

Ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique
Université abdelhamid ibn Badis Mostaganem
Faculté des Sciences Commerciales, Économiques et Sciences de Gestion
Département de science de gestion



Mémoire fin d'étude pour obtenir un Master académique en management stratégique

Thème

La stratégie de développement de la PME En Algérie

Diriger par :

OULD SAID Mohammed

Elaboré par :

DAHMANE Ahmed

Devant les membres de jury composé de

Président : BERIATI Houcine maître de conférence B université de Mostaganem

Examineur : OULD SAID Mohamed maître assistant "A" université de Mostaganem

Rapporteur : BENHAMMOU Abdellah maître de conférence B université de Mostaganem

Année universitaire 2017/2018

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents qui m'ont toujours soutenu du mieux qu'ils ont pu et aux sacrifices
qu'ils n'ont jamais cessé de consentir.

Un grand merci à ma famille et mes amis.

Remerciements

Je remercie le bon Dieu le tout puissant qui m'a donné la force et le courage de mener à bien
ce travail.

J'exprime mes sincères reconnaissances à **Mr OULD SAID Mohamed** qui a bien suivi et
diriger ce travail avec ses conseils précieux, ses critiques qui ont été pour moi un
encouragement.

Je tiens également à exprimer mes gratitudes aux dirigeants d'entreprises pour leur
collaboration.

Je tiens aussi à exprimer mes remerciements à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à
la réalisation de ce travail.

À tous ceux qui m'ont aidé, je leurs dis :

Merci.

Le Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	04
CHAPITRE I : LES CONCEPTS GENERAUX DE LA STRATEGIE	08
SECTION I : LA STRATIGIE	12
SECTION II: LA STRATIGIE DE L'ENTREPRISE	25
CONCLUSION DU CHAPITRE I	44
CHAPITRE II : STRATIGIE DE LA PME	45
SECTION I : GENERALITE SUR PME	47
SECTION II : LES DIFFERENTS STRATEGIE DE LA PME	59
CONCLUSION DU CHAPITRE II	90
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS EURL MIK	91
MISE A NIVEAU DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	92
LE NOUVEAU PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU DE LA PME	94
LES ACTIONS DE MISE A NIVEAU ELIGIBLES AUX AIDES DU FONDS	94
BILAN D'ETAPE DU PROGRAMME NATIONAL DE MISE A NIVEAU DES PME	95
REPARTITION DES DOSSIERS TRAITES PAR SECTEUR D'ACTIVITES	96
PROGRAMME DES STRUCTURES D'APPUI A LA CREATION DES PME	96
ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LA MISE EN PLACE DE CES STRUCTURES D'APPUI	99
INDICATEURS D'EVALUATION DE PERFORMANCE DE CES STRUCTURES	100
PEPINIERE D'ENTREPRISES	99
LES PEPINIERES D'ENTREPRISES	100
LES COORDONNEES DES STRUCTURES OPERATIONNELLES	103
FICHE TECHNIQUE DE PRESENTATION DU PROJET	106
PLANNING FINANCIER DE REALISATION DU PROJET	109
CONCLUSION GENERALE	112
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE	114

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

Jusqu'au temps non lointain, les grandes entreprises étaient considérées comme un moteur de développement des économies, mais petit à petit et suite aux turbulences et à la concurrence féroce qui règnent sur l'environnement économique mondial ; l'atteinte des objectifs par ces dernières étant devenus très difficiles à réaliser, constituant ainsi un défi majeur pour la plupart des entreprises. Face à ce déclin de la grande entreprise, la petite et moyenne entreprise émergent et prennent une position dominante dans la structure du tissu économique des pays.

Le rôle socio-économique de la PME n'est pas négligeable, ce qu'a affirmé les différentes expériences des pays développés, lesquels indiquent que ce type d'entreprises, a une grande importance : à la création d'emplois, la génération de la valeur ajoutée, la contribution à l'exportation et à la participation au PIB, ainsi que son rôle de développement régional et de stabilisation des populations locales.

Les objectifs de la petite et moyenne entreprise sont multiples, lesquels dépendent de leur dirigeant, entre autre, la survie et la croissance. Mais aujourd'hui, cette entité est confrontée à des problèmes et des défis sans précédent dans son environnement interne, caractérisé par une instabilité, résultante de la complexité des problèmes de production, de marketing, de ressources humaines, et de développement technologique, avec l'influence des facteurs environnementaux extérieurs. Cependant, l'adoption d'une stratégie par la PME serait donc incontournable.

La stratégie de l'entreprise qui a été assimilée pendant longtemps à l'économie de l'entreprise, au management, voire au marketing, a maintenant le droit d'être citée au sein des sciences de gestion.

Il n'existe pas une définition unique est universelle de la stratégie, à ce titre selon Marmuse : « Elle est l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale... »¹. Ainsi la stratégie permet à l'entreprise de rechercher des avantages compétitifs durables et de pouvoir également, choisir la position appropriée dans le marché.

Pour l'Algérie l'émergence de la PME, était contrainte par les facteurs économiques et institutionnels qui fut synchronisé par l'ouverture économique de notre pays, sur l'environnement international, en libérant le commerce extérieur, avec l'augmentation des flux d'investissement étrangers, ce qui a accrue la concurrence, par l'entrée de produits et producteurs étrangers, en menaçant ce type d'entreprise et les mettant dans des situations vulnérables. Or, ces facteurs ont exigés à l'entreprise algérienne d'intégrer la réflexion stratégique pour s'adapter aux changements et assurer la compétitivité², admettant que cette réflexion, ne concernait pas seulement les grandes entreprises, mais elle comprend la petite et moyenne entreprise.

En effet, les nouvelles caractéristiques de la PME algérienne en terme de mode de fonctionnement, notamment le recours de certains dirigeants de PME à des bureaux d'étude et l'émergence de nouveaux entrepreneurs qui utilisent toutes les techniques modernes de gestion³, peuvent favoriser ce type d'entreprise à adopter des stratégies qui leur convient.

1. La problématique :

« Quelle est la stratégie idéal qu'on peut adopter pour relancer la PME algérienne »

2. L'hypothèse :

¹ C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^e édition, Paris, 1996, p 91.

² A.HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyse stratégiques, les éditions Chihab, 1997, p133

³ A.BOUYACOUB, Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans le P.M.E en Algérie à l'heure de la transition vers l'économie de marché, Les cahiers CREAD N°spécial, 1997, p 71

- la relance de la PME Algérienne nécessite une importance accordé par les décideurs.

3. L'intérêt et les motifs du thème :

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de notre thème :

- L'évolution du cadre organisationnel et institutionnel, relatifs à la PME.
- Les PME constituent une grande partie du tissu économique algérien.
- L'importance accrue donnée aux PME en raison du rôle joué par ce secteur d'entreprise dans le développement économique et social.
- Etant donné que la stratégie définit la relation entre l'entreprise et son environnement, les PME doivent adopter des stratégies, pour atteindre leurs objectifs.
- La stratégie permet à la PME d'avoir des avantages concurrentielles, d'autant plus que ce type d'entreprise existe dans un environnement, caractérisé par une concurrence internationale forte, résultant de l'ouverture du commerce extérieur, du partenariat avec l'UE et prochainement l'adhésion à l'OMC,
- Le nombre limité des recherches dédiées, que ce soit à la PME ou à la stratégie, notamment celles consacrées à la PME algérienne.

4. L'objectif du travail :

Notre objectif au plan théorique s'agit de:

- déterminer les concepts de la stratégie d'entreprise et plus précisément ceux de la PME;
- identifier les spécificités de la gestion stratégique au sein de la PME ;
- déterminer les différentes options stratégiques offertes à la PME ;

Sur le plan pratique il s'agit :

- déterminer l'étendue d'adoption de la stratégie par la PME algérienne,
- mettre en évidence les caractéristiques des stratégies de la PME algérienne.

