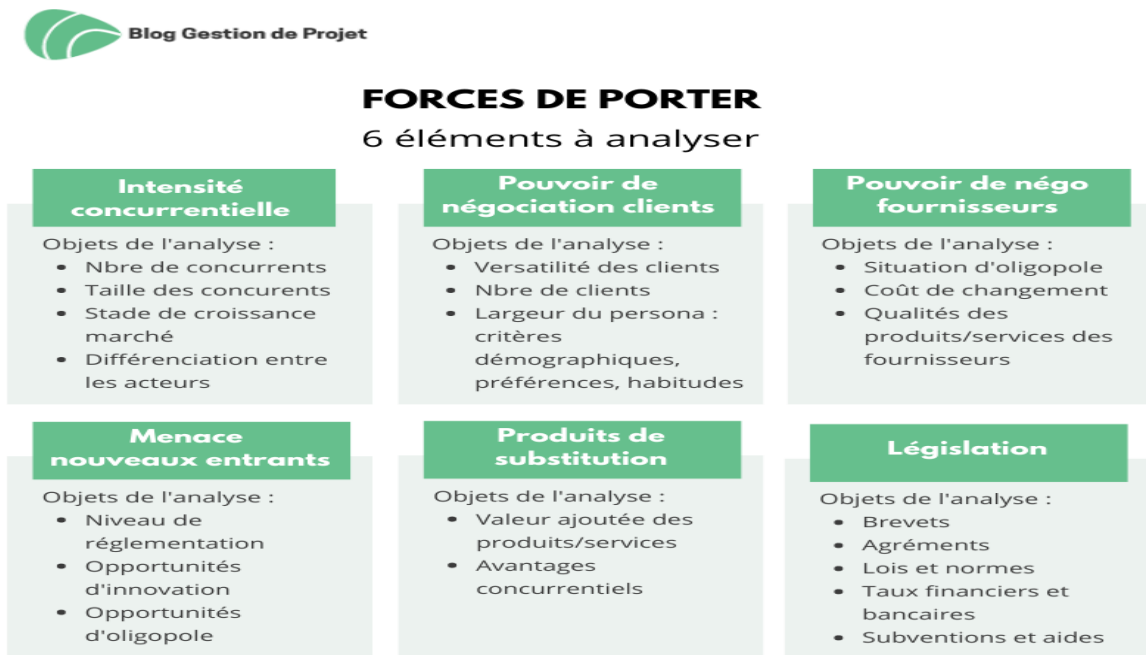
Par coordination : par exemple, une prévision précise des ventes permet d'optimiser le stock pour l'activité logistique. Autre exemple, la création d'un produit spécifique nécessite une coordination fine entre les différentes activités - celle qui le conçoit, qui le fabrique et qui le livre. La qualité de ces liaisons en termes de coordination est essentielle. Elles peuvent avoir un impact sur le délai, le coût et la qualité du produit livré au client et donc à la valeur perçue.

➤ **Les cinq forces de Porter** :

Élaboré en 1979 par Michael P C'est un outil qui sert à analyser l'environnement concurrentiel par le biais de 5 facteurs (plus un 6 facteur) qui sont les mêmes pour tous les acteurs du marché et qui menacent le marché.

Modèle et employé en début d'étude de marché lors d'un business plan, d'un plan stratégique ou d'une analyse stratégique externe. L'objectif en listant toutes les menaces actuelles et/ou futures est de pouvoir avoir toutes les clés afin de palier à ces problématiques et de dégager des opportunités.

Figure 7 : Les éléments analysés par les forces de porter.



Source : <https://blog-gestion-de-projet.com/forces-de-porter/>

Selon M. Porter, l'intensité étudiée dépend de la pression exercée par cinq principales forces que l'on peut décomposer de la manière suivante : (Article les outils d'aide de l'analyse stratégique Rédigé par Laurent GRANGER – Mis le 09/02/2023):

➤ **La rivalité entre concurrents du secteur :**

La lutte interne dépend d'un certain nombre de facteurs caractérisant le marché étudié tels que :

Le nombre d'acteurs en présence et leur taille : plus ils sont nombreux, plus la concurrence est élevée. De même, des firmes de taille importante exercent une domination forte.

Des coûts fixes prépondérants : cette caractéristique entraîne une vulnérabilité face à un ralentissement conjoncturel dû à des charges de structures lourdes. Pour subsister, ces entreprises vont se livrer de violentes guerres des prix.

Des offres peu différenciées : un autre facteur provoquant d'intenses rivalités sur les prix.

Des fortes barrières à la sortie : c'est le cas avec des outils de production fortement spécialisés ayant nécessité des investissements considérables. Les acteurs en place ne peuvent pas sortir du marché. Ils vont défendre chèrement leur place.

Connaître ses concurrents est un préalable indispensable pour alimenter ces réflexions stratégiques.

➤ **Les nouveaux entrants :**

Ils constituent une menace pour les entreprises en place, car ils risquent de s'accaparer une partie du marché. Leurs actions pèsent sur l'équilibre des forces en présence. Les conséquences peuvent être de nouvelles guerres des prix.

Les concurrents occupant le terrain vont tenter d'ériger des barrières à l'entrée pour se prémunir de ces menaces.

➤ **Les produits de substitution :**

Il s'agit généralement d'un produit innovant mis au point par un acteur du secteur et apportant une valeur ajoutée supérieure à ce que proposent les autres compétiteurs. Les effets peuvent conduire à l'élimination pure et simple de certains intervenants. D'où l'intérêt de la mise en place d'un système d'intelligence économique, pour prévenir avant de subir et d'investir en permanence dans l'innovation.

➤ **Les clients :**

La concentration des clients crée des situations de dépendance pesant sur la rentabilité des entreprises. Cette dépendance octroie un pouvoir de négociation à ces clients.

➤ **Les fournisseurs :**

Comme pour les marchés en aval, un fournisseur qui détient l'unicité d'une source d'approvisionnement possède un fort pouvoir de domination sur ses clients. En effet, il est un fournisseur incontournable et possède de ce fait un fort pouvoir de négociation. D'autres raisons peuvent par ailleurs lui conférer ce pouvoir : juridiques, financière, commerciales.

➤ **L'État :**

Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, sont capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Cet acteur est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant.

2.1.3. **L'intérêt du modèle des cinq forces de Porter :**

Le modèle des cinq forces de Porter, développé par Michael Porter, est largement utilisé dans le domaine de la stratégie d'entreprise pour évaluer l'attrait et la rentabilité d'une industrie donnée. Voici quelques-uns des principaux intérêts de ce modèle : (Porter M. ".- 1.)

➤ **Analyse de l'industrie :** Le modèle des cinq forces permet d'analyser en profondeur les forces qui influencent la compétitivité et la rentabilité d'une industrie. Il identifie les facteurs clés qui façonnent la dynamique concurrentielle, tels que la concurrence entre les acteurs existants, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, ainsi que la menace des

produits de substitution.

- **Compréhension de la concurrence** : Le modèle aide les entreprises à comprendre les sources de concurrence dans leur industrie et à évaluer leur position concurrentielle par rapport aux autres acteurs. Cela permet de prendre des décisions éclairées sur la manière de se différencier, de créer des avantages compétitifs et de répondre aux pressions concurrentielles.
- **Identification des opportunités et des menaces** : L'analyse des cinq forces aide à identifier les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement concurrentiel. Par exemple, si les barrières à l'entrée sont faibles et la menace des nouveaux entrants est élevée, cela peut indiquer une opportunité d'innovation ou de croissance pour les entreprises existantes. D'autre part, une forte concurrence ou une menace de produits de substitution peut représenter une menace pour la rentabilité à long terme.
- **Définition de la stratégie** : Le modèle des cinq forces fournit une base pour la formulation de la stratégie d'entreprise. En comprenant les forces concurrentielles, une entreprise peut développer des stratégies visant à renforcer sa position concurrentielle et à créer un avantage concurrentiel durable. Par exemple, en identifiant les facteurs clés de succès de l'industrie, une entreprise peut concentrer ses efforts sur ces domaines pour se différencier et surpasser ses concurrents.
- **Planification des alliances et des partenariats** : L'analyse des cinq forces peut également aider à évaluer la pertinence des alliances et des partenariats stratégiques. En comprenant les forces concurrentielles qui affectent l'industrie, une entreprise peut rechercher des partenaires qui complètent ses forces et réduisent les vulnérabilités auxquelles elle est confrontée.
- **L'analyse SOWT** :

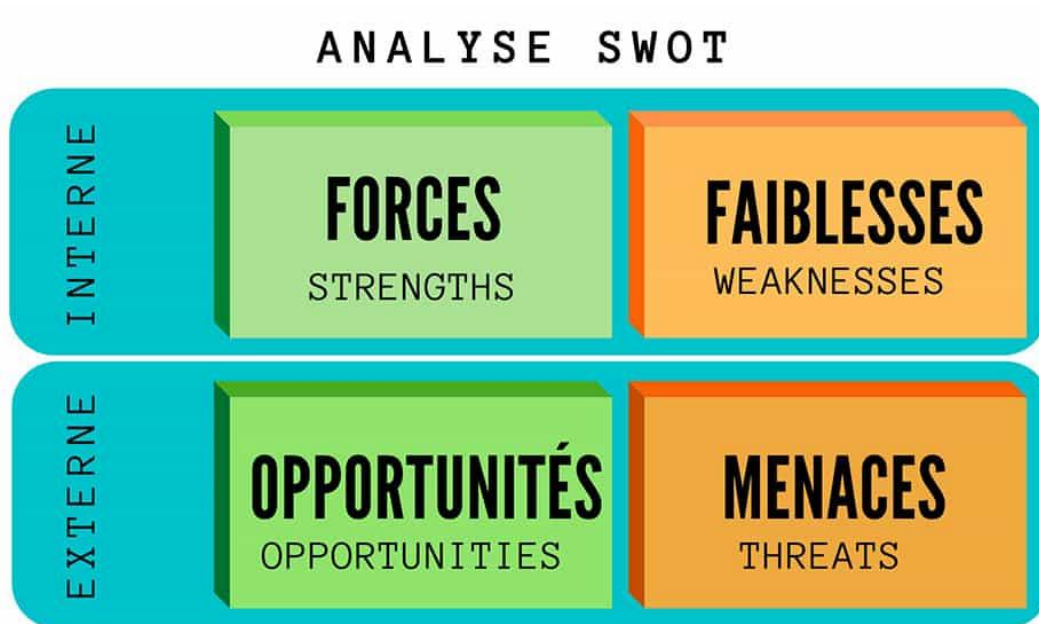
Le SWOT, ou l'analyse SWOT, est un outil de stratégie d'entreprise inventé par un groupe de professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth. SWOT est un acronyme pour les mots anglais "strengths" (forces), "weaknesses" (faiblesses), "opportunities" (opportunités) et "threats" (menaces). En français, on l'appelle aussi FFOM, qui signifie "forces, faiblesses, opportunités et menaces". Cet outil est destiné à identifier les forces et les faiblesses d'une entreprise (environnement interne), ainsi que les opportunités et les menaces présentes sur son marché (environnement externe). Il établit un diagnostic qui permet à toute entreprise d'évaluer son positionnement stratégique et de trouver des pistes d'amélioration pour son développement futur. L'objectif d'une analyse

SWOT est d'évaluer si l'entreprise dispose des capacités nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement et déterminer les stratégies appropriées. Elle permet d'identifier les opportunités qui s'offrent à l'entreprise et les menaces auxquelles elle est exposée. Par exemple, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions concernant le lancement d'un nouveau produit, l'entrée sur un nouveau marché ou l'adaptation à des changements réglementaires. La partie "forces" de l'analyse SWOT met en évidence les atouts internes de l'entreprise, tels que ses compétences clés, ses ressources, son expertise, sa réputation, etc. La partie "faiblesses" identifie les points faibles internes, tels que les lacunes en matière de compétences, les ressources limitées, les processus inefficaces, etc. Ces deux aspects internes permettent à l'entreprise de comprendre ses avantages concurrentiels et les domaines où des améliorations sont nécessaires. D'un autre côté, la partie "opportunités" de l'analyse SWOT met en évidence les tendances et les possibilités externes qui pourraient être bénéfiques pour l'entreprise, comme l'émergence d'un nouveau marché, une demande croissante pour un produit spécifique, des partenariats potentiels, etc. La partie "menaces" identifie les risques externes tels que la concurrence accrue, les changements réglementaires, les fluctuations économiques, etc. Ces deux aspects externes aident l'entreprise à anticiper les défis potentiels et à prendre des mesures pour s'y préparer.

2.1.4. Les composantes de l'analyse SWOT :

Afin que l'outil soit le plus pertinent possible, il est important d'obtenir un inventaire complet et précis de chacune des cases de la matrice et cela implique une coopération active à tous les niveaux de l'entreprise. La matrice de diagnostic stratégique va permettre de se poser les bonnes questions et de considérer plusieurs options stratégiques pour affiner sa proposition de valeur.

Figure 8 : Analyse SWOT.



Source : <https://www.latribudesexperts.fr/analyse-swot-definir-forces-faiblesses-entreprise/>

Le modèle ci-dessus distingue deux mondes : l'environnement externe et interne de l'entreprise :

Analyse externe : En analyse stratégique, l'environnement est une ressource traditionnelle Influences, pressions ou contraintes affectant les décisions commerciales. Forces des concurrents directs tels que d'autres acteurs économiques

Figure 9 : Analyse externe.



Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>.