Méthodologie de la recherche et plan de travail:

Pour répondre à notre problématique, on a eu recours dans notre recherche à l'utilisation de la méthode descriptive, en présentant ainsi les différents concepts liés à la stratégie et à la PME. Sur le plan pratique nous allons entamer une enquête de terrain (enquête par questionnaire) auprès d'un échantillon de PME, pour collecter les données, qui seront traitées selon la méthode analytique, afin d'examiner la réalité des stratégies dans la PME algérienne, en y tirant des résultats qui vont nous permettre de dresser une typologie de PME selon les caractéristiques de la stratégie adoptée.

Pour réaliser ce travail on va s'appuyer sur :

les ouvrages, les communications aux colloques, les articles de revues, les thèses de doctorat, et les mémoires du magistère ayant une relation avec notre thème. les journaux officiels de l'Etat.

les rapports tels que, ceux du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, et celui du conseil national économique et social (CNES).

les sites internet.

6. Le plan de travail

Pour aborder notre thème de recherche, nous avons scindé notre travail en trois chapitres comme suit :

Premier chapitre : vise à mettre en évidence les fondements de la stratégie

D'entreprise. Il s'agit de présenter les différents concepts de la stratégie, et la démarche Stratégique au sein de l'entreprise.

Deuxième chapitre : a pour objet, de présenter les spécificités de la PME, de montrer les caractéristiques de la stratégie et la démarche stratégique au sein de cette dernière de déterminer les différentes options stratégique offertes à ce type d'entreprise pour

qu'elles puissent se développer.

Troisième chapitre : aborde la PME algérienne, en présentant un aperçu sur la réalité du secteur des PME en Algérie, de déterminer les caractéristiques de la gestion stratégique de la PME, et enfin montrer le rôle de l'Etat pour promouvoir ce type d'entreprise.

Chapitre 01

Les concepts généraux sur la stratégie

INTRODUCTION :

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale.

La compréhension de la stratégie, constitue le fil conducteur de ce chapitre, où on va dans la première section voir ses concepts dans le domaine militaire, lequel est considéré comme le domaine origine, de sa naissance, puis on va étudier, l'approche sociologique de la stratégie, en arrivant à donner les différentes définitions de la stratégie.

La deuxième section est consacrée pour mettre en évidence la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment la phase du diagnostique stratégique et les outils utilisés dans ce dernier, ainsi que la phase de la décision stratégique qui s'appuie principalement sur la détermination des objectifs et les résultats tirés du diagnostique, pour choisir la stratégie, possible pour l'entreprise.

SECTION I : LA STRATEGIE

Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines :

1.1 Le concept de la stratégie dans le domaine militaire :

L'origine du mot stratégie est le mot grec *strategia*, qui signifie l'art du général. L'art du coordonnateur de l'action des forces militaires au combat¹. D'autres sources, dit que le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, *stratos* qui signifie armée, et *agos* signifie je conduis², donc malgré qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même, qui est l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner.

Au sein de cette approche, deux écoles peuvent être distinguées :

I.1.1 L'art de la guerre selon Sun Tzu :

Plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, Sun-Tzu³, le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre »⁴. Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'Occident en 1772, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun Tzu a fait écoulé beaucoup d'encre, certains ont nié son existence comme Samuel B. Griffith, et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du V^e siècle avant Jésus-Christ. Organisé en treize articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, où le stratège s'attache surtout

¹ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, P21

² M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003 p 8

³ Selon les éditions, Sun Tzu, peut s'écrire Sun Zi, Sun Tse, Sun Tze, Sun Wu

⁴ C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2^e édition, Paris, 1996 p 58

à déjouer les plans de l'ennemi et à assurer sa propre protection qu'à rechercher la destruction de l'armée adverse.

La logique de ces treize articles peut se résumer comme suit :

a) *Les fondements de l'art militaire* : la guerre est une affaire d'importance vitale pour l'Etat, la province de la vie et de la mort, la voie qui mène à la survie ou à l'anéantissement il est indispensable de l'étudier à fond, en s'appuyant sur cinq variables qui sont : l'influence morale, les conditions atmosphériques, le terrain, l'autorité, et la doctrine.

b) *La façon de conduire la guerre* : Sun Tzu propose de mener le combat dans le moment opportune afin de préserver des vies humaines, et que l'argent et les provisions ne s'épuisent, ainsi il recommande de bien traiter les prisonniers et de chercher à les assimiler.

c) *La stratégie employée : (la neutralisation des plans de l'adversaire)* : l'idée centrale de cet article est de s'attaquer aux plans de l'ennemi avant toute chose, où les plus belles victoires sont celles obtenues sans combat. La stratégie s'intéresse donc à un moment de la guerre qui se situe dans l'entre-deux de la manœuvre menaçante et du combat, l'avantage étant obtenu en ayant une bonne connaissance de l'ennemi et de soi-même.

d) *La préparation du combat* : la victoire vient de l'attention à éviter la moindre faute , et il faut avoir tout prévu, avoir paré à toutes les éventualités, en connaissant nos forces et faiblesses, ainsi que celles de l'ennemi.

e) *L'habileté dans les commandements des troupes* : l'idée présentée ici est qu'il est possible d'imaginer un grand nombre de combinaison de forces permettant d'obtenir la victoire, et le bon chef est celui qui a su acquérir auprès de ses troupes une autorité incontestée, sa puissance est de faire sortir le courage et l'intrépidité de la poltronnerie et de la pusillanimité et d'engendrer la force dans la faiblesse.

- f) La manœuvre du plein et du vide* : ce principe permet de choisir le moment et le lieu du combat le plus favorable, il autorise une réaction adaptée à l'évolution de l'action d'ennemie.
- g) les avantages à se procurer*: sur le champ de bataille, il faut être capable de créer des positions avantageuses, et cela se fait par la présence indispensable d'une bonne logistique, une parfaite organisation et un bon système d'information.
- h) les recommandations pour agir* : Sun Tzu précise dans cet article les variables essentielles que tout chef militaire doit garder à l'esprit pour s'assurer de la victoire, également les circonstances et le terrain qui déterminent l'action.
- i) la tactique et la veille stratégique* : ce neuvième article traite surtout les problèmes purement militaires. Il fournit les principes généraux à respecter pour occuper le terrain, et tirer du moindre signal faible.
- j) la connaissance du terrain* : la connaissance des lieux que les deux armées peuvent occuper, permet de définir la formation qu'il faut donner à ses troupes et de décider s'il faut livrer la bataille ou différer l'engagement.
- k) les actions à mener selon les neuf types de terrain* : Sun Tzu recommande dans ce point l'action adéquate pour chaque type de terrain, où quel que soit le type de terrain, l'action doit toujours être rapide, de manière à jouer sur la surprise et tirer avantage du fait que n'est pas prêt.
- l) l'attaque par le feu* : une telle violence n'est justifiée que lorsque la victoire ne peut être obtenue autrement, car pour Sun Zu, le but de la guerre n'est pas d'apporter la désolation mais de procurer la paix à l'Etat.
- m) l'utilisation d'agents secrets* : pour combattre efficacement l'ennemi, il faut disposer de renseignements préalables sur sa situation.

Les principes de Sun Tzu constituent un ensemble parfaitement cohérent, et une source d'inspiration non négligeable pour le monde des affaires aujourd'hui¹.

I.1.2 La stratégie militaire selon von Clausewitz

Les travaux de Carl von Clausewitz constituent l'un des traités militaires les plus volumineux et les plus universellement connus².

La guerre selon Clausewitz, est une simple continuation de la politique par d'autres moyens, ainsi la guerre est une forme de l'engagement total et de longue durée pour affaiblir progressivement l'adversaire, alors que selon Sun Tzu la guerre était plus subtilement de *conduire l'adversaire à abandonner la lutte* y compris son combat.

Clausewitz voit que la stratégie se situe avant le combat, et elle peut être définie comme suit : *« la stratégie est l'usage de l'engagement aux fins de la guerre. Elle doit donc fixer à l'ensemble de l'acte de guerre un but qui correspond à l'objet de la guerre. C'est-à-dire qu'elle établit le plan de guerres et fixe en fonction du but en question une série d'actions propres à y conduire ; elle élabore donc les plans des différentes compagnes et organise les différents engagements de celles-ci »*³.

Selon les stratégies de SunTzu et de Clausewitz l'art de la guerre est celui de conduite d'un affrontement entre adversaires, mais avec l'apparition de l'arme nucléaire une autre forme d'action stratégique basée sur l'idée de la dissuasion a été introduite. Dans ce cas, la logique s'inverse et le but est alors de faire usage de sa « réserve puissance » pour dissuader l'adversaire de s'engager dans un conflit⁴.

Ces différentes conceptions militaires de la stratégie, ont constituées des sources d'inspiration des managers d'entreprises, lesquels découvrent parfois que les logiques des stratégies « douces » à la Sun Tzu ou non offensives dans la ligne de la dissuasion ont du

¹ M. GERVAIS, op. Cit. p 14.

² C. MARMUSE, op. Cit. p. 58.

³ C. CLAUSEWITZ., « Et la théorie de la guerre », dans De la guerre, les éditions de Minuits 1955. (in C. MARMUSE, op. Cit. p p 69).

⁴ M. GERVAIS, op. Cit. p 8.

bon et permettent de disposer d'une plus grande variété stratégique¹. Ainsi selon Gervais, la stratégie militaire est transposée à la vie des affaires, en effet, on peut penser que l'entreprise mène vis-à-vis de la concurrence une lutte, dont l'enjeu est la survie et qu'elle cherche à modifier à son profit l'état de l'environnement, en explorant un maximum d'options et en établissant un plan de campagne qu'elle tentera d'exécuter au mieux.

1.1.3 Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l'entreprise :

A travers les points qui se suivent on remarque que la stratégie de l'entreprise nécessite des éléments, inespérés de ceux de la stratégie militaire : «

- a) *le pourquoi de la lutte, c'est-à-dire la finalité poursuivie par la firme ;*
- b) *le(s) lieu(x) du combat, c'est-à-dire les parties de l'environnement ou les couples produits-marchés qui feront l'objet du combat ;*
- c) *les voies du combat : la stratégie permet de saisir les opportunités et d'éviter les contraintes ;*
- d) *le mode opératoire de la lutte : faut-il engager une guerre ouverte ou se contenter d'un mode dissuasif ?*
- e) *les moyens du combat, c'est-à-dire l'allocation des ressources résultant des choix effectués en (a), (b), (c) et (d) ;*
- f) *la mise en œuvre des moyens, c'est-à-dire la définition des activités et leur gestion ;*
- g) *le contrôle des activités »².*

Ces points peuvent être regroupés en trois ensembles, où la première constitue les objectifs généraux de la firme, laquelle contient le choix (a), le deuxième correspond à la stratégie dont il contient les choix (b), (c), (d) et (e), alors que les autres choix appartiennent à l'ensemble tactique³ ;

¹ C. MARMUSE, op. Cit. p. 72.

² M. GERVAIS, op. Cit. 18.

³ On va revenir à ce concept -tactique- dans la suite de ce chapitre.

I.2L'approche sociologique de la stratégie :

La sociologie des organisations s'est fortement développée après la seconde Guerre mondiale¹. Maints d'auteurs en théorie des organisations ont abandonné le postulat de la domination de l'économique selon lequel la stratégie est uniquement déterminée par les forces du marché et de la concurrence, et ils tendent d'imposer le seul jeu des acteurs comme processus structurant², puisque l'entreprise est une organisation finalisée composée d'individus et de groupes, où son fonctionnement est d'abord et par essence la résultante des relations interpersonnelles ou intergroupes.

La stratégie est au cœur du comportement social des individus et des organisations, et la problématique fondamentale est d'essayer de comprendre comment des stratégies individuelles deviennent collectives et permettent de gouverner la complexité. Le comportement stratégique d'un individu, selon M. Crozier³, est déterminé d'une part à la *rationalité* laquelle est liée au contexte de lutte -coopération, et d'autre part par les *relations* interagies de pouvoir. Ainsi les gens se comportent stratégiquement, et ce ne signifient pas qu'ils savent ce qu'il veulent, qu'il formulent des objectifs, et qu'ils s'y tiennent, le plus souvent, leurs actions sont ambiguës, changeants, et dépendent des opportunités qui se présentent et elles s'insèrent dans un processus continu⁴. Alors le passage du comportement d'un individu, à ce d'une organisation fait émerger une stratégie collective, notant que l'acteur lorsqu'il fait partie d'une organisation il utilise toujours une stratégie, comme le souligne Michel Crozier et Erhard Freidberg, « *chaque acteur s'efforcera simultanément de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive) et d'échapper à leur contrainte par la protection systématique de sa propre marge de liberté et de manœuvre (stratégie*

¹ M. MARCHESNAY, « Management stratégique », les éditions chihab, 1997, p10

² A.C. MARTINET, « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-hill, Paris, 1984, p51

³ M.CROZIER, « Une approche sociologique des stratégies dans les organisations » Revue Française de Gestion, janvier-février 1988,p. 62.

⁴M . GERVAIS, op. Cit. p. 20.

défensive). L'importance respective de ces deux orientations stratégique variera, bien entendu, dans le temps et dans l'espace en fonction de la situation et des atouts propres de chaque acteur. Elles coexisteront cependant toujours dans toute stratégie d'action »¹.

Une stratégie collective exige suffisamment de cohérence et d'intentionnalité, où son émergence, se résulte d'un/ ou par la combinaison des quatre modalités suivantes:

- Le développement d'une vision forte à laquelle les membres de l'organisation adhèrent sans arrière pensée.
- les individus ont des buts en commun, au sein de l'organisation, lesquels sont obligés à les poursuivre, admettant que ces buts résultent des buts personnels.
- Les acteurs trouvent leur intérêt à partager volontairement des buts qui ne sont pas les siens.
- Un détenteur d'influence dominant réussit à imposer ses buts formels et sa stratégie à toute l'organisation en ayant recours à l'autorité.

Ainsi, dans ce même contexte, l'identification de la stratégie retenue dans une organisation, est influencée par les *réseaux sociaux*, par lesquels se résultent des relations interindividuelles, et de la *culture de l'organisation* qui est un ensemble de croyances partagées et implicites, inspirées de, l'histoire de la firme, et de son appartenance, à un secteur d'activité de sa localisation dans une région donnée, ou de la présence dominante en son sein d'une profession spécifique, elle interagit sur la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement.

I.3 La Définition de la stratégie d'entreprise

En matière des affaires, il est difficile de donner une définition unique et universelle, car à chaque auteur une définition lui est confiée selon son approche de recherche.

¹ M.CROZIER et E. FRIEDBERG, « L'acteur et le système, Seuil », 1977, p 91

Pour Igor ANSOFF, « *la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation* »¹. Ces critères sont des règles, par lesquels doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles. Ainsi, si SALLENAVE, intègre d'autres composant dans sa définition de la stratégie tels que : le plan, l'équilibre concurrentiel, et l'avantage de l'entreprise, en la définissant comme suit : « *la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée* »², alors Alain Charles MARTINET la définit qu'elle: « *désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise* »³. Cela veut dire que le noyau qui est le gouvernement de l'entreprise, va prendre des décisions, en s'appuyant sur un ensemble de critères, tel que : l'environnement, les règles, les normes, et les conditions nécessaires pour guider l'entreprise à atteindre ses objectifs, en s'intéressant plus sur le facteur du temps.

Selon Porter⁴, la stratégie de l'entreprise est : « *la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre* ». Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part, les moyens mis en œuvre, pour atteindre ces objectifs.

Ainsi, la stratégie se détermine par la relation entre les informations recueillies et l'action, ce qu'il a stipulé E. MORIN⁵ où la stratégie « [...] est l'art d'utiliser les informations qui

¹ I. ANSOFF, *Stratégie du développement de l'entreprise*, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110

² J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, *Stratégie d'entreprise*, Antimanuel , les Editions d'organisations, 1984, p52)

³ A.C. MARTINET, op. Cit. p.48.