L'analyse SWOT permet d'étudier les facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise, en identifiant les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces qui y sont liées. Les opportunités sont les domaines potentiels de développement que l'environnement de l'entreprise peut offrir, et il est important de les identifier pour une utilisation stratégique. Les menaces sont les changements en cours ou à venir qui peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise. Pour réaliser une analyse externe, il convient d'explorer à la fois le macro-environnement et le microenvironnement de l'entreprise. Cela inclut les changements concurrentiels, économiques, les évolutions du marché, les transformations politiques ou réglementaires, et d'autres facteurs externes pertinents. Cette analyse externe permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudié. Les facteurs clés de succès sont les attributs ou les compétences qu'une entreprise doit nécessairement posséder pour dépasser le niveau de rentabilité moyen du secteur dans lequel elle opère. Par exemple, dans certains secteurs, il peut être indispensable d'avoir une marque connue ou une certaine taille critique. L'analyse interne, quant à elle, se concentre sur les caractéristiques actuelles de l'organisation et les considère comme des forces ou des faiblesses, en fonction des activités exploitées. Les facteurs internes concernent généralement les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, et d'autres aspects internes pertinents à l'entreprise. En combinant l'analyse externe et l'analyse interne, l'entreprise peut avoir une vision complète de sa situation stratégique. Elle peut identifier ses forces et ses faiblesses internes, ainsi que les opportunités et les menaces externes. Cette compréhension approfondie de son environnement permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées, de formuler des stratégies appropriées et de trouver des pistes d'amélioration pour son développement

futur.

- **Analyse interne** : recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées. Les facteurs internes concernent généralement : les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières.

Figure 10 : Analyse interne.



Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>.

Forces: ressources possédées ou compétences détenues conférant un avantage concurrentiel.

Faiblesses : manque au regard d'un, voire plusieurs facteurs clés de succès ou bien face aux concurrents.

2.1.5. Les avantages et limites de l'utilisation de l'analyse SWOT :

2.1.5.1. Les avantages :

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Par des discussions généralement intenses entre eux, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

2.1.5.2. Les limites :

Les limites de l'analyse SWOT sont liées à la représentativité des participants et à la relation de pouvoir entre eux, en particulier lorsque le degré de démocratie ou de hiérarchie n'est pas élevé ou que la participation est opposée. SWOT est un outil qui doit être utilisé pour promouvoir la réflexion et définir la stratégie, s'il est appliqué de manière stricte et

mécanique, il peut devenir un outil qui empêche une véritable réflexion stratégique.

Selon Henry Mintzberg critique l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons dont notamment : (MINTZBERG, H, p 138 « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Edition Dunod, Paris, 1994.)

- Le fait que lors de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'apprentissage est sous-estimé : tout changement stratégique entraîne une nouvelle expérience et donc une prise de risque (ex : Diversification d'activité). De ce fait, aucune organisation ne peut savoir à l'avance et avec certitude si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse. Pour avancer il faut innover, faire des expériences, des erreurs et en tirer des leçons.
- La réflexion est trop détachée de l'action : les stratégies sont définies par du personnel cadre de l'organisation, sur base d'informations limitées d'un résumé d'une situation simplifiée, qui ne sera pas représentative de la complexité de l'action. Le processus, réunit des informations les intègre les manipule mais comme tout système formel il ne peut jamais les intérioriser les comprendre et les synthétiser. Toute discussion créative risque d'être étouffée.
- L'environnement peut changer en permanence. Parfois il est tellement instable qu'une stratégie ne peut-être d'aucune aide. Par ailleurs, une fois choisies, les stratégies sont comme des œillères destinées à favoriser la concentration, mais elles peuvent ainsi gêner le changement de cap quand il devient nécessaire. Plus une stratégie est clairement définie, plus elle est figée et plus elle induit la rigidité et la résistance au changement à venir.

L'utilisation de l'outil SWOT est donc à relativiser, à utiliser comme un guide et non comme une recette à appliquer de manière stricte et contraignante.

➤ **La matrice Pastel :**

La création du modèle PESTEL est attribuée au professeur de Harvard Francis J. Aguilar qui expose sa méthode dans son livre « Scanning the Business Environnement » en 1967. Il s'agit d'un acronyme pour : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal.

Figure 11 : La matrice Pastel.

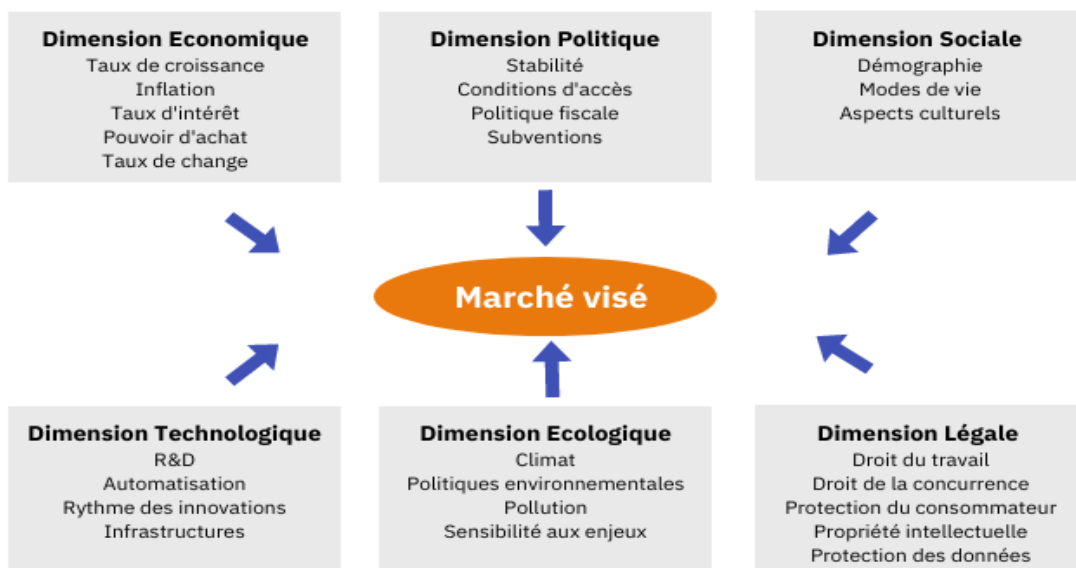


Source : <https://prium-transition.com/pestel-analyse-methode-modele/>

L'analyse PASTEL est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise qui permet de mesurer l'influence de l'environnement macroéconomique que rencontre l'entreprise et son marché. En surveillant les opportunités et les menaces qui pèsent sur ses opérations et ses marchés, l'entreprise peut prévoir l'évolution de l'environnement et ainsi assurer la pérennité de ses opérations.

2.1.6. Les composantes du modèle PESTEL :

Figure 12 : les composant du modèle PESTEL.



Source : <https://prium-transition.com/pestel-analyse-methode-modele/>

Le modèle PESTEL est basé sur l'étude des six critères d'analyse : Politique,

Économique, Sociologique, Technologique, enivrement et Légal.

2.1.6.1.1 L'analyse politique :

Dans l'analyse politique d'un pays, nous allons pouvoir vérifier s'il existe des conflits ou des tensions géopolitiques. En clair, toutes les décisions gouvernementales et institutionnelles qui pourraient influencer de près ou de loin le marché sur lequel on souhaite s'établir. La stabilité politique du département, de la région ou de l'état peut avoir un impact plus ou moins important sur les opérations d'une entreprise et des décisions stratégiques doivent être décidées en conséquence. (Ex : Coca-Cola quitte temporairement la Russie durant la guerre en Ukraine).

2.1.6.1.2 L'analyse économique :

Il s'agit d'étudier un certain nombre d'indicateurs économiques comme l'inflation et la stabilité monétaire sont des facteurs macro à prendre en compte, surtout pour une entreprise qui opère à l'international. Le taux de croissance du marché doit également être surveillé, en se référant aux statistiques fournies par des sites fiables comme l'INSEE. De plus, la croissance fulgurante de certains prix doit être prise en compte, surtout lorsqu'ils sont matières premières ou directement liés à l'activité de l'entreprise. (Ex : le prix de l'essence et du Gaz qui a doublé dans plusieurs pays).

2.1.6.1.3 L'analyse sociale :

L'analyse sociale ou socioculturelle, c'est celle qui va évaluer le comportement de la population face au marché. Prend en charge l'étude de la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le niveau d'éducation, les changements de modes de vie.

2.1.6.1.4 L'analyse Technologique :

Il s'agit de deux points : Les outils à disposition sur le marché sur lequel l'entrepreneur souhaite s'implanter et l'impact des innovations sur la performance du marché. L'automatisation, le big data, les intelligences artificielles et la croissance des canaux de communication ne sont que quelques facteurs qui modifient considérablement la façon dont le marché est appréhendé et la faisabilité de certains projets. La présence de brevets est également un point important, qui peut transformer les opérations d'une entreprise. (Ex : développement de la 5G, accès à internet).

2.1.6.1.5 L'analyse écologique :

Les organisations auront à prendre en considération les lois sur la protection de l'environnement et cela, à travers les actions visant à traiter les déchets et développer les énergies renouvelables. (Ex : en France, à partir du 1er janvier 2022, une nouvelle loi sur l'écologie et l'économie circulaire est entrée en vigueur : « l'interdiction d'éliminer les

invendus non alimentaires »).

2.1.6.1.6 L'analyse légale :

Ce sont toutes les règles qui régissent le monde des affaires comme les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.

2.1.7. L'intérêt de l'analyse PESTEL :

L'analyse PESTEL est souvent utilisée dans les premières étapes d'une analyse stratégique. Elle permet à une entreprise de lui faciliter la compréhension du fonctionnement de son marché. Il s'agit d'un outil de prospective en élaborant des scénarios possibles pour l'avenir.

En surveillant les opportunités et les menaces qui pèsent sur son activité et son marché, une entreprise est en mesure d'anticiper l'évolution de son environnement, ce qui lui permet d'assurer la pérennité de son activité. Ainsi, l'entreprise est en mesure d'identifier ce qui peut avoir un impact, positif ou négatif, sur le développement de son activité.

L'outil PESTEL peut notamment être utilisé dans le cadre :

D'une création d'entreprise ou d'une reprise d'entreprise, pour analyser les risques du projet. D'un développement de l'entreprise, en lançant un nouveau produit ou service, ou une nouvelle activité.

Dans une analyse PESTEL : on regarde le marché dans sa globalité, et pas un marché spécifique. Pour ça, on utilisera plutôt les 5 forces de Porter.

➤ La matrice BCG:

il s'agit d'une matrice qui est inventée par Bruce Henderson fondateur de Boston consulting group en 1963, la matrice BCG est un outil d'analyse stratégique utilisée en stratégie d'entreprise, cette matrice permet de représenter son portefeuille d'activité selon la croissance du marché ciblé et la part de marché relative de l'entreprise.

2.1.8. Les composantes de la matrice BCG :

Figure 13 : les composant de la matrice BCG.



Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/matrice-bcg.htm>

C'est une représentation graphique sur deux axes le taux de croissance du marché (de faible à fort) en ordonnées et la part de marché relative (de forte à faible) en abscisses. L'attractivité du marché et la position concurrentielle de chaque produit de l'entreprise, ou de chaque domaine d'activité, sont donc représentées. Cela va permettre de classer les produits ou DAS (domaine d'activité stratégique) en quatre catégories :

Les vedettes ou stars : fait référence à un marché à forte croissance au sein duquel le produit de l'entreprise est leader et générateur d'importantes liquidités. Ce produit exige de lourds investissements pour suivre l'augmentation de la demande et pérenniser le statut de leader. Il est néanmoins capable de s'autofinancer en échange d'un léger déverrouillage de l'avantage concurrentiel.

Les vaches à lait : Désigne un marché à faible croissance dans lequel le produit de l'entreprise est mature et détient d'importantes parts de marché. Ces produits constituent la principale source de trésorerie nette de l'entreprise, et du fait de la faible croissance du marché les investissements nécessaires pour maintenir la position de leader ne sont pas très élevés. Ces produits apportent donc de la trésorerie qui peut être affectée à d'autres DAS.

Les dilemmes : Indique un marché en croissance rapidement dans les produits de l'entreprise à faibles parts de marché, Alors qu'il faut investir pour suivre l'évolution de la demande. Dans ce contexte, la Le BCG renforce la liquidité de tous les liquides avec ses produits vache à lait pour Financement des produits Dilemme.

Point mort : Il indique un marché vieillissant dans lequel une entreprise détient de faibles parts de marché. Bien que ces produits consomment peu d'argent et ne contribuent pas à la croissance ni ne servent les profits. Ainsi, le maintien de ces produits entraîne, à assez long terme, une hémorragie financière qui fait mal à toute l'entreprise.

2.1.9. **Limites de la matrice BCG :** (www.asana.com . consulté le 25/04/2023 à 22:00., s.d.)

- La matrice BCG n'utilise que deux dimensions, la part de marché relative et le taux de croissance du marché. Ce ne sont pas les seuls indicateurs de rentabilité, d'attractivité ou de succès.
- La matrice BCG néglige les effets de la synergie entre les marques, mais aussi entre les différentes activités de l'entreprise.
- Les entreprises dont la part de marché est faible peuvent aussi être rentables.
- Une part de marché élevée n'entraîne pas toujours des bénéfices élevés, car l'obtention d'une part de marché élevée a un coût élevé.
- Parfois, les poids morts peuvent aider l'entreprise ou d'autres produits à obtenir un avantage concurrentiel.

La matrice BCG est un outil simple et facile à comprendre. Elle fournit aux managers une base de raisonnement adéquate pour guider leurs choix stratégiques. Il peut être lié à d'autres outils qui complètent les éléments de réflexion qu'il fournit.