⁴ M. PORTER, « *Choix stratégiques et concurrence* », *Economica*, 1982 p XII

⁵ E. MORIN, « *Science avec conscience* », Paris, Seuil, 1990

surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action [...]. ».

En effet, dans le cas de la diversité des définitions, Marchesnay les classe autour des thèmes répétitifs suivants¹ :

Le thème des buts : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.

Le thème du plan : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan pas de stratégie, dans cette conception extrême. Le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique.

Le thème de l'environnement : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. D'où les définitions de ce thème se rapprochent au marketing stratégique.

Le thème du changement : est stratégique toute décision impliquant des changements importants, et structurels.

De sa part Marmuse, définit la stratégie comme : *« l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale. Tour à tour planifiée ou opportuniste, elle tend à assurer le développement de l'entreprise par la réduction de sa vulnérabilité concurrentielle et par l'accroissement de ses propres capacités d'action. Elle utilise en permanence les arguments de l'action et de la défense pour profiter des opportunités qui*

¹ M. MARCHESNAY, op. Cit. p.04.

s'offrent à elle ou qu'elle a su créer. Qu'elle soit implicite ou explicite, la stratégie est toujours à la fois choix de moyens (processus) et résultat de ses choix »¹.

Donc même si les différentes définitions, se différencient dans certains éléments mais elles se sont unifiées pour deux concepts qui sont les objectifs et les moyens mis en œuvre. Cette dernière définition nous semble qu'elle est satisfaisante en englobant tous éléments de la stratégie.

I.4 Les niveaux de la stratégie :

Certains auteurs comme Marchesnay, et Andrew, font une distinction entre la stratégie générale (corporate strategy) et la stratégie d'activité (business strategy).

La stratégie générale correspond à la politique générale de l'entreprise, elle est élaborée par la direction générale², pour Kenneth Andrew³ cette stratégie est : *« l'ensemble des décisions qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté ».*

La stratégie d'activité est tenue par les responsables des unités, et les décisions prises à ce second niveau sont logiquement et formellement contraintes par les décisions du premier niveau⁴, selon Kenneth Andrew⁵, cette stratégie est moins englobante que la première, et elle couvre *« le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme »*. Ces deux niveaux sont étroitement liés, où dans la petite entreprise, ils sont *parfaitement confondus*⁶.

¹ C. MARMUSE, op. Cit. p.58.

² M. MARCHESNAY, op. Cit. p.05

³ K. ANDREW cité par (R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. cit. 2005, P 23)

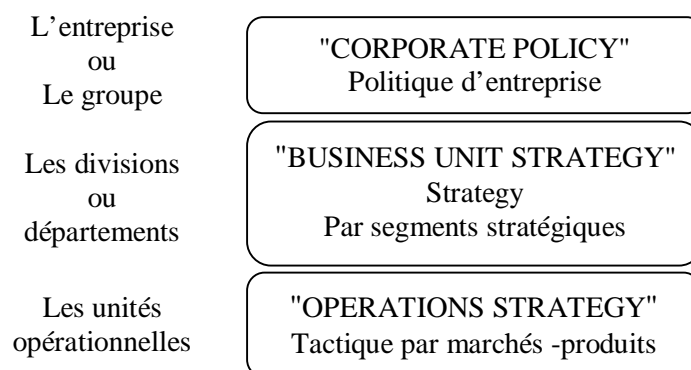
⁴ C. MARMUSE, Op. Cit. p. 43.

⁵ K. ANDREW cité par (R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 2005,P 23)

⁶ M. MARCHESNAY, op. Cit. p.05

Dans ce même contexte, MARMUSE, ajoute un troisième niveau de direction et de répartition des responsabilités (Figure 1), qui est la stratégie opérationnelle (operation strategy), ce niveau est essentiellement de nature tactique, où l'idée de stratégie est moins présente dans ce niveau, car les opérations étant largement déterminées par les décisions du niveau supérieur¹, ainsi la tactique consiste à concevoir, préparer et exécuter les opérations requises pour accomplir la stratégie, et selon Jean- Pierre BRECHET « *la distinction entre la tactique et la stratégie se situe dans la nature et le degré de complexité de l'information traitée. La stratégie traite une information fluide et imparfaite, où se mêlent les données parfois précises, souvent probabilistes et contingentes. La tactique se fixe sur les objectifs concrets, observables et mesurables ; sur l'effet tangible que doit produire telle opération élémentaire. Elle se montre par nature plus déterminée, plus mécanique que la stratégie* »².

Figure 1 : Une politique à trois niveaux³



C. MARMUSE, Op. Cit. p 44

I.5 Les éléments de la stratégie :

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait ressortir qu'elles comportent plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Autrement dit, la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille

¹ C. MARMUSE, Op. Cit. p 43

² J- P. BRECHET, Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre », Eska, Paris, 1996, p96

³ C. MARMUSE, Op. Cit. p 44

d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu(les scénarios).

- La mission : (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?¹

Pour mieux éclairer cet élément il faut définir ce qui suit :

Le métier : lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.

La vocation : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part².

- Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services): il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.³

- La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) : ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »⁴, elle

¹ R-A.THIETART, J-M.XUEREBO, op. Cit. 26

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation », 6^e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49

³ R-A.THIETART, J-M.XUEREBO, op. Cit, 27

⁴ M. GERVAIS, op. Cit. p.56.

représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément¹

- Les moyens d'actions : (les ressources mobilisées) : qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission².

- Le mode de développement : il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises³.

- Les compétences distinctives : quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et s'oppose à la vision réductrice, mais confortable, de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables.

- Les priorités : (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs⁴.

- La préparation à l'imprévu : dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futures possibles des

¹ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, op. Cit. 26

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 115

³ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, PP 232-233

⁴ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, op. Cit, PP 31-32

hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.¹

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau 01 :

Tableau 01 : Les éléments de base de la stratégie²

Mission	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous ? quels sont nos produits-marchés ?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

R-A. THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 33

SECTION II: LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action³. En effet, selon MINTZBERG, les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les moyens les plus inattendus⁴. Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 448

² R-A. THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 33

³ La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf

⁴ H.MINTZBERG, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, pp.55-69.

délibérées et émergentes¹. Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement. Autrement dit, la formation de la stratégie est la contribution de la conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité². Alors, pour la démarche stratégique on va étudier celle délibérée.

II.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé BESSEYRE DES HORTS, quand il définit la stratégie d'entreprise: « *la stratégie est avant tout perçue comme un **processus** du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne...impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier...* »³, À travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le processus stratégique.

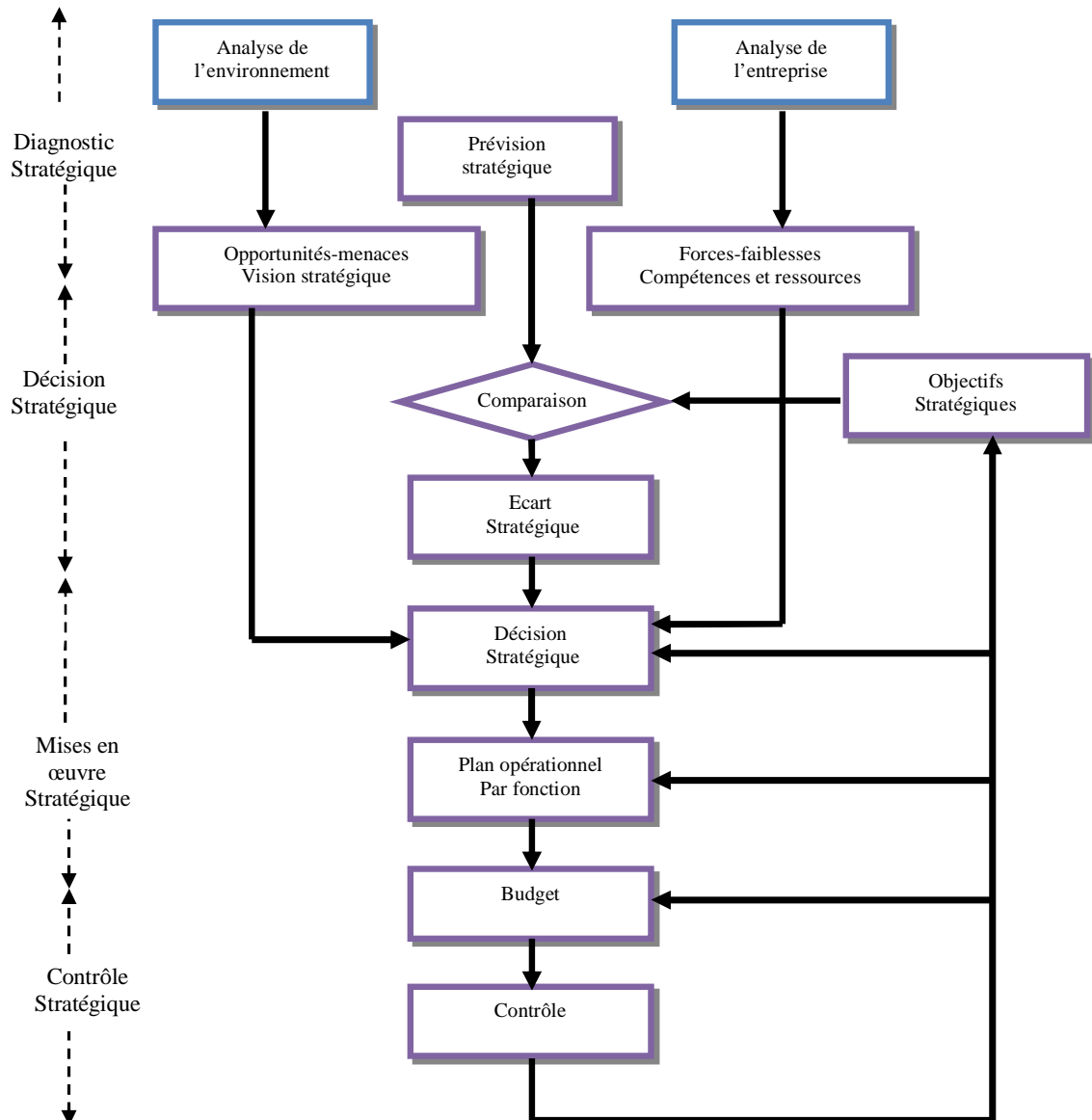
En effet, Jean Pierre et al, ont proposé le schéma suivant (**figure 2**) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, lequel est inspiré du modèle LCAG⁴.

¹ M.J.AVENIER, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p19.

² R-A.THIEART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 39

³ C-H. BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997)

⁴ Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (in stratégor, 1997, p10)

Figure 02 : la démarche stratégique.¹

J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 38

II.2 Le diagnostic stratégique :

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème de positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles.

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 38

L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.¹

II.2.1 La segmentation stratégique :

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostique, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique². A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents³. Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), strategic business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH)⁴.

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte :

Le type de la clientèle : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?

La fonction d'usage : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même *besoin* et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'*achat*.

Les circuits de distribution : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.

¹ M. MARCHESNAY, op. Cit. p.168

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 72

³ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p 91

⁴ C. MARMUSE, Op. Cit. p185

La concurrence : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.

La technologie : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

La structure des coûts : en examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique¹.

II.2.2 Le diagnostique externe :

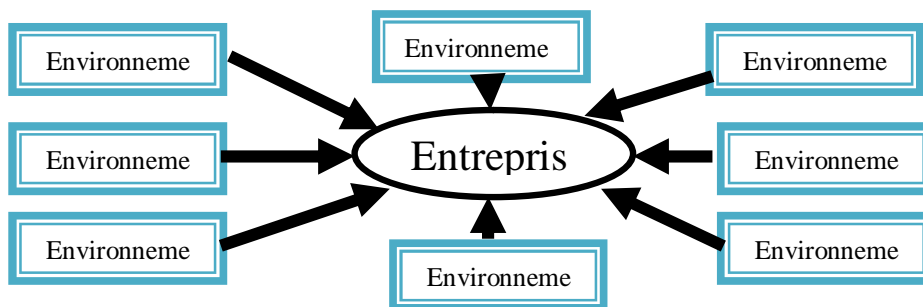
Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès).²

Le diagnostique externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie.³

L'environnement global :

Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (figure3).

Figure 3 : Les multiples facettes de l'environnement(SPECTRED)⁴



J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 81

¹ STRATEGOR, op. Cit. 1997, pp. 94-96

² M. GERVAIS, op. Cit. p. 41.

³ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 81.

⁴ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 81

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité¹, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances² :

- *La demande* : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution de l'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.
- *L'offre* : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- *Les groupes stratégiques* : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions de concurrents.
- *L'intensité concurrentielle* : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

II.2.3 Le diagnostic stratégique interne :

Le diagnostic interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : « nous savons faire cela », mais « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer (par grande

¹ C. MARMUSE, Op. Cit. p240

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 80-99

fonction) les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa (ou ses) compétences(s) distinctive(s)¹.

Le diagnostique interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants² :

Les fonctions et les processus : classique dans sa démarche, ce diagnostique s'appuie d'abord successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise, pour procéder à cette approche analytique, il convient de distinguer successivement trois étapes qui sont : déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation pour chaque fonction, et choisir le mode d'évaluation soit dans l'absolu, soit par rapport à ses concurrents sinon de comparer le profil de l'entreprise à un profil « idéal » attendu par l'environnement.

Les ressources et les compétences : les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostique est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie. Ainsi cette opération détermine l'ensemble des connaissances et des savoir-faire de l'entreprise³.

II.3 Les outils du diagnostique stratégique :

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin⁴ :

- besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques ;
- besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

¹ M. GERVAIS, op. Cit. p. 44.

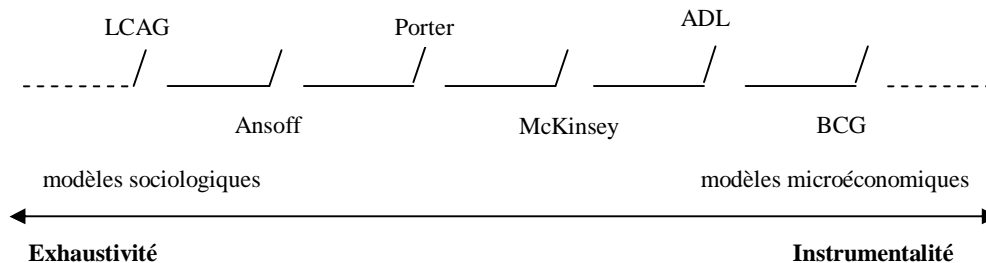
² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. pp 102-121

³ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, op. Cit. 2005, P 73

⁴ STRATEGOR, op. Cit. 1997, p 104

Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va de plus universel au plus instrumental, comme il est illustré dans la figure 4.

Figure 4 : le spectre des modèles d'analyse stratégique¹



STRATEGOR, op. Cit. 1997, p 104

L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle LCAG repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans un raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme de « SWOT », lequel revient à se demander si la combinaison des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (Opportunities) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces (Threats) qui entourent l'entreprise.²

II.3.1 Le modèle d'Ansoff :

Dans son ouvrage intitulé : « Stratégie du développement de l'entreprise », Igor Ansoff, a défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l'entreprise. Cette matrice a pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise (**figure 5**).

¹ STRATEGOR, op. Cit. 1997, p 104

² M. GERVAIS, op. Cit. p. 40.

Selon Marmuse, « *Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans les logiques de développement* »¹.