Conclusion :

La stratégie joue un rôle crucial dans la gestion des entreprises, quelle que soit leur taille. Pour les PME, la stratégie revêt une importance particulière car elle peut les aider à se démarquer de leurs concurrents et à atteindre leurs objectifs à long terme. Étant donné que les PME ont souvent des ressources limitées, il est essentiel qu'elles utilisent leurs ressources de manière intelligente et efficace. C'est là que les outils de stratégie entrent en jeu, en leur fournissant une approche structurée pour planifier leur avenir, évaluer leur position sur le marché et déterminer les actions à entreprendre pour atteindre leurs objectifs. Parmi les nombreux outils de stratégie disponibles, certains sont couramment utilisés par les PME. L'analyse SWOT permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise, offrant ainsi une vision globale de sa situation actuelle. L'analyse PESTEL prend en compte les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent influencer l'entreprise. La matrice BCG aide à analyser le portefeuille de produits de l'entreprise et à prendre des décisions d'investissement. La matrice SWOT croisée, quant à elle, combine les

Chapitre II : La stratégie des PME et les outils d'analyse

informations de l'analyse SWOT avec les différentes stratégies possibles. Enfin, le modèle de Porter identifie les cinq forces qui façonnent la concurrence dans une industrie et propose des stratégies pour y faire face. Il est essentiel de comprendre que chaque entreprise est unique et que la stratégie doit être adaptée à ses besoins spécifiques et à sa situation. Les PME doivent prendre en compte des facteurs tels que leur taille, leur secteur d'activité, leur marché cible et leur concurrence lorsqu'elles élaborent leur stratégie. Il est également important de reconnaître les avantages et les limites de chaque outil de stratégie et de les utiliser de manière judicieuse. En conclusion, la stratégie joue un rôle clé dans la réussite des PME. Les outils de stratégie offrent une orientation et une structure pour la prise de décision, permettant aux PME d'optimiser l'utilisation de leurs ressources et de progresser vers leurs objectifs à long terme. Cependant, il est crucial d'adapter ces outils à la situation unique de chaque entreprise et de comprendre leurs limites. En adoptant une approche réfléchie et en mettant en œuvre une stratégie adaptée, les PME peuvent augmenter leurs chances de succès et de croissance durable.

Chapitre III

Étude de la structure du

marché des produits

agroalimentaires de la

wilaya de Bejaia

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Introduction :

La wilaya de Bejaia est située au Nord-est de l'Algérie, en Kabylie sur le littoral méditerranéen. Elle est limitée au nord par la mer méditerranée, au sud par les wilayas de Bouira et de Bordj Bou-Argeridj, à l'ouest par la wilaya de Tizi-Ouzou et à l'est par les Wilayas de Sétif et Jijel.

L'économie de la wilaya est diversifiée l'industrie représente une part importante, presque toutes les branches sont présentes, principalement les industries agroalimentaires qui emploient 3875 de la main d'œuvre globale du secteur industriel.

Le secteur agroalimentaire joue un rôle crucial dans l'économie de la wilaya de Bejaïa, située en Algérie. Cette région côtière bénéficie de conditions climatiques favorables ainsi que d'une riche diversité géographique qui favorise la production agricole. L'agriculture et l'agroalimentaire sont parmi les principaux piliers de l'économie locale. La wilaya de Bejaïa se distingue par une production variée de fruits, légumes, céréales, olives et produits maraîchers. Les cultures traditionnelles telles que les agrumes, les figues et les olives occupent une place importante dans l'agriculture locale. De plus, des cultures spécialisées, telles que les raisins de table, ont connu un développement significatif ces dernières années.

Les PME jouent un rôle important dans le secteur agro-alimentaire de la wilaya de Bejaïa. Ces petites et moyennes entreprises apportent de l'innovation, de la flexibilité et de l'expertise dans la transformation, la conservation et la commercialisation des produits alimentaires. Elles contribuent à la diversification de l'offre alimentaire en proposant des produits transformés, valorisant ainsi les produits agricoles locaux. De plus, les PME agro-alimentaires génèrent des emplois locaux et stimulent l'entrepreneuriat dans la région, renforçant ainsi le tissu économique local.

Section I : Présentation de la wilaya et les IAA de Bejaia.

Avant de présenter et d'analyser les résultats de notre enquête il est important de connaître la monographie la wilaya de Bejaia.

1. Présentation de la wilaya :

1.1 Délimitation et relief :

La wilaya de Bejaia est composée de 19 Daïras et 52 Communes, occupe une superficie de 3 223.5 km² est limitée par :

- La mer méditerranée au Nord ;

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

- La wilaya de Jijel à l'Est ;
- Les wilayas de Tizi Ouzou et Bouira à l'Ouest ;
- Les wilayas de Bordj Bou Arreridj et Sétif au Sud.

Le territoire de la Wilaya de Bejaia se présente comme une masse montagneuse compacte et bosselée, traversée par le couloir formé par la vallée de la Soummam. On peut distinguer trois ensembles de reliefs, L'ensemble de montagnes occupe 75% soit 3/4 de la Superficie totale de la Wilaya, elle est constituée des chaînes des Bibans, Babors et Djurdjura.

L'ensemble de piémonts d'une morphologie ondulée constitué d'une succession de collines, il apparaît moins accidenté que la zone de montagne. Il représente la zone intermédiaire entre la plaine et la montagne.

L'ensemble de plaines composé des plaines de la vallée de la Soummam qui apparaît Comme une bande sinueuse de 80 Km de long sur une largeur maximale de 04 Km et la plaine côtière qui sépare la mer et la chaîne des Babors, elle se présente comme une bande étroite qui s'étend de l'embouchure de Oued Soummam à celui de Oued Agrioun soit une Trentaine de Kilomètres.

1.2 Le climat :

La région de Bejaia est caractérisée par un climat méditerranéen tempéré. La pluviométrie se caractérise par la variation d'un mois à un autre et d'une année à une autre, la température de la wilaya de Bejaia varie en fonction de l'influence de la mer et du relief, les zones côtières sont divisées en deux, la base de la vallée de la Soummam avec une température douce, été comme hiver, le haut de la vallée de la Soummam est soumis à des hivers froids et des étés chauds, les Babors et les Bibans sont soumis à des hivers très froids.

Section II : le secteur agro-alimentaire de la wilaya de Bejaïa.

1. Les caractéristiques de secteur agro-alimentaire

Les caractéristiques du secteur agro-alimentaire dans la wilaya de Bejaïa en Algérie sont les suivantes :

- **Diversité agricole :** La wilaya de Bejaïa se distingue par une grande diversité de cultures agricoles. On y trouve la production de céréales, d'olives, de fruits (agrumes, figes, raisins, etc.), de légumes et de produits marins.
- **Agriculture biologique :** De plus en plus d'agriculteurs de la wilaya de Bejaïa se

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

tourment vers des pratiques agricoles biologiques, respectueuses de l'environnement. Cela inclut l'utilisation de fertilisants naturels, le contrôle biologique des ravageurs et la préservation de la biodiversité.

- **Transformation alimentaire :** La wilaya de Bejaïa dispose d'un secteur de transformation alimentaire développé. Les produits agricoles locaux sont transformés en produits finis tels que les conserves, les jus, les confitures, les huiles d'olive et les produits de la mer. Ces produits transformés sont commercialisés à l'échelle locale et exportés vers d'autres régions du pays.
- **Qualité des produits :** Les produits agricoles et alimentaires de Bejaïa sont réputés pour leur qualité. Les conditions climatiques favorables, les bonnes pratiques agricoles et les techniques de transformation modernes contribuent à la production de produits de haute qualité.
- **Valorisation des produits locaux :** La valorisation des produits agricoles locaux est une caractéristique importante du secteur agro-alimentaire de Bejaïa. Les agriculteurs et les transformateurs alimentaires mettent en valeur les ressources locales pour développer une gamme diversifiée de produits et stimuler l'économie locale.
- **Marchés locaux et exportation :** Le secteur agro-alimentaire de Bejaïa approvisionne à la fois les marchés locaux et participe à l'exportation de produits vers d'autres régions du pays et à l'étranger. Cela contribue à la croissance économique de la wilaya et à la promotion des produits locaux sur les marchés nationaux et internationaux.

2. Les Défis et opportunités dans le secteur agro-alimentaire dans la wilaya de Bejaia :

➤ Les Défis dans le secteur agro-alimentaire de Bejaïa :

Les défis et opportunités dans le secteur agro-alimentaire de la wilaya de Bejaïa en Algérie sont nombreux. Cette région présente des caractéristiques favorables à l'agriculture, mais elle fait également face à des défis importants qui peuvent entraver son développement.

- **Accès aux financements :** Les agriculteurs et les petites et moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire peuvent rencontrer des difficultés pour accéder aux financements nécessaires pour investir dans leurs activités, moderniser leurs équipements et développer leurs capacités de production.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

- **Infrastructures et logistique limitées** : La wilaya de Bejaïa peut souffrir d'un manque d'infrastructures et de logistique adéquate, notamment en termes de routes, d'entreposage et de transport. Cela peut affecter la capacité à acheminer les produits agricoles vers les marchés de manière efficace et à maintenir la qualité des produits.
- **Gestion de l'eau et de l'irrigation** : La gestion de l'eau et de l'irrigation constitue un défi majeur dans une région où les ressources en eau peuvent être limitées. Une utilisation efficace de l'eau et des systèmes d'irrigation appropriés sont nécessaires pour optimiser la production agricole et préserver les ressources en eau.
- **Développement des compétences et de la formation** : Il est essentiel de renforcer les compétences des agriculteurs, des travailleurs agricoles et des acteurs de l'industrie agro-alimentaire dans des domaines tels que les techniques de culture, la gestion des exploitations, la transformation des produits, la qualité et la sécurité alimentaire.
- **Opportunités dans le secteur agro-alimentaire de Bejaïa** :
 - **Diversité agricole** : La wilaya de Bejaïa offre une diversité agricole importante, ce qui ouvre des opportunités pour la production d'une large gamme de produits agricoles, tels que les fruits, les légumes, les céréales, les olives et les produits de la mer. Cette diversité permet de répondre à la demande locale et de se diversifier sur les marchés nationaux et internationaux.
 - **Marché intérieur en croissance** : La demande croissante de produits alimentaires de qualité en Algérie offre des opportunités pour les agriculteurs et les entreprises agro-alimentaires de la wilaya de Bejaïa. La population locale est de plus en plus consciente de l'importance de la consommation de produits locaux et frais, ce qui crée un marché potentiel pour les producteurs locaux.
 - **Valorisation des produits locaux** : La valorisation des produits agricoles locaux, tels que les huiles d'olive, les fruits, les légumes et les produits de la mer, peut contribuer à créer une identité et une image de marque pour la wilaya de Bejaïa. Cela peut également permettre d'obtenir une valeur ajoutée plus élevée pour les produits et de renforcer la position concurrentielle sur les marchés.
 - **Exportation vers les marchés internationaux** : La wilaya de Bejaïa a un potentiel d'exportation vers les marchés internationaux grâce à la qualité de ses produits agricoles. L'exportation peut être une opportunité pour diversifier les

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

marchés, augmenter les revenus et promouvoir le développement économique de la région.

Section III : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

1. Présentation de l'enquête :

Afin de répondre à notre problématique nous avons procédé à une enquête de terrain sous forme d'entretiens effectués auprès des dirigeants des entreprises du secteur agroalimentaire de la wilaya de Bejaia. Cela permet d'analyser la nature des stratégies adoptées par ces dirigeants.

2. Objectif de l'enquête de terrain :

L'objectif principal de cette enquête est d'étudier la stratégie de marché adoptée par ces PME. Cela comprend l'analyse de leur positionnement sur le marché, de leur capacité à identifier et à cibler leur clientèle, de leur capacité à adapter leurs produits ou services pour répondre aux besoins des consommateurs, ainsi que de leur mise en place de stratégies de marketing efficaces. Nous cherchons à comprendre comment ces décisions stratégiques affectent la compétitivité et la croissance des PME agroalimentaires.

3. La Méthodologie du guide d'entretien:

Dans le but d'interpréter nos résultats, nous allons présenter la démarche méthodologique sous forme d'une approche quantitative adoptée dans le cadre de notre travail. Ces résultats seront présentés et interprétés.

3.1 Le Contenu du guide d'entretien:

Ce guide d'entretien a été réalisé à partir de ce qui a été développé dans la partie théorique du travail. Nous avons mené ces entretiens dont l'objectif a été fixé au préalable. Le guide d'entretien est composé de 17 questions regroupées en 4 axes :

- ❖ Informations générales sur l'entreprise :

Cette partie est réservée à l'identification des caractéristiques de l'entreprise. D'une manière générale, c'est l'ensemble des données générales des entreprises enquêtées.

- ❖ Taille de l'entreprise :

Cette partie est consacrée à identifier la taille de l'entreprise en tant que facteur influent (chiffre d'affaire, nombre des salariés, nombre des clients).

- ❖ Profil de l'entrepreneur :

Cette partie est réservée à l'identification des caractéristiques personnelles, les

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

compétences entrepreneuriales, l'expérience professionnelle et l'éducation de l'entrepreneur.

❖ Stratégies de marché :

L'objectif essentiel d'étudier la stratégie de marché adoptée par ces PME. Cela comprend l'analyse de leur positionnement sur le marché, de leur capacité à identifier et à cibler leur clientèle, de leur capacité à adapter leurs produits ou services pour répondre aux besoins des consommateurs.

4. Déroulement de l'enquête

L'enquête a été lancée au début du mois de mai pour remplir le questionnaire qui a été créé en ligne (Google Forms). L'enquête s'est déroulée en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons communiqué avec les entreprises par le biais d'adresses e-mail. Ensuite, nous nous sommes rendus au siège des entreprises pour rencontrer personnellement les dirigeants et les propriétaires, afin de leur administrer le questionnaire. De nombreuses difficultés ont été rencontrées durant notre enquête, parmi ces difficultés :

➤ **Accès restreint aux entreprises :**

Obtenir l'accès aux entreprises pour mener les entretiens peut parfois être difficile. Certaines entreprises peuvent avoir des politiques strictes de confidentialité ou être réticentes à permettre l'accès à des enquêteurs externes.

➤ **Manque de disponibilité des dirigeants :**

Les dirigeants d'entreprise sont souvent très occupés et peuvent avoir des agendas chargés. Il peut être difficile de trouver un créneau horaire convenable pour réaliser les entretiens, ce qui peut entraîner des retards ou des difficultés pour obtenir leur participation.

➤ **Réponses incomplètes ou imprécises :**

Malgré nos efforts pour obtenir des réponses complètes et précises, il est possible que certaines personnes interrogées ne puissent pas fournir toutes les informations demandées. Cela peut être dû à des connaissances limitées sur certains sujets ou à des oublis involontaires.