Figure 5 : les composants du vecteur de croissance.²

	Produits	Actuels	Nouveaux
Missions			
	Actuelles	Pénétration du marché	Développement des produits
	Nouvelles	Extension du marché	Diversification

I. ANSOFF, op. Cit. p116

II.3.2 La matrice du Boston Consulting Group :

La matrice BCG (figure 06) positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la *part de marché* relative d'une part, et le *taux de croissance* du marché d'autre part³. Selon les auteurs de Stratégor⁴, derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

La matrice est composée de quatre quadrants, où chaque quadrant contient un segment d'activité selon ses caractéristiques :

- * Les vaches à lait, comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.
- * Les poids morts, ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.

¹ C. MARMUSE, op. Cit. p 374

² I. ANSOFF, op. Cit. p116

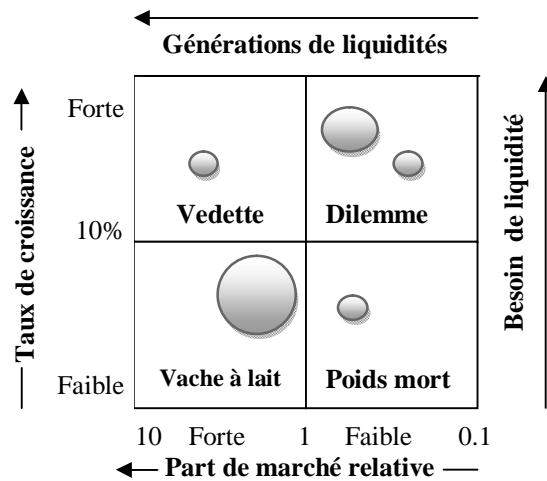
³ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 131

⁴ STRATEGOR, op. Cit. 1997, p 105

*Les dilemmes : sont des activités exigeantes des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre¹.

*Les vedettes : contient les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait(ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

Figure 06 : la matrice BCG²



C. MARMUSE, op. Cit.

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autre, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin.³

¹ C. MARMUSE, op. Cit. p 376

² C. MARMUSE, op. Cit.

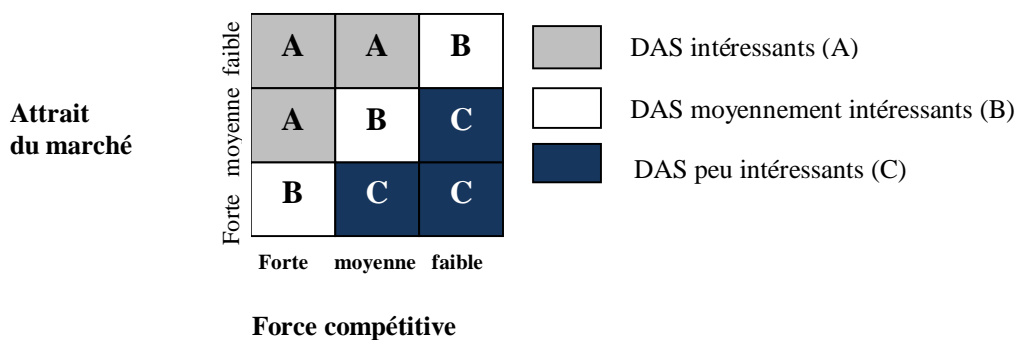
³ R-A. THIE TART, J-M. XUEREB, 2005 op. Cit., P 170

II.3.3 La matrice McKinsey(ABC) :

Cette matrice (figure 07), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)¹.

Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs².

Figure 07 : la matrice McKinsey³



C. MARMUSE, op. Cit. 380

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont : «

- elle est supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence.
- la grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.
- la pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence »⁴.

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 137.

² R-A. THIETART, J-M. XUEREB, op. Cit. 2005, P173.

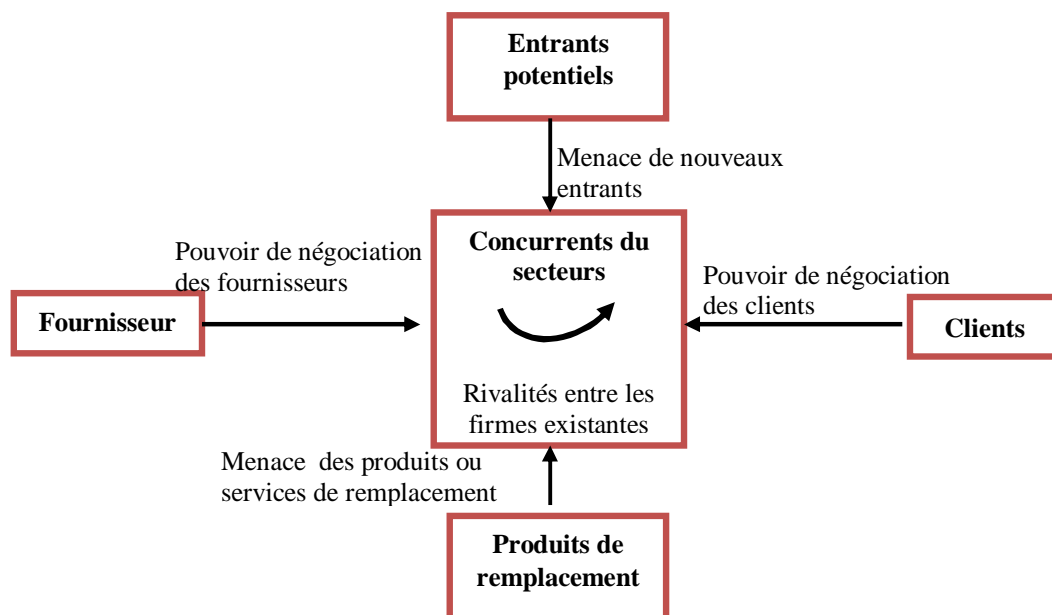
³ C. MARMUSE, op. Cit. 380

⁴ M. GERVAIS, op. Cit. p. 89.

II.3.4 Le modèle de Porter :

Le schéma méthodologique proposé par Michaël Porter (figure 8), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

Figure 08 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur¹



M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986, p15.

Ainsi, l'apport conceptuel de ce modèle réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises, il permet de mettre en évidence le rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise². Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de la firme, en dernier ressort la rentabilité du secteur. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces: « *l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de*

¹ M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986, p15.

² P. JOFFRE, G.KOENIG, « Stratégie d'entreprise, Antimanuel », les Editions d'organisations, 1984, p21-22

produits de remplacement (produits de substituts), le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents existants »¹.

En effet, l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur², et la combinaison entre ces forces, sert à mesurer le taux de rendement de l'investissement pour les firmes dans un secteur donné, s'il dépasse en moyenne le coût du capital. Ainsi la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue.

D'après Marmuse, le bilan de l'analyse structurelle du secteur permet d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et les faiblesses de l'entreprise³.

Aussi M. Porter recommande de scinder l'entité « secteur » en unités d'analyse plus homogène qu'il nomme « groupes stratégiques », car ces groupes ne subissent pas tous les forces de la concurrence de la même manière et avec la même intensité.⁴

Cette analyse -de secteur - explique l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à rester dans un secteur, mais, elle peut avoir deux critiques selon J-P Helfer et al :«

- elle intègre mal la dynamique concurrentielle ; elle est trop statique, dans le monde réel, tous les éléments évoluent à grande vitesse et il est alors nécessaire de repérer les tendances plus qu'une situation à un instant donné.

- les notions de secteur, de marché, d'activité, sont beaucoup plus floues qu'elles n'étaient naguère. Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de barrière « chère » à porter perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert aux dimensions évolutives. Dans les environnements d'hypercompétition, la présente analyse n'a plus sa place »⁵.

¹ M. PORTER, op. Cit. p15

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 93.

³ C. MARMUSE, op. Cit. 263.

⁴ M. GERVAIS, op. Cit. pp.112-113.

⁵ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 93.