➤ **Réticence à partager des informations sensibles :**

Certaines entreprises peuvent être réticentes à partager des informations sensibles liées à leur stratégie de marché, à leur taille ou à d'autres aspects commerciaux. Cela peut être dû à des préoccupations de concurrence ou de confidentialité.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

➤ **Refus de participation :**

Dans la plupart des cas, des dirigeants ou des responsables d'entreprise peuvent refuser catégoriquement de participer à l'enquête, ce qui peut limiter notre capacité à collecter des données auprès d'un échantillon représentatif.

➤ **Éloignement des entreprises :**

Dont la majorité se localise dans des zones rurales, qui rendent l'accès assez difficile.

Il est important de noter que ces difficultés sont courantes dans les enquêtes sur le terrain et qu'elles peuvent varier en fonction du contexte spécifique de l'enquête. Malgré ces obstacles, nous avons fait de notre mieux pour surmonter ces difficultés et obtenir des données fiables et pertinentes pour notre recherche.

5. Les entreprises enquêtées :

Notre enquête a touché des entreprises à plusieurs filières du secteur agroalimentaire de la Wilaya de Bejaia :

- la filière lait;
- la filière boissons et l'eau minérales naturelles ;
- la filière biscuiterie et des produits confiserie ;
- la filière céréalière de semoule et farine ;

Parmi les entreprises que nous avons sollicitées, seules cinq ont accepté de répondre favorablement à notre demande. Deux spécialisées dans la filière biscuiterie et des produits confiserie, à savoir MAXIGOU à Akbou thaharacht et MIX AND GO à Tazmalt. Les trois autres spécialisées dans la filière lait ; céréalière de semoule et farine, boissons et l'eau minérale. Représentée par : Laiterie GUELDAMENE BECHROUNE, IFREN NOMADE, GRAND MOULINE DE LA VALLEE à Akbou thaharacht.

7. Interprétation des résultats de l'enquête

Partie 01: Identification de l'entreprise

Dans cette première étape, notre objectif est de collecter des données générales sur l'entreprise, notamment son statut juridique, son année de création et sa taille. L'objectif de cette étape est d'identifier les entreprises qui constitueront notre échantillon.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

❖ Le statut juridique

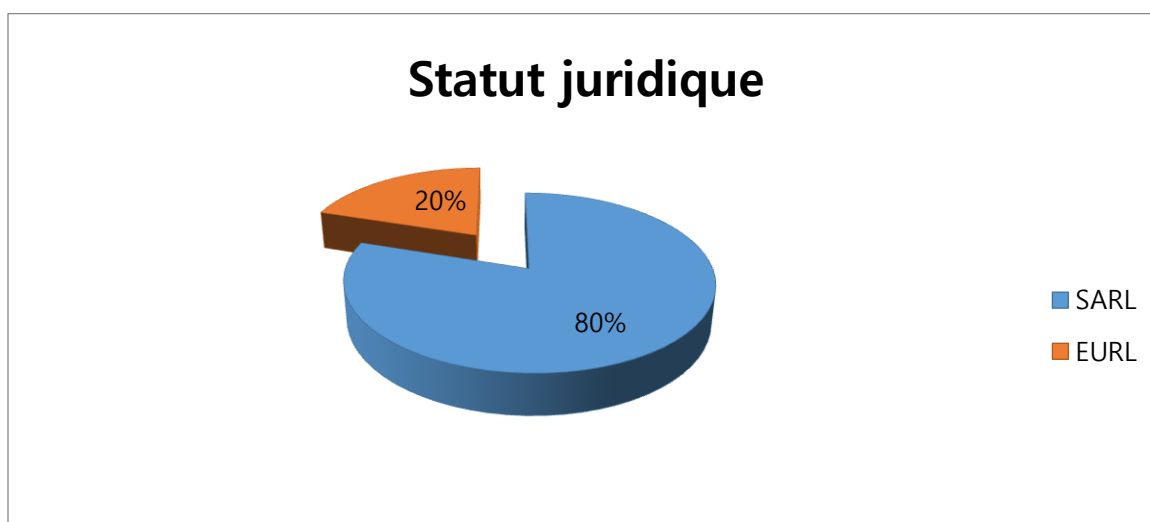
Tableau 2 : Répartition des entreprises enquêtées selon le statut juridique.

statut juridique	Fréquence	pourcentage(%)
SARL	04	80 %
EURL	01	20 %
Totale	05	100 %

Source : Résultats de notre enquête.

Selon le tableau N°4, nous observons que 80% des entreprises enquêtées sont des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), tandis que 20% sont des Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (EURL).

Graph 1: Répartition des entreprises enquêtées selon le statut juridique.



Source : Résultats de notre enquête.

❖ La date de création des entreprises :

Tableau 3 : Répartition des entreprises enquêtées selon la date de création.

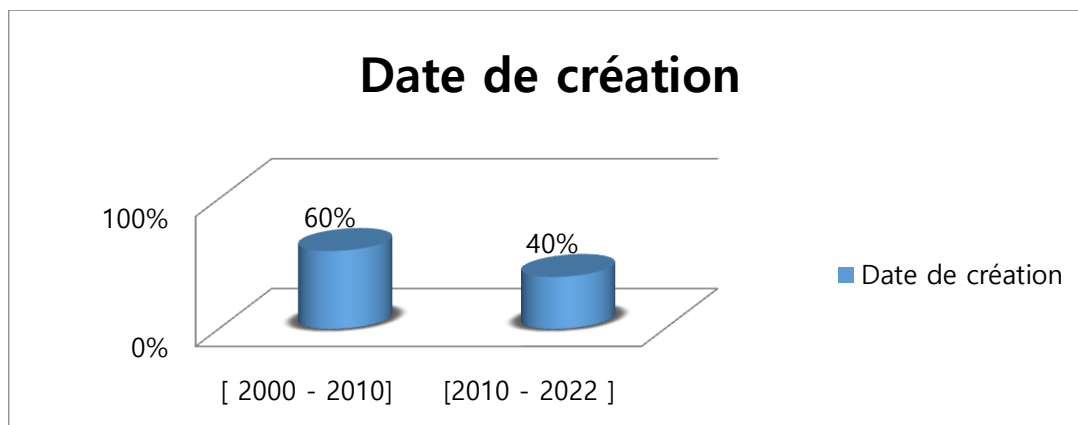
Date de création	Fréquences	Pourcentage
[2000 - 2010]	03	60 %
[2010 - 2022]	02	40 %
Totale	05	100 %

Source : Résultats de notre enquête.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Les résultats de notre enquête montrent que 60% des entreprises enquêtées, soit 3 unités, ont été créées dans la période s'étendant de 2000 à 2010, tandis que 40% des entreprises, soit 2 entreprises, ont été créées à partir des années 2010.

Graph 2 : La répartition des entreprises enquêtées selon la date de création.



Source : Résultats de notre enquête.

❖ Nombre des salaires

Selon notre enquête, nous avons identifié trois types d'entreprises différents. Cette différence peut être justifiée par les capitaux financiers détenus par les créateurs. Le tableau N°06 présente l'effectif des salariés :

Tableau 4 : Répartition des entreprises enquêtées selon l'effectif employé.

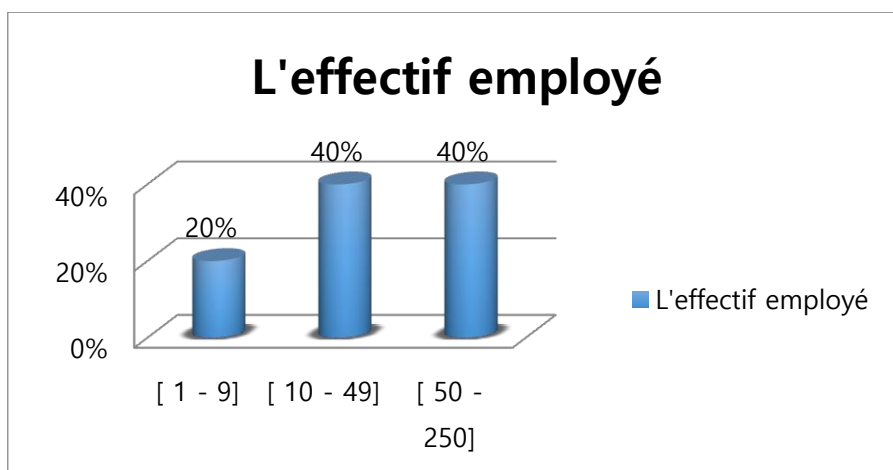
Nombre d'employé	Fréquences	Pourcentage
[1 – 9]	01	20%
[10 – 49]	02	40%
[50 – 250]	02	40%
Total	05	100%

Source : Résultats de notre enquête.

Les résultats de notre enquête montrent que l'intervalle le plus fréquent en termes du nombre d'employés dans le secteur agroalimentaire de notre échantillon est celui de [10 à 49] et [50 à 250] employés. Il représente 40% de l'ensemble, ce qui nous permet de conclure que la majorité des entreprises agroalimentaires dans la région de la wilaya de Bejaïa sont des moyennes entreprises.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Graph 3 : La répartition des entreprises enquêtées selon l'effectif employé.



Source : Résultats de notre enquête.

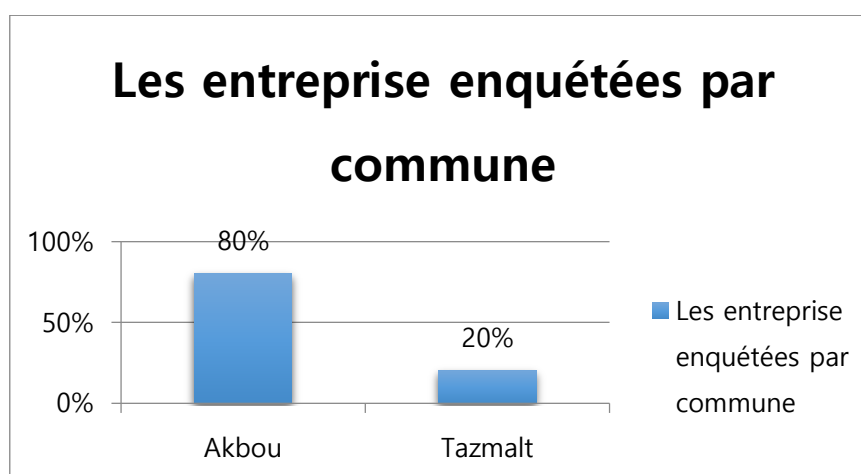
❖ Les entreprises enquêtées par commune

Tableau 5 : Répartition des entreprises enquêtées par commune.

commune	Fréquences	Pourcentage
Akbou	04	80%
Tazmalt	01	20%
Totale	05	100%

Source : Résultats de notre enquête.

Graph 4: La répartition des entreprises enquêtées par commune.



Source : Résultats de notre enquête.

Notre enquête a couvert plusieurs communes de la wilaya de Bejaia, et la majorité des entreprises enquêtées se concentrent dans la commune d'Akbou, représentant 80% de

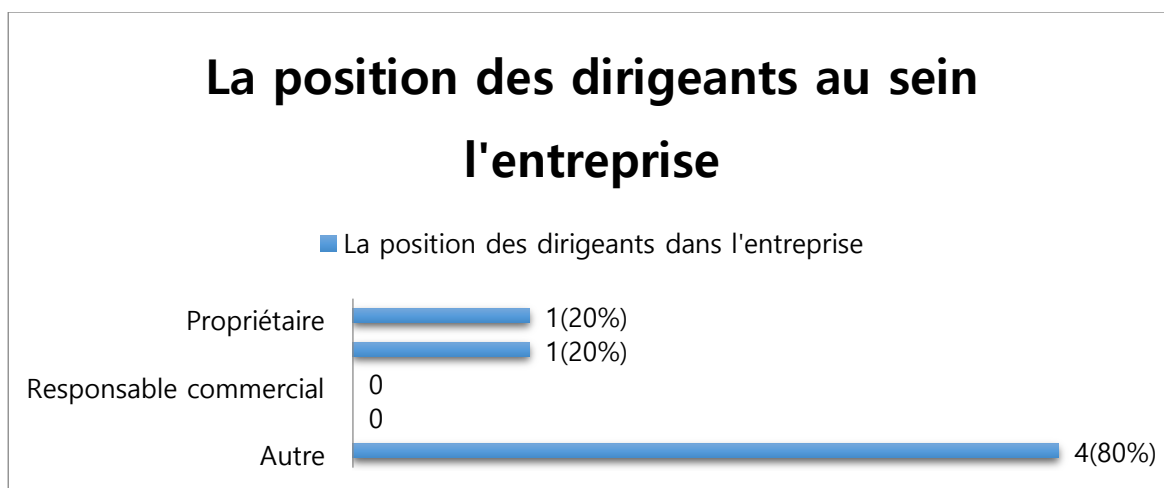
Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

l'ensemble des entreprises interrogées. Cela s'explique par les avantages économiques qu'elle offre par rapport aux autres communes. En deuxième position, nous avons la commune de Tazmalt, représentant 20% des entreprises enquêtées. Il est à noter que la concentration de ces entreprises se trouve dans les zones d'activités industrielles pour des raisons diverses.

❖ La position de dirigeant au sein de l'entreprise

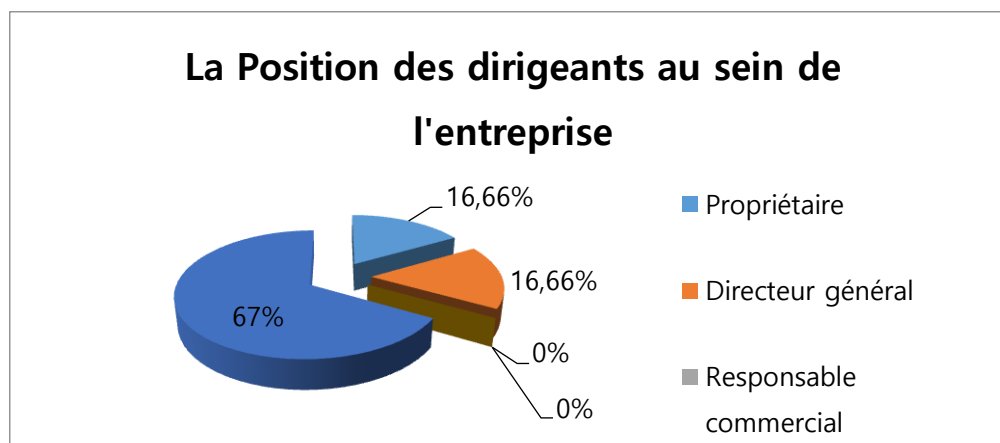
En ce qui concerne la position des dirigeants au sein de l'entreprise, les propriétaires détiennent des droits (actions/part sociale) dont ils cherchent à tirer un revenu et à accroître la valeur de leur entreprise. Ils font des choix visant à accroître les résultats de l'entreprise en évitant les prises de risques excessives.

Graph 5: Répartition des entreprises selon la position des dirigeants.



Source : Résultats de notre enquête.

Graph 6: La position des dirigeants enquêtés au sein de l'entreprise.



Source : Résultats de notre enquête.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Ces résultats montrent que les dirigeants interrogés occupaient plus d'une position au sein des entreprises étudiées. En effet, sur les 5 entreprises interrogées, nous avons obtenu 6 réponses. Nous constatons que la position la plus fréquente pour les dirigeants est une autre position, représentant 67% des réponses. Ensuite, la deuxième position la plus fréquente est celle de propriétaire et directeur général de ces entreprises, avec 16,66% des réponses. D'après ces résultats, nous remarquons que la position de responsable marketing et responsable commercial est presque absente au sein de ces entreprises.

Partie 02 : Identification la Taille de l'entreprise :

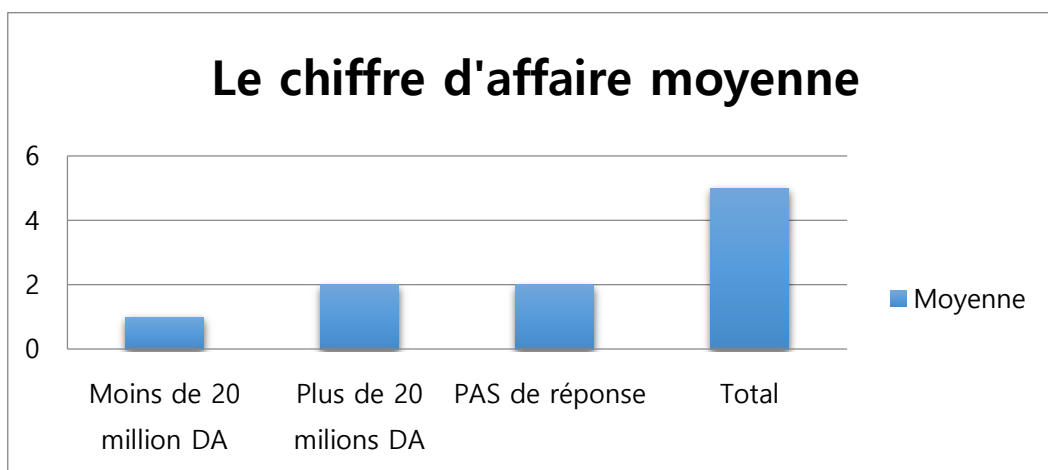
❖ Chiffre d'affaire :

Tableau 6 : Répartition des entreprises selon Chiffre d'affaire.

Chiffre d'affaire	Nombre	En %
Moins de 20 millions DA.	1	20%
Plus de 20 millions DA.	2	40%
Pas de réponse.	2	40%

Source : Résultats de notre enquête.

Graph 7: Le total du chiffre d'affaire moyen des IAA enquêtés.



Source : Résultat de notre enquête.

Analyse descriptives du total bilan des IAA enquêtées :

L'analyse des résultats indique que l'échantillon étudié se compose de cinq entreprises. Voici une explication détaillée des résultats :

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

- Moins de 20 millions DA : Une seule entreprise, soit 20% de l'échantillon, a déclaré un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions DA. Cela signifie que cette entreprise génère un montant de revenus relativement faible par rapport aux autres.
- Plus de 20 millions DA : Deux entreprises, soit 40% de l'échantillon, ont indiqué un chiffre d'affaires supérieur à 20 millions DA. Cela suggère que ces entreprises ont une activité plus importante et génèrent des revenus plus élevés.
- Pas de réponse : Deux entreprises, également 40% de l'échantillon, n'ont pas fourni d'informations sur leur chiffre d'affaires. Il est possible que ces entreprises aient choisi de ne pas divulguer ces données pour diverses raisons, telles que la confidentialité ou le manque de disponibilité immédiate des informations.

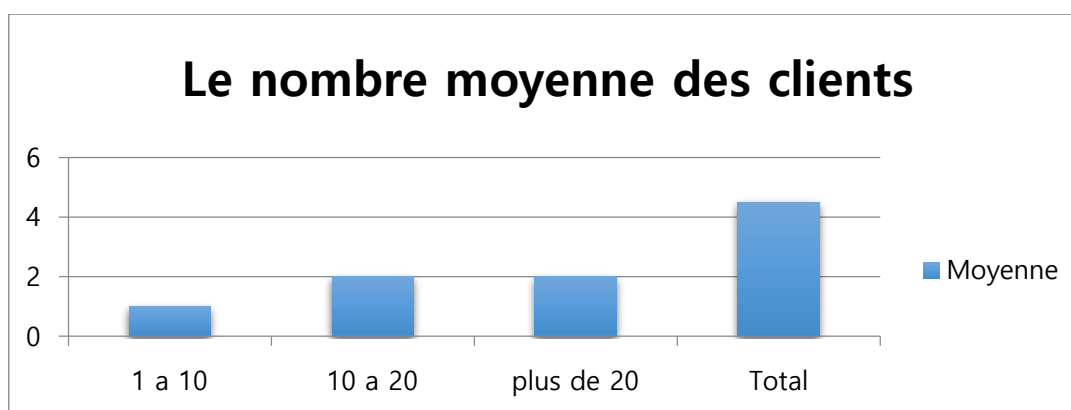
L'échantillon étudié montre une diversité en termes de chiffre d'affaires des entreprises. Une minorité (20%) a un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions DA, tandis que la majorité (40%) a un chiffre d'affaires supérieur à 20 millions DA. De plus, un pourcentage similaire (40%) n'a pas répondu à la question concernant leur chiffre d'affaires. Il est important de noter que ces résultats sont basés sur un échantillon limité et ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la population des entreprises.

Le nombre des clients :

Tableau 7 : Répartition des entreprises selon le nombre des clients.

Les clients	Nombre	En %
1 à 10	1	20 %
10 à 20	2	40%
Plus de 20	2	40%

Graph 8: le nombre moyen des clients IAA enquête.



Source : Résultat de notre enquête.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Analyse descriptive des nombre des clients des IAA enquêtées :

L'analyse descriptive du nombre de clients des IAA enquêtées nous permet de comprendre la répartition des clients parmi ces entreprises. Voici une explication détaillée des résultats obtenus :

- 1 à 10 clients : Une seule entreprise, représentant 20% des IAA enquêtées, compte entre 1 et 10 clients. Cela indique qu'une petite proportion des entreprises de l'échantillon a un nombre limité de clients. Il est possible que ces entreprises ciblent un marché spécifique ou exercent dans une niche particulière.
- 10 à 20 clients : Deux entreprises, soit 40% des IAA enquêtées, ont entre 10 et 20 clients. Cette catégorie représente la plus grande proportion d'entreprises dans l'échantillon. Ces entreprises ont une base de clients relativement solide, mais moins étendue que celles de la catégorie suivante.
- Plus de 20 clients : Deux entreprises, également 40% des IAA enquêtées, ont plus de 20 clients. Cela indique qu'une proportion similaire d'entreprises de l'échantillon gère un nombre élevé de clients. Ces entreprises peuvent être considérées comme des acteurs importants sur le marché, avec une clientèle plus vaste et diversifiée.

L'analyse descriptive du nombre de clients des IAA enquêtées met en évidence une diversité de situations. Certaines entreprises ont un nombre limité de clients, tandis que d'autres ont une base de clients plus importante, soit dans la catégorie de 1 à 10 clients, soit avec plus de 20 clients.

Il est important de noter que ces résultats sont spécifiques à l'échantillon interrogé et ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des IAA. Afin d'obtenir une vue plus complète de la répartition des clients dans les IAA, il serait nécessaire d'avoir des données provenant d'un échantillon plus large et représentatif de la population des IAA.

Partie 03 : Identification le profil de dirigeant

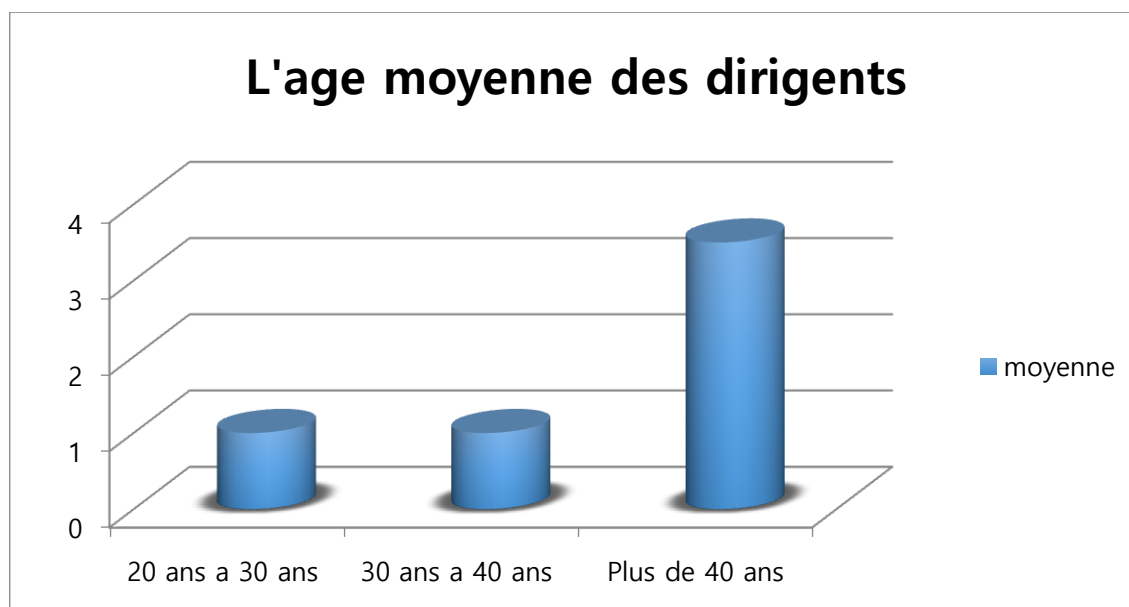
❖ Age des dirigeants

Tableau 8 : Répartition des entreprises selon l'âge moyenne des dirigeants.

L'âge des dirigeants	Nombre	En %
20 ans à 30 ans	1	20%
30ans a 40 ans	1	20%
Plus de 40 ans	3	60%

Source : Résultat de notre enquête.

Graph 9 : Répartition des entreprises selon l'âge moyenne des dirigeants.



Source : résultat de notre enquête.

Analyses descriptives du l'âge moyen des dirigeants IAA enquêtées :

L'analyse descriptive de l'âge moyen des dirigeants des IAA enquêtées met en évidence les informations suivantes :

Parmi les 5 dirigeants inclus dans l'échantillon, on observe la répartition suivante :

- Un dirigeant (20 % du total) a entre 20 et 30 ans.
- Un autre dirigeant (également 20 % du total) a entre 30 et 40 ans.
- Trois dirigeants (représentant 60 % du total) ont plus de 40 ans.

Cela suggère que la majorité des dirigeants (60 %) sont âgés de plus de 40 ans, ce qui peut indiquer une préférence pour des dirigeants plus expérimentés ayant une longue expérience professionnelle. Les dirigeants de cette catégorie peuvent avoir acquis une expertise approfondie et une connaissance étendue de leur domaine au fil des années.

En revanche, les dirigeants plus jeunes (20 % chacun pour les tranches d'âge de 20 à 30 ans et de 30 à 40 ans) représentent une proportion plus faible de l'échantillon. Cela peut s'expliquer par leur relative inexpérience ou par le fait qu'ils occupent des postes de direction moins courants dans ce groupe spécifique.

Il est important de noter que ces résultats sont basés uniquement sur les données fournies et ne tiennent pas compte d'autres facteurs pertinents tels que les compétences, l'éducation,

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

l'expérience professionnelle ou la performance des dirigeants.

❖ Niveau de la formation :

1. Un master en finance et commerce international.
2. Une combinaison de compétences en comptabilité, finance et marketing.
3. Une formation en science expérimentale.
4. Une licence en sociologie organisation et travail.

Analyses descriptives du niveau de formation des dirigeants IAA enquêtés :

L'analyse descriptive du niveau de formation des dirigeants de l'industrie agroalimentaire (IAA) enquêtés révèle une diversité de parcours éducatifs parmi les individus étudiés. Voici une explication des différents niveaux de formation mentionnés :

- Informaticien(ne) : Cela indique qu'un(e) des dirigeants enquêtés possède une formation en informatique. Cependant, des détails spécifiques sur le niveau de diplôme ou la spécialisation ne sont pas fournis.
- Master en finance et commerce international : Ce dirigeant a acquis une expertise approfondie dans les domaines de la finance et du commerce international. Cette formation peut être pertinente pour la prise de décisions stratégiques liées aux investissements, aux partenariats commerciaux internationaux et à la gestion financière globale de l'entreprise.
- Compétences en comptabilité, finance et marketing : Ce dirigeant semble avoir une formation multidisciplinaire couvrant les aspects financiers, comptables et marketing de l'entreprise. Cette combinaison de compétences lui permet de prendre des décisions éclairées concernant la gestion des ressources financières, le développement de stratégies de marketing et la compréhension des besoins des clients.
- Formation en sciences expérimentales : Cette mention indique qu'au moins l'un des dirigeants enquêtés possède une formation dans le domaine des sciences expérimentales. Cela peut inclure des disciplines telles que la chimie, la biologie ou la physique, qui sont pertinentes dans l'industrie agroalimentaire pour la

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

compréhension des processus de production, de transformation et de contrôle de la qualité.