II.3.5 La chaîne de valeur :

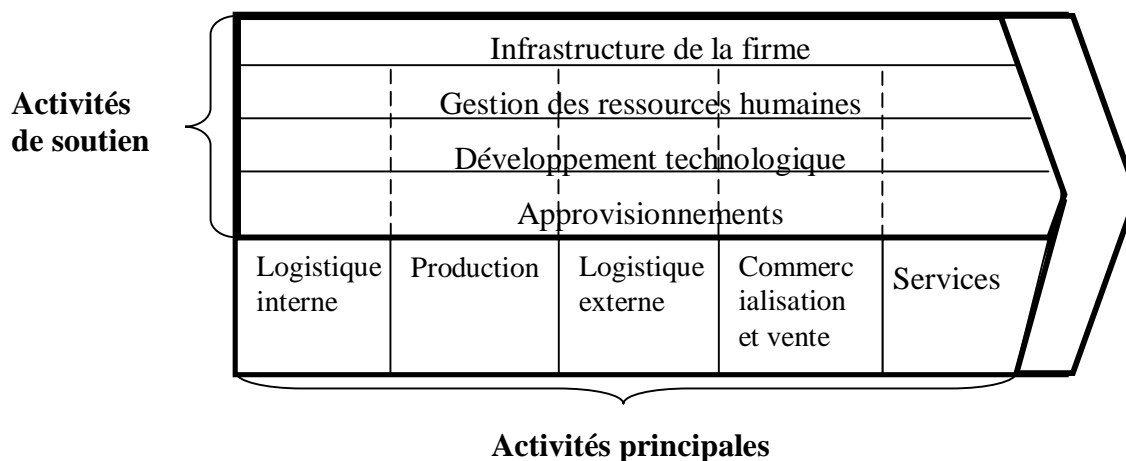
C'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain M. Porter¹, où il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (**figure09**).

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et al recommandent: «

- de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système générale.

- de comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui ont le plus de valeur »².

Figure 09 : La chaîne type de valeur³



M. PORTER, op. Cit. p.53

¹ M. PORTER, op. Cit. p.49

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 110

³ M. PORTER, op. Cit. p.53

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits ou centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités¹. En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

Selon Marchesnay, cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes : «

- *la mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion.*
- *il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel.*
- *l'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels »².*

II.4 La décision stratégique :

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par H. Simon³(figure 10), dont il comporte les étapes suivantes⁴:

- 1.** Le premier niveau représente *l'intelligence, ou recherche des choix possibles* autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de

¹ R-A. THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 84

² M. MARCHESNAY, op. Cit. p.113.

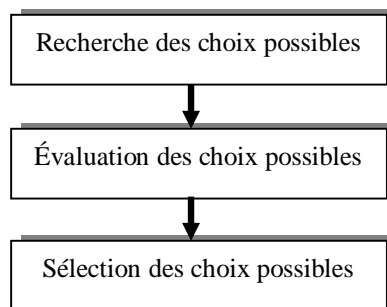
³ H.A SIMON, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996 p 134)

⁴ C. MARMUSE, op. Cit. pp 137-138

l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne.

La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

Figure 10 : La décision stratégique¹



J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 40

2. Le deuxième niveau est *la modélisation*, ou *évaluation des choix possibles* cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement.² Selon Helfer et al³, l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. cette démarche consiste successivement :

- à définir des critères de choix ;
- à pondérer ces critères ;
- à noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
- à totaliser les scores ;

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 40

² R-A. THIE TART, J-M. XUEREB, 2005, op. Cit, 50

³ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 40

3. La dernière étape est *la sélection*, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivant :

- les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales ;
- la probabilité de réalisation des objectifs ;
- le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important.
- les résultats du diagnostic interne ;
- la synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

II.5 La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes :

1. les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu , quand le faire , qui va le faire ?
2. les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

II.6 Le contrôle :

Il ne s'agit pas d'un simple examen, mais il constitue un enchaînement, cyclique, hiérarchique, itératif, d'opérations complexes. En conséquence, le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis, il se déroule continuellement au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise¹.

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 43

II.7 Les stratégies génériques :

Le concept des stratégies génériques revient à Porter, il s'appuie à combiner deux grands types d'avantage concurrentiel qui sont "coûts moins élevés", et "différenciation", au champ d'activités visé qui soit une "cible large" portant sur tout le secteur, soit une "Cible étroite" visant uniquement une partie de celui-ci. Donc cette combinaison donne trois *stratégies de base* (figure 11) pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur¹.

Figure 11 : les trois stratégies de bases²

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

M. PORTER, 1986, op. cit., p24

II.7.1 La domination par les coûts :

La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la *seule* à dominer, et non une parmi plusieurs. Pour ce faire elle se base sur une ou plusieurs sources de l'avantage par les coûts, lesquelles peuvent comprendre la recherche d'économie d'échelle, une technologie exclusive, ou un accès préférentiel aux matières premières...

II.7.2 La différenciation

La logique de la stratégie de différenciation exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques. Autrement dit, dans une stratégie de différenciation,

¹ M. PORTER, 1986, op. cit., pp 22-23

² M. PORTER, 1986, op. cit., p24

une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins, cette position unique est rémunérée par un surprix.

II.7.3 La concentration

La stratégie de concentration (niche) consiste à sélectionner un segment ou un groupe de segments dans le secteur, et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres.

Cette stratégie comporte deux variantes :

- la stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible.
- la stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier dans le segment cible.

Les deux variantes de la stratégie de concentration reposent sur des *différences* entre les segments retenus pour cible par la firme et les autres segments du secteur.

CONCLUSION :

L'origine de la stratégie est le domaine militaire, dont elle signifie l'organisation des ressources conformément à un plan pour vaincre l'ennemi, où on trouve que la plupart de la terminologie utilisée dans le domaine économiques stratégiques, est inspirée du domaine de la guerre. Ainsi la stratégie a une approche sociale, fondée sur le concept que chaque individu adopte une stratégie, qui devient collective et permet de gouverner la complexité dans une entreprise.

Malgré la diversité des définitions de ce concept pour l'entreprise, nous trouvons qu'elles sont d'accord sur certains éléments importants qui sont : les ressources, et les objectifs et, pour certains définition s'ajoute l'environnement comme un élément, qui ne peut pas être négligé lors de son élaboration.

La stratégie comporte trois niveaux différents, qui sont la stratégie opérationnelle, business stratégie, et la corporate stratégie - stratégie générale- laquelle constitue le niveau supérieur et représente les objectifs des dirigeants. L'analyse de la stratégie de l'entreprise indique qu'elle comprend plusieurs éléments entre autres: la mission, l'image, le portefeuille d'activités, la synergie, et la vision...

La formulation de la stratégie suit souvent un processus, en commençant par la phase de diagnostic interne et externe avec l'utilisation des différents outils de diagnostic, en passant à la phase de sélection d'un choix stratégique en fonction des résultats du diagnostic, et des objectifs fixés par les dirigeants, ensuite en arrivant à la mise en œuvre de cette stratégie, et enfin il y aura un contrôle qui permet de déterminer les écarts stratégiques et leurs causes.

Chapitre 02

La stratégie de la PME

INTRODUCTION :

L'apparition de la petite et moyenne entreprise dans ces dernières années est favorisée :

D'une part, par l'échec de la grande entreprise, considérée pendant longtemps, comme moteur de développement,¹ et d'autre, part par l'évolution des relations entre la grande entreprise et la petite entreprise². Malgré que cette entité ait affirmé sa compétence, dans la croissance des pays, et malgré l'accord des pouvoirs publics, et des chercheurs concernant son rôle socioéconomique, il n'existe pas une définition unique et universelle pour ce type d'entreprise, ainsi ses comportements stratégiques ne sont pas clairs tels le cas pour la grande entreprise, donc elles nécessitent toute une étude.

Alors à travers ce chapitre composé de trois sections, on va essayer, de répondre dans la première section, aux questions suivantes : quelles sont les courants d'étude de la petite et moyenne entreprise et quelles sont les définitions données à la PME ? Puis de montrer les pratiques de gestion dans ce type d'entreprise.

Dans la deuxième section, on va mettre l'accent sur les caractéristiques de la stratégie et de la démarche stratégique, dans la PME.

La dernière section est affectée pour, l'étude des différentes options stratégiques attribuées par la PME, et qui ont pour un premier but la survie de l'entreprise.