- Licence en sociologie organisationnelle et du travail : Cette dirigeante possède des connaissances dans le domaine de la sociologie organisationnelle et du travail. Cette formation lui permet de comprendre les dynamiques sociales au sein de l'entreprise, les relations interpersonnelles et les facteurs qui influencent le comportement organisationnel. Ces compétences peuvent être utilisées pour promouvoir un environnement de travail sain, favoriser la collaboration et accroître la productivité des employés.

Les dirigeants des IAA enquêtées présentent une variété de formations qui couvrent des domaines tels que l'informatique, la finance, le commerce international, la comptabilité, le marketing, les sciences expérimentales et la sociologie organisationnelle. Cette diversité de compétences peut être bénéfique pour l'entreprise en apportant des perspectives différentes et complémentaires lors de la prise de décisions stratégiques.

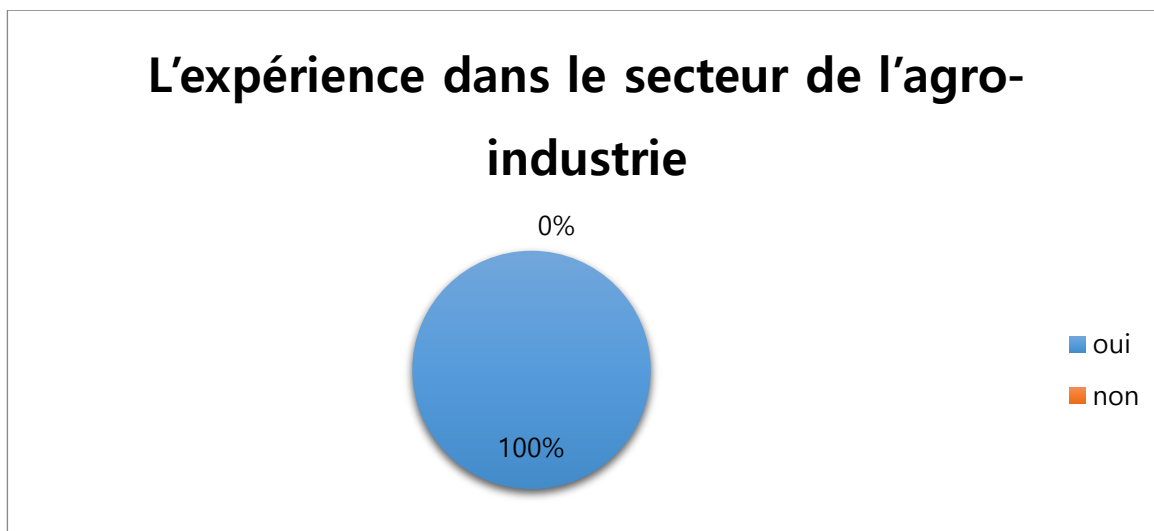
❖ L'expérience préalable dans le secteur de l'agro-industrie des dirigeants :

Tableau 9: Répartition des entreprises selon L'expérience des dirigeants.

L'expérience des dirigeants dans le secteur de l'agro-industrie	Nombre	En %
Oui	5	100 %
Non	0	0

Source : résultat de notre enquête.

Graph 10 : l'expérience des dirigeants dans le secteur de l'agro-industriel.



Source : résultat de notre enquête.

Analyses descriptives l'expérience des dirigeants dans le secteur de l'agro-industriel du IAA enquêtés :

Les résultats descriptifs indiquent que toutes les cinq entreprises étudiées ont une expérience préalable dans le secteur de l'agro-industrie. Cela signifie que les dirigeants enquêtés ont travaillé dans des entreprises ou occupé des postes liés à l'agro-industrie avant d'occuper leur poste actuel.

L'expérience préalable dans le secteur de l'agro-industrie des dirigeants enquêtés confère des avantages importants, tels qu'une connaissance approfondie du secteur, une expertise technique, un réseau professionnel et une meilleure compréhension des enjeux spécifiques. Ces éléments peuvent contribuer à leur capacité à prendre des décisions stratégiques efficaces et à diriger leurs entreprises avec succès dans le domaine de l'agro-industrie.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

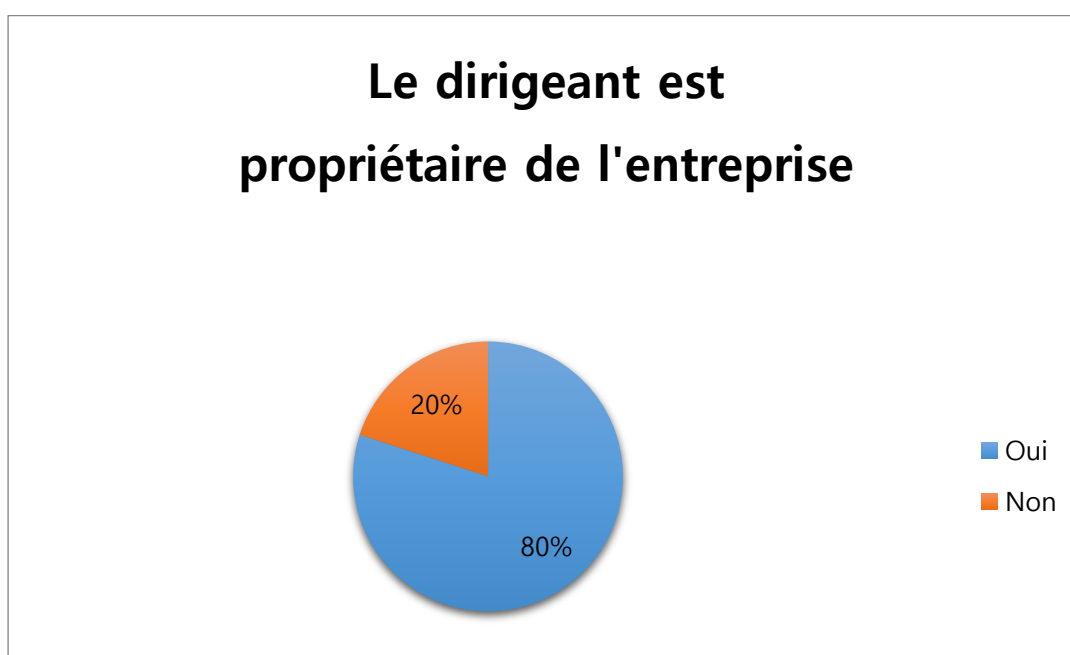
❖ Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise :

Tableau 10 : Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise.

Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise.	Nombre	En %
oui	4	80%
Non	1	20%

Source : résultat de notre enquête.

Graph 11: Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise.



Source : résultat de notre enquête.

Analyses descriptives du statut de propriétaire des dirigeants dans l'industrie agroalimentaire (IAA) enquêtée :

- L'analyse descriptive des données indique que parmi les dirigeants enquêtés dans l'industrie agroalimentaire (IAA), 4 d'entre eux (soit 80%) sont propriétaires de leur entreprise respective, tandis qu'un dirigeant (soit 20%) ne l'est pas.

Cela suggère que la majorité des dirigeants enquêtés ont un statut de propriétaire dans leur entreprise. Être propriétaire peut impliquer différentes implications et responsabilités, notamment la prise de décisions stratégiques, la gestion des opérations quotidiennes, la responsabilité financière, la définition de la vision de l'entreprise, etc.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

En revanche, un dirigeant est identifié comme ne possédant pas l'entreprise. Il peut s'agir d'un dirigeant salarié ou d'un dirigeant nommé par les propriétaires ou les actionnaires de l'entreprise.

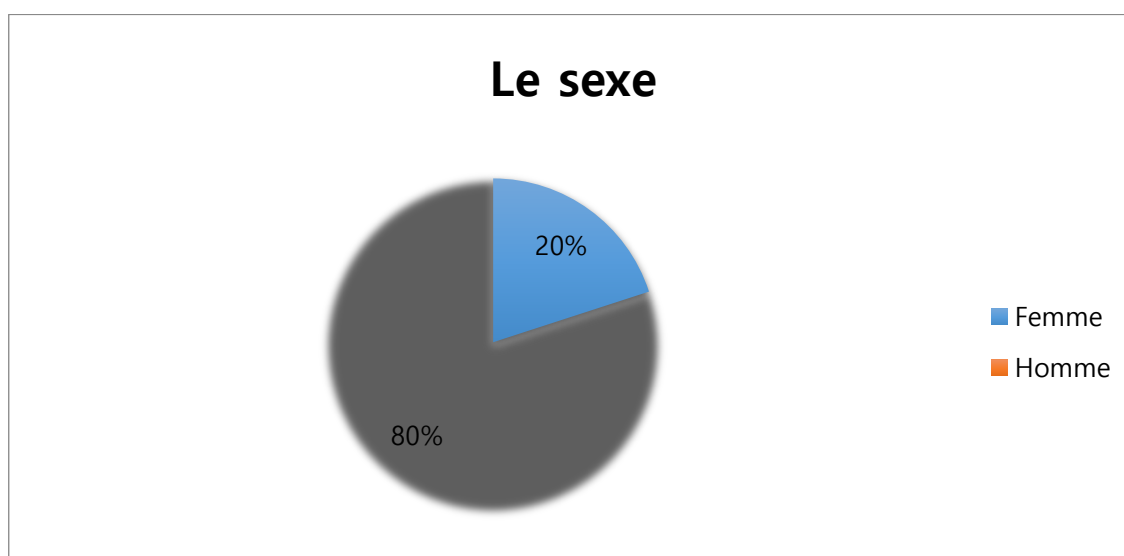
Le genre des dirigeants

Tableau 11 : Répartition des entreprises selon le sexe des dirigeants.

Le genre des dirigeants	Nombre	En %
Femme	1	20 %
Homme	4	80 %

Source : résultat de notre enquête.

Graph 12: le genre de dirigeant.



Source : résultat de notre enquête.

Analyses descriptives sur le genre de dirigeant du IAA enquêtés :

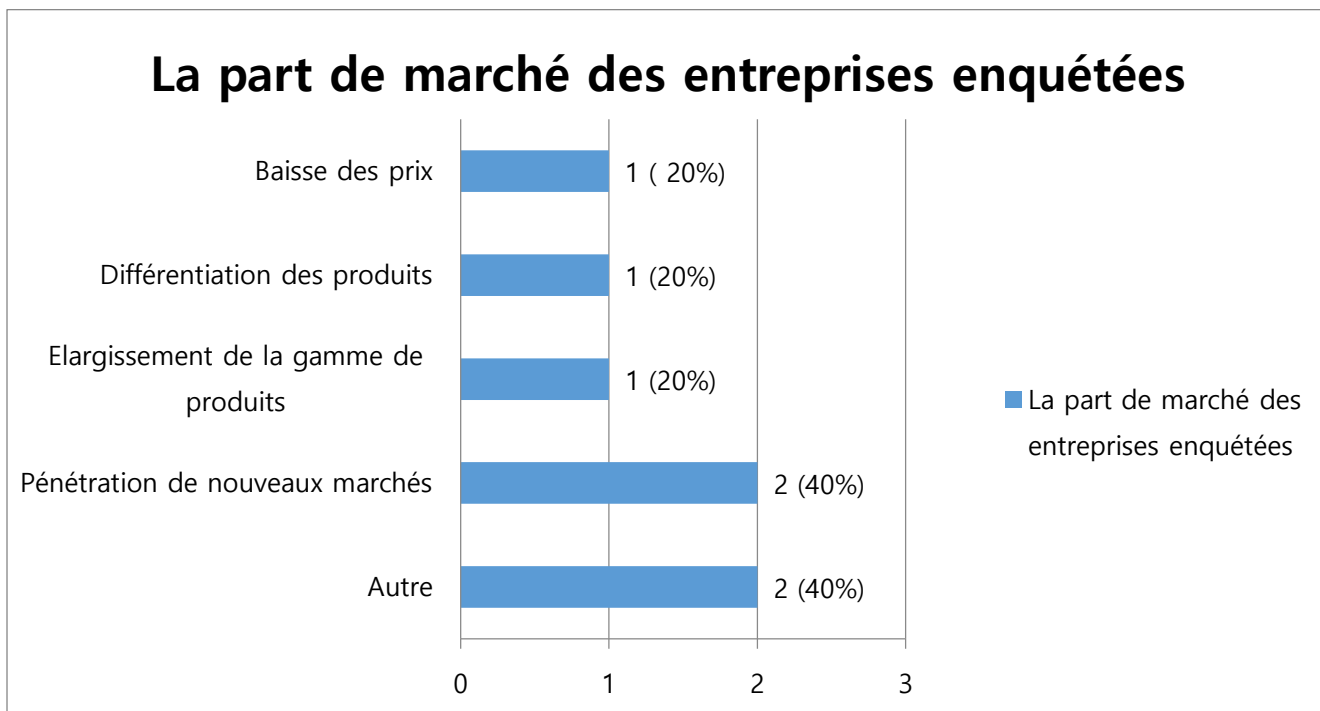
Selon les données recueillies lors de l'enquête sur le genre des dirigeants de l'industrie agroalimentaire (IAA), nous constatons que sur un total de cinq dirigeants enquêtés, une seule est une femme, ce qui représente 20% de l'échantillon. Les quatre autres dirigeants sont des hommes, ce qui correspond à 80% de l'échantillon. Ces résultats indiquent une prédominance masculine parmi les dirigeants de l'IAA, avec seulement une représentation féminine minoritaire.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Parie 04 : La Stratégie de marché

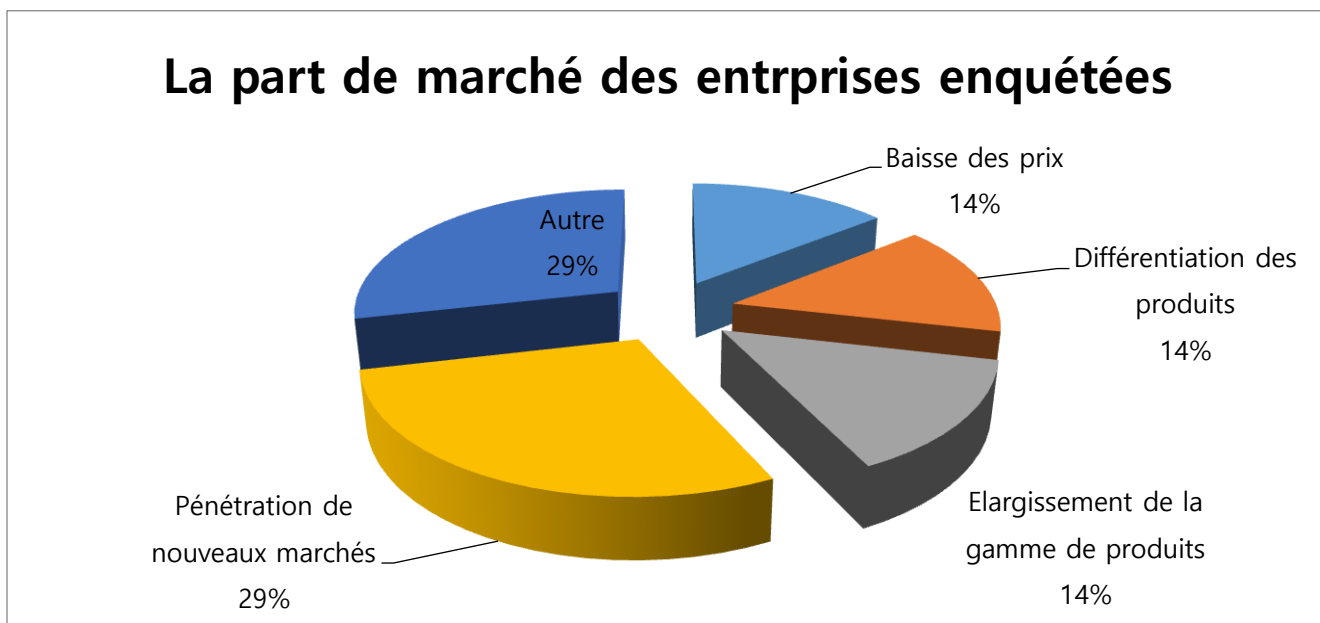
❖ La part de marché des entreprises

Graph 13 : La part de marché des entreprises agro-industrie enquêtées.



Source : Résultats de notre enquête.

Graph 14 : La part de marché des entreprises.



Source : Résultats de notre enquête.

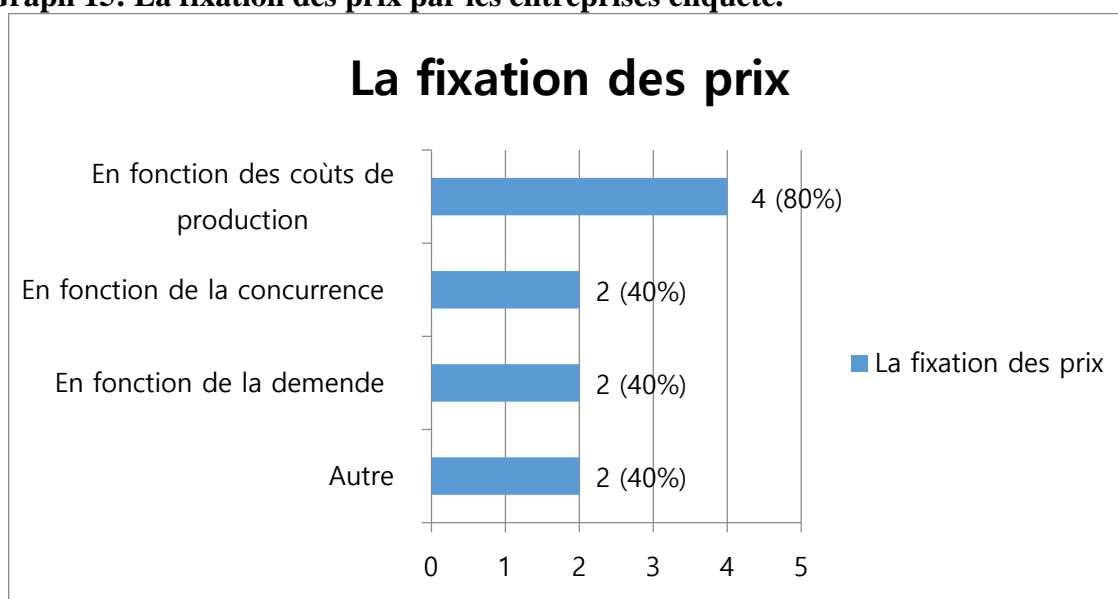
Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

D'après le Graphique n°11, nous constatons que la majorité des entreprises enquêtées adoptent une stratégie de pénétration de nouveaux marchés, représentant 29% des entreprises. Ensuite, 14% des entreprises optent pour des stratégies telles que la baisse des prix, la différenciation des produits et l'élargissement de la gamme de produits.

Ces résultats indiquent que les dirigeants des entreprises IAA enquêtées préfèrent la stratégie de pénétration de marché pour augmenter leur part de chiffre d'affaires par rapport à leurs concurrents sur le marché.

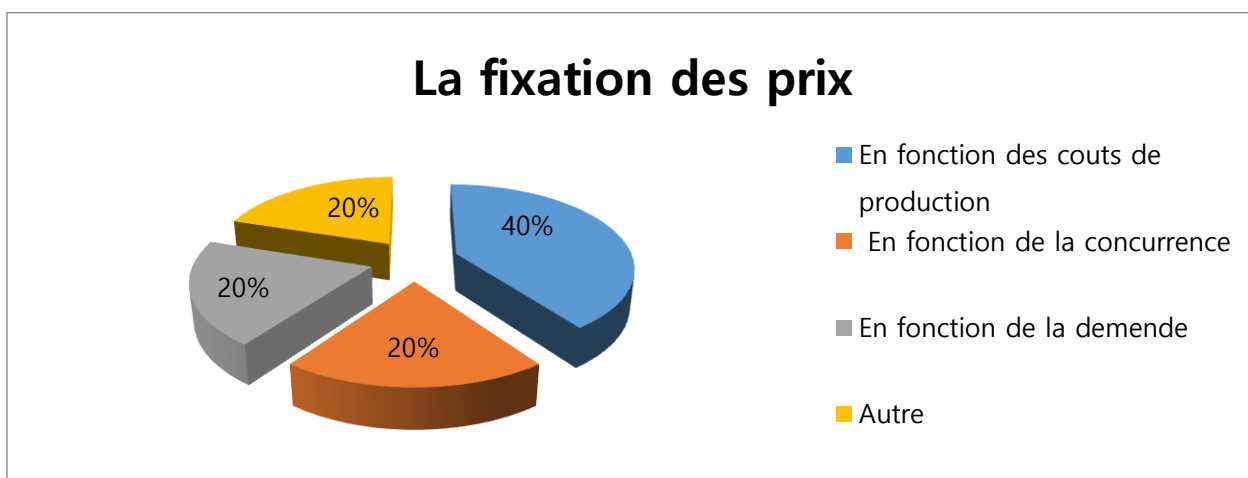
❖ La fixation des prix

Graph 15: La fixation des prix par les entreprises enquêtées.



Source : Résultats de notre enquête.

Graph 16: La fixation des prix.



Source : Résultats de notre enquête.

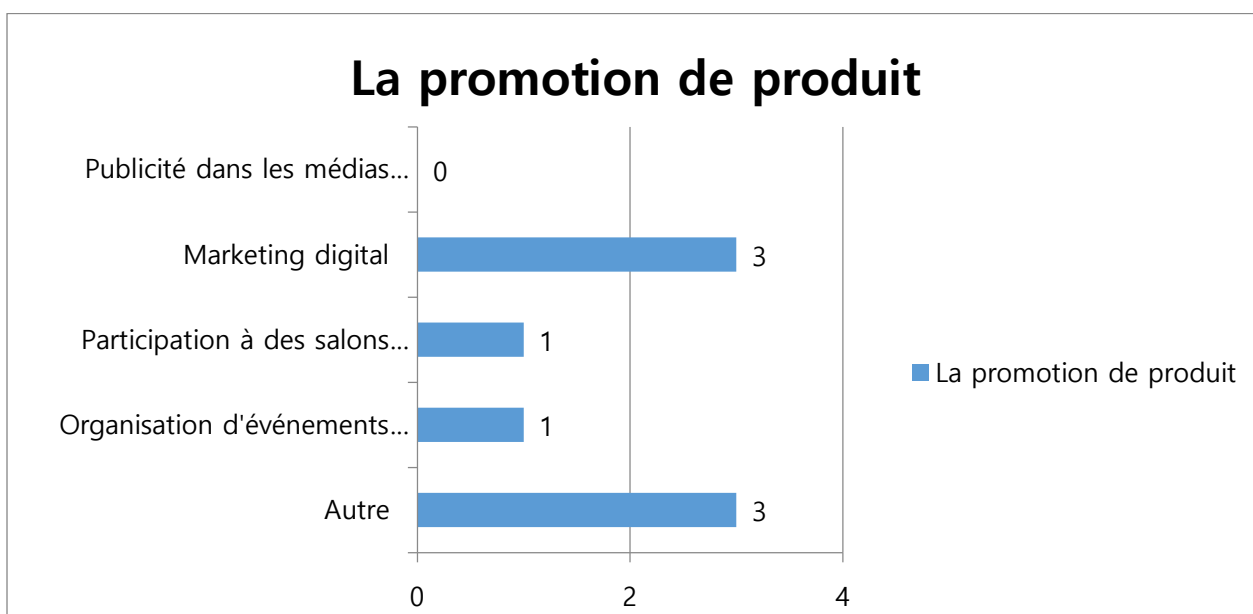
Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Ces résultats montrent que les entreprises IAA enquêtées adoptent différentes approches pour fixer leurs prix sur le marché. En effet, sur les 5 entreprises interrogées, nous avons obtenu 10 réponses. Nous constatons que plus de 40% des entreprises enquêtées fixent leurs prix en fonction des coûts de production, tandis que 20% des entreprises enquêtées les fixent en fonction de la concurrence et de la demande.

Ces résultats suggèrent que la majorité des entreprises IAA enquêtées privilégient la fixation des prix en fonction des coûts de production. Cela peut indiquer qu'elles cherchent à couvrir leurs dépenses et à maintenir une marge bénéficiaire suffisante.

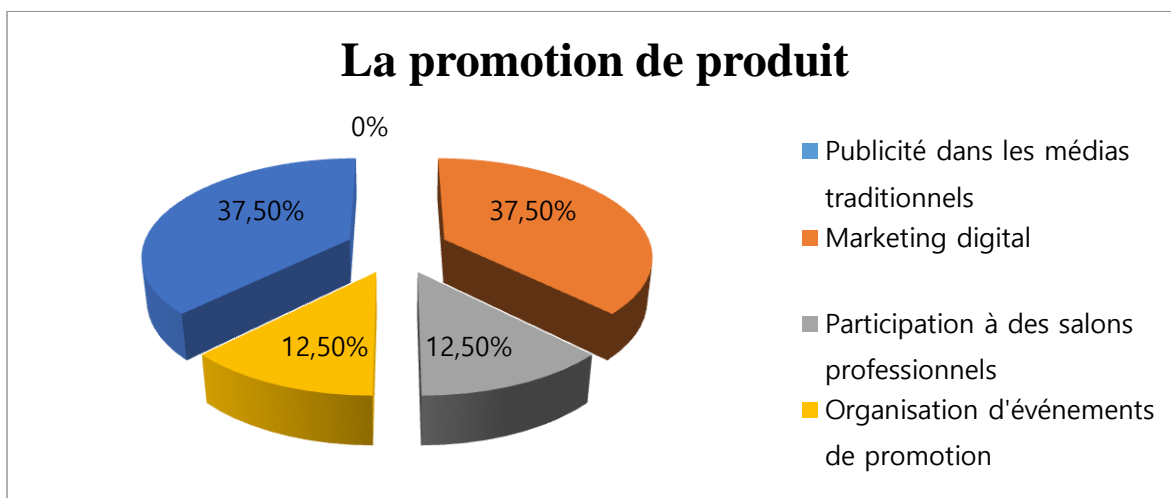
❖ La promotion de produit des entreprises enquêtées

Graph 17: La promotion de produit des entreprises enquêtées.



Source : Résultats de notre enquête.

Graph 18: La promotion de produit.



Source : Résultats de notre enquête.

Ces résultats montrent que la majorité des entreprises IAA enquêtées utilisent des stratégies de publicité et de promotion pour promouvoir leurs produits, principalement à travers le marketing digital et d'autres formes de promotion, représentant 37,5% des réponses. Ensuite, 12,5% des entreprises enquêtées indiquent participer à des salons professionnels et organiser des événements de promotion.

Ces résultats suggèrent que les entreprises IAA enquêtées privilégient l'utilisation des réseaux sociaux et des sites web pour leur publicité et leurs promotions, afin de développer les ventes de leurs produits et d'attirer davantage l'attention des consommateurs.

Chapitre III Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Conclusion :

En conclusion, une image plus complète peut être obtenue en étudiant les informations générales sur les PME de la province de Bejaïa, les stratégies des PME et le secteur agroalimentaire, complétée par une enquête menée auprès de cinq PME agroalimentaires. Il est important de noter les limites des résultats en raison du petit nombre de réponses, mais les données fournissent néanmoins des informations utiles sur les stratégies adoptées par les PME agroalimentaires dans cette région spécifique. Cette étude peut servir de base à d'autres recherches approfondies et guider la prise de décision stratégique des PME agricoles dans leur quête de croissance et de réussite.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

Tout au long de ce travail, nous avons cherché à répondre à notre question principale : "Quelle est la nature des stratégies adoptées par les dirigeants des PME agroalimentaires en Algérie, cas des PME de la wilaya de Bejaïa ?".

Dans un premier temps, nous avons présenté la dynamique des PME en Algérie et dans la wilaya de Bejaïa, en soulignant leur évolution, les secteurs d'activité dans lesquels elles opèrent, ainsi que leur rôle dans la création d'emplois, la stimulation de la croissance économique et le développement régional.