¹ Alternatives économique, N°224, avril 2004, p 11

² C. FOURCADE, « Petite entreprise et développement local », éditions, ESKA, paris, 1991 pp 8 -9

SECTION I : GENERALITE SUR PME

Pendant longtemps, le développement économique des pays a été lié à la création de la grande entreprise, mais à partir des années soixante-dix, ce tissu économique a connu une émergence de nouvelle entité, qui est la petite et moyenne entreprise.

I.1 Les courants d'analyse de PME

A partir du milieu des années 70, deux courants distincts, spécialisés dans l'analyse exclusive des PME, se développent conjointement ¹ :

I.1.1 Le courant de la spécificité :

Ce courant a pour projet de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation-PME. La PME est alors considérée comme un objet de recherche. Or, cette thèse se nourrit des différences établies comparativement aux grandes entreprises, et donc elle présente une faible autonomie de recherche du fait des nécessaires comparaisons qui doivent être faites pour étayer la preuve de sa spécificité.

I.1.2 Le courant de la diversité :

Il cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME. Dans ce cas, la PME est considérée comme un champ de recherche. En effet, ce courant présente une forte autonomie de recherche par rapport aux travaux sur la grande entreprise, et en évaluant dans l'absolu, la diversité de ce monde particulier, or il est difficile d'établir un cadre général, soit parce qu'il y en a plusieurs (approches typologique) soit parce qu'il en a une infinité (approche contingente).

¹ O. TORRES, « VINGT CINQ ANS DE RECHERCHE EN PME : UNE DISCIPLINE ENTRE COURANTS ET CONTRE-COURANTS », In O. TORRES, « PME De Nouvelles Approches », Economica, Paris, 1998, pp 27-46

I.1.3 Le courant de la dénaturation:

Ce courant ne considère pas la thèse de la spécificité comme un postulat mais comme une simple hypothèse de recherche réfutable. Or, cette approche repose sur l'idée que la PME est spécifique mais admet également qu'une entreprise de petite taille puisse ne plus correspondre à la conception classique de la PME telle qu'elle est décrite par la littérature.

I.2 La définition de la PME

La diversité des définitions de la PME peut être justifiée par :

- Une diversité économique : diversité par la *dimension* d'abord, car sous cette appellation sont regroupées des entreprises de tailles fortes différentes. Cette même diversité se retrouve au niveau du *marché* et de *produit*, attribuées à la PME.
- Une diversité juridique : selon le statut juridique adopté par l'entreprise il existe une pareille diversité.¹

Et pour définir la PME, il faut la subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de références utilisés : d'une part, les définitions utilisant des critères qualitatifs d'autre part, celles utilisant des critères quantitatifs.

1.2.1 La définition qualitative de la PME

L'approche qualitative rejoint plus la réalité socio-économique par son caractère descriptif, elle permet de mieux cerner la spécificité de la petite dimension, par rapport à la grande dimension. Les différentes définitions qualitatives de la PME mettent toutes l'accent, à des degrés divers, sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une entreprise de petite ou moyenne dimension.

L'aspect humain lié à l'entreprise, constitue un élément fondamental qui revient avec constance quoiqu'il y ait de variation. La PME est « *une unité de production ou de*

¹ R. WITTERWULGHE, avec collaboration de Janssen F, « La PME Une entreprise humaine », DeBoeck Université, Paris, 1998, p 13-14

distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise »¹. Le chef d'entreprise est omniprésent dans ces approches descriptives, son rôle est considéré comme déterminant dans la PME, donc ce type d'entreprise est caractérisé par la personnalisation de la gestion.

Ainsi aux Etats-Unis, dès 1953, le « Small Business Act », indique que la définition de la PME reposait sur : l'indépendance de gestion de l'entrepreneur, sa propriété du capital de l'entreprise et le fait de ne pas avoir de position dominante sur le marché,² donc on peut retenir que cette définition de la PME s'appuie sur l'articulation de trois aspects, qui sont, l'aspect de la gestion, l'aspect financier, et l'aspect économique représenté par le marché.

En effet, en Grande Bretagne, parmi les résultats du rapport Bolton³, la définition donnée aux PME, dont repose sur 3 critères :

- Le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée :

Ce critère traite les éléments liés à la personnalité du dirigeant de PME. Ainsi selon cette analyse, la PME est dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée et non par le biais d'une structure managériale formalisée.

- Une part de marché relativement restreinte : Le rapport Bolton insistait sur le fait que la PME est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une *part* relativement petite d'un *marché*. En d'autres termes, ces entreprises ont à faire face à de nombreux concurrents. Selon le rapport, la plupart de ces entreprises n'ont pas une part suffisante de leur marché pour leur permettre d'influencer de manière significative sur leur prix de vente

¹ CONFIDÉRATION GÉNÉRALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES – définition permanente, service de documentation, 1983, p1 in PME humaine

² R. WITTERWULGHE op. Cit. pp 15-16

³ Cette commission a été chargée d'analyser la problématique de la PME devant la diminution de la population des PME constatée durant les golden sixties, et elle a été placée sous la présidence du Professeur J.E BOLTON, où Les résultats de cette analyse débouchèrent sur un rapport dénommé du nom de son président

en modifiant les quantités qu'elles produisent. Selon WITTERWULGHE¹, : « *dans certains cas, une définition basée sur pareil concept est clairement influencée par la théorie de la concurrence parfaite, et néglige toutes les PME qui occupent une position de quasi-monopole sur les marchés particuliers, c'est-à-dire des niches* ».

- L'indépendance de la société : Il implique qu'une société de taille réduite, qui fait partie d'un groupe plus important, est exclue de la classe des PME.

On remarque que cette définition, convient à celle donnée par le « Small Business Act », à deux critères, et diffère dans le troisième critère, où celle de la « Small Business Act » s'appuie sur l'autonomie financière, et pour le Bolton repose sur l'indépendance de décision.

Ainsi, Djillali LIABES, voyait que la définition qualitative de la PMI algérienne, est nécessaire, dans le temps où la définition quantitative est non opérante, en effet, il recommandait que : « *la définition doit prendre en charge des aspects beaucoup plus complexes et qui sont relatifs (en gros) aux types de machines et à l'organisation du travail qu'imposent ces machines, aux modes de gestion et de prise de décision, à la structure des qualifications et aux relations entreprise/marché local du travail, au marché de l'entreprise (les besoins que satisfait la PMI d'une façon générale)* »². Cette définition de la PMI algérienne, qui a été donnée pendant l'économie socialiste ne se distinguait pas à ceux présentées ci-dessus, seulement, elle détaillait bien les critères de définition.

Donc, à travers ces différentes définitions, on peut dire que la définition qualitative est une définition qui repose sur les caractéristiques de la PME, de son dirigeant, et de son environnement.

¹ R. WITTERWULGHE, op. Cit. pp 15-16

² D. LIABES, Cahiers du CREAD N°2, 2ème trimestre 1984, pp 15-27

1.2.2 La définition quantitative de la PME

La définition quantitative permet de cerner plus rapidement et plus facilement ce que l'on entend par « PME », ainsi cette définition permet de fixer des limites entre la petite, la moyenne et la grande entreprise, afin de réaliser des études statistiques, fiscales, et même d'identifier les entreprises qui bénéficient de certains programmes d'aide. Des entreprises qui correspondent à ce critère de taille ne répondent pas nécessairement à la spécificité de la PME, d'autre plus grandes peuvent à l'inverse s'inscrire dans le concept PME.¹

Cerner l'aspect dimension de l'entreprise, repose sur plusieurs critères, entre autres, nous trouvons, soit à titre unique, soit combinés entre eux: le profit brut, la valeur ajoutée, le profit net unitaire, le capital, le patrimoine net, la capacité de production, le nombre de personnes employées, le chiffre d'affaires, la part de marché, les investissements, les surfaces occupées, les bénéfices, le degré d'association entre propriété et pouvoir, le rayon d'activité géographique, la production annuelle²...etc.

Les critères