Ensuite, nous avons analysé les différentes stratégies que les PME peuvent adopter pour se positionner sur le marché et atteindre leurs objectifs. En utilisant des outils stratégiques tels que l'analyse SWOT, la segmentation du marché, la différenciation, le positionnement et la gestion des risques, les PME peuvent développer et mettre en œuvre des stratégies efficaces pour accroître leur compétitivité et maximiser leurs performances.

Dans la troisième partie, nous avons examiné la taille des entreprises, les bénéfices des dirigeants et la stratégie de marché des PME agroalimentaires de la wilaya de Bejaïa, en nous basant sur les résultats d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 5 dirigeants de la région. L'objectif était de déterminer l'orientation stratégique et les stratégies adoptées par ces entreprises.

Par ailleurs, notre étude a confirmé l'existence de différentes orientations stratégiques au sein de ces PME, ce qui conforte notre première hypothèse. Cette hypothèse suggère que les PME agroalimentaires de la wilaya de Bejaïa ne suivent pas toutes la même stratégie de développement, mais plutôt qu'elles ajustent leur stratégie en fonction de leur situation spécifique sur le marché. De même, une PME qui opère dans un marché très concurrentiel peut avoir une stratégie différente de celle d'une PME qui bénéficie d'un marché plus stable et moins concurrentiel.

Les PME étudiées développent des stratégies génériques, mais contrairement à ce que l'on aurait pu penser, la stratégie fréquemment adoptée est la stratégie de pénétration de nouveaux marchés et non pas la stratégie de niche, qui est pourtant la plus adaptée et souvent recommandée aux petites structures.

Conclusion Générale

Pour nos perspectives notre étude nous révèle également, que les stratégies adoptées par les PME, revêtent un caractère proactif et ne se limitent pas qu'à la démarche réactive dans laquelle toute action provenant de l'environnement sera suivie d'une réaction de la part de l'entreprise. Et dans le cas d'une stabilité, elle se contentera des positions qu'elle occupe. Par ailleurs, la stratégie de différenciation utilisée par les PME de notre échantillon prouve bien que les PME sont capables d'entreprendre et de modeler à leur manière des stratégies qui habituellement, sont adoptées par la grande entreprise vu les moyens dont elles disposent.

Bibliographie

Bibliographie

1 Ouvrage :

1. BRESSY G, C CONCUYT, « économie d'entreprise », Dalloz, Paris, 2000.
2. MARCHESNAY.M, JULIEN MP « la petite entreprise »,1998.
3. O. CHAILLOT : « La stratégie en TPE PME-PMI », Revue Française, 1995
4. P.A Julien. Les PME bilan et perspectives. Ed Economica, 1994.
5. GREPME « PME : bilan et perspectives », Les Presses Inter Universitaires, QUEBEC, 1997.
6. MINTZBERG, H « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Edition Dunod, Paris, 1994.
7. Porter, M.E.(1979) "How Competitive Forces Shape Strategy». Harvard Business Review, vol. 57, no. 2, pp. 137-145.
8. Alain Meunier « PME : les stratégies du succès », Edition Dunod, Paris, p98.

2 Articles et revues :

1. Article les outils d'aide de l'analysé stratégique Rédigé par Laurent GRANGER – Mis le 09/02/2023.
2. Bulletin d'information statistique N°40 édition mars 2022.
3. Levratto. N, « La PME objet frontière : analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché », communiqué au colloque « Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours » Université de Sorbonne, Paris, 2006.
4. une politique de développement de la PME en Algérie, Conseil National Économique et social.

3 Les mémoires et les journaux :

1. DECHERA, Mansour « Stratégie de développement des PME et le développement local : essai d'analyse à partir du cas de la région nord-ouest de l'Algérie ». Mémoire de magister, sciences économiques, université d'Oran, 2013-2014, p.15.
2. Houria, Sekkal. « Forces et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée Algérienne dans le contexte des réformes économiques » Mémoire de magister, sciences économiques, université d'Oran, 2011-2012.
3. Journal Algérie presse service : Hausse du nombre des PME à plus de 1,3 million à l'échelle nationale.

Bibliographie

4. Le journal Officiel de la République Algérienne N° 77 du 15 Décembre 2001, Chapitre II, Article 4.
5. SELHAMI Samia, MAHIDA Hanane et BOURI Sarah. « A la découverte de la PME en Algérie » colloque « réalité et prescriptives du système comptable dans les pme en Algérie » université EL OUADI, Algérie.
6. Bahidjeddine Hachemaoui MAGESTIRE " PME ET STRATEGIES DE MARCHE :CAS DE LA FILIERE PRODOUIT Cosmétique.

1) 4 Site internet :

- 1 www.asana.com.
- 2 www.oeconomia.net consulté le 22/04/2023 à 21:18.
- 3 www.creerentreprise.fr .consultlé18/04/2023 à 19:24.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures et les graphiques

Introduction générale : 1

Chapitre I : Généralités sur le monde des PME

Introduction : 4

Section 01 : Définitions des PME et spécificités : 4

1.Définitions de concepts PME : 4

2.Dissimilitude des perceptions des PME à travers le monde : 5

2.1. Les critères et les spécificités des PME: 6

2.1.1. L'approche quantitative : 6

2.1.2. Approche qualitative de la PME : 6

2.1.3. La dimension humaine : 7

2.1.4. Le rapport Bolton : 7

2.1.5. L'approche globale ou multicritères : 7

3.Les spécificités des PME Algérien : 9

3.1. Définition de la PME en Algérie: 9

3.2. Ce qui caractérise la PME algérienne : 10

3.3. Évolution de PME en Algérie: 11

3.3.1. La Création de PME : 14

4.Le statut juridique des PME en Algérie : 15

4.1. L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) : 15

4.2. La Société à Responsabilité Limitée (SARL) : 15

4.3. La Société par Actions Simplifiée (SPA) : 15

4.4. L'Entreprise Individuelle (EI) : 15

4.5. La Société en Nom Collectif (SNC) : 15

Section 02: Place des PME dans le tissu économique: 16

1.Place des PME dans le tissu économique: 16

1.1.	Le rôle des PME dans la création d'emploi :	16
1.2.	Part des PME dans la croissance économique :	16
Conclusion :		17
Chapitre II : La stratégie des PME et les outils d'analyse		
Introduction :		21
Section 01 : Les choix stratégiques et objectifs		22
1.La stratégie au niveau des PME :		22
1.1.	La Définition de la stratégie d'entreprise :	22
1.2.	Le concept de la stratégie de la PME :	22
1.3.	Les caractéristiques de la stratégie de la PME :	23
2.La démarche stratégique :		24
2.1.	La phase de diagnostic stratégique :	26
2.1.1.	Le diagnostic interne :	27
2.1.1.1.	L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise :	27
2.1.1.2.	Benchmarking :	27
2.1.1.3.	Analyse fonctionnelle :	27
2.1.1.3.1	La fonction commerciale :	27
2.1.1.3.2	La fonction production :	28
2.1.1.3.3	La fonction approvisionnement :	28
2.1.1.3.4	La fonction ressources humaines :	28
2.1.1.3.5	La fonction finance :	28
2.1.1.3.6	La fonction recherche et développement (R&D) :	28
2.1.2.	Le diagnostic externe :	28
2.1.2.1.	L'analyse macro environnement :	28
2.1.2.2.	L'analyse du micro environnement :	29
3.La phase de décision stratégique :		29
3.1.	Description des étapes de prise de décisions stratégiques :	30
3.1.1.	La recherche des choix possibles :	30
3.1.2.	Évaluation des choix possibles :	30
3.1.2.1.	La compatibilité :	30
3.1.2.2.	La synergie :	31

4.La mise en œuvre des stratégies :	31
4.1. Croissance interne (organique) :	31
4.1.1. Les avantages de la croissance interne :	31
4.1.2. Les inconvénients de la croissance interne :	31
4.2. La croissance externe :	32
4.2.1. Les avantages de la croissance externe :	32
4.2.2. Les inconvénients de la croissance externe :	32
5.Les options stratégique pour la PME :	32
5.1. Stratégies d'innovation :	32
5.2. Les Stratégie portée sur les produits :	33
5.2.1. La pénétration de marché:	33
5.2.2. Développement de produit:	34
5.2.3. Développement de marché:	34
5.2.4. Stratégie de diversification :	34
5.3. Les stratégies porté sur le marché :	34
5.3.1. La stratégie de domination par les coûts:	34
5.3.2. La stratégie de différenciation :	34
5.3.3. La stratégie de focalisation :	35
5.4. Les stratégies interentreprises :	35
5.4.1. La stratégie d'intégration :	36
5.4.2. La stratégie d'impartition :	36
5.4.2.1. Les accords interentreprises :	36
5.4.3. La stratégie de concentration :	38
5.4.4. La stratégie d'internationalisation :	38
5.4.4.1. Développement du marché extérieur (L'exportation) :	38
5.4.4.2. Développement du marché intérieur :	38
5.4.4.3. L'investissement direct à l'étranger :	39
Section 02: Les outils de l'analyse stratégique :	39
1.Définition d'un outil stratégie :	39
2.Les principaux outils de l'analyse stratégique :	40
2.1. La chaine de la valeur de porter :	40

2.1.1.	La composition de la chaine de valeur :.....	41
2.1.1.1.	Les fonctions primaires :.....	41
2.1.1.2.	Les fonctions de soutien :.....	42
2.1.2.	L'intérêt de la chaine de la valeur :.....	42
2.2.	Les cinq forces de Porter :.....	42
2.2.1.	L'intérêt du modèle des cinq forces de Porter :.....	44
2.3.	L'analyse SOWT :.....	45
2.3.1.	Les composantes de l'analyse SWOT :.....	46
2.3.2.	Les avantages et limites de l'utilisation de l'analyse SWOT : ...	49
2.3.2.1.	Les avantages :.....	49
2.3.2.2.	Les limites :.....	49
2.4.	La matrice Pastel :.....	50
2.4.1.	Les composantes du modèle PESTEL :.....	51
2.4.1.1.1	L'analyse politique :.....	52
2.4.1.1.2	L'analyse économique :.....	52
2.4.1.1.3	L'analyse sociale :.....	52
2.4.1.1.4	L'analyse Technologique :.....	52
2.4.1.1.5	L'analyse écologique :.....	52
2.4.1.1.6	L'analyse légale :.....	53
2.4.2.	L'intérêt de l'analyse PESTEL :.....	53
2.5.	La matrice BCG:.....	53
2.5.1.	Les composantes de la matrice BCG :.....	54
2.5.2.	Limites de la matrice BCG :.....	55
Conclusion :	55

Chapitre III : Étude de la structure du marché des produits agroalimentaires de la wilaya de Bejaia

Introduction :	55
Section I : Présentation de la wilaya et IAA de Bejaia.....		55
1. Présentation de la wilaya de Bejaia.....		55
1.1.	Délimitation et relief.....	55
1.2.	Le climat.....	56

Section II : le secteur agro-alimentaire de la wilaya de Bejaïa.....	56
1.Les caractéristiques de secteur agro-alimentaire.....	56
2.Les Défis et opportunités dans le secteur agro-alimentaire dans la wilaya de Bejaia :	57
2.1. Les Défis dans le secteur agro-alimentaire de Bejaïa :	57
2.2. Opportunités dans le secteur agro-alimentaire de Bejaïa :.....	58
Section III : Analyse et et interprétation des résultats de l'enquête	59
1 .Présentation de l'enquête	Erreur ! Signet non défini.
2 .Objectif de l'enquête	Erreur ! Signet non défini.
3. La Méthodologie de guide de l'entretien.....	59
3.1. Le contenu de guide de l'entretien.....	59
4. Déroulement de l'enquête.....	60
5. Les entreprises enquêtée.....	61
6. Interprétation des résultats de l'enquête.....	61
Partie 01: Identification de l'entreprise	61
Partie 02 : Identification la Taille de l'entreprise :.....	66
Partie 03 : Identification le profil de dirigeant.....	68
Parie 04 : La Stratégie de marché	75
Conclusion :	79
Conclusion Générale :.....	81

Annexes

Résume

L'étude des stratégies susceptibles d'être adoptées par les PME repose essentiellement sur la bonne compréhension du mode de fonctionnement de ces entreprises ainsi que la relation qu'elles entretiennent avec leur l'environnement.

Par ailleurs, la petite taille et le manque de ressources rendent la gestion des entreprises de petite dimension très spécifique et l'analyse de ces derniers est souvent envisagé sous l'angle de la contrainte environnementale, notamment dans le choix des options stratégiques. Nous avons essayé dans la première partie de situer le rôle des entreprises de taille réduite et leur capacité de construire des stratégies propre à elles.

Le travail de recherche mené et qui concerne la seconde partie, tend dans la stratégie des PME et les outils d'analyse. La seconde étape, consistait à travers une enquête d'affirmer l'existence d'orientations stratégiques et de les identifier au sein des PME dans le secteur agroalimentaire de la wilaya de Bejaia, en suite, voir quels types de stratégies fréquemment adoptés par ces PME.

Mots clés : PME, Secteur Agroalimentaire, environnement, stratégie

ملخص

تعتمد دراسة الاستراتيجيات التي من المحتمل أن تعتمد عليها الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل أساسي على الفهم الجيد علاوة على ذلك فإن صغر الحجم ونقص لطريقة عمل هذه الشركات بالإضافة إلى العلاقة التي تحافظ عليها مع بيئتها الموارد يجعلان إدارة الشركات الصغيرة محددة للغاية وغالباً ما يتم النظر إلى تحليل هذه الأخيرة من زاوية القيود البيئية لا سيما عند اختيار الخيارات الاستراتيجية. في الجزء الأول حاولنا تحديد دور الشركات الصغيرة وقدرتها

على بناء استراتيجيات خاصة بها .

وتتجه الأعمال البحثية المنجزة والتي تتعلق بالجزء الثاني إلى استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأدوات التحليل. وتمثلت الخطوة الثانية من خلال إجراء مسح، في التأكد من وجود التوجهات الاستراتيجية وتحديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية لولاية بجاية، ثم معرفة أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل متكرر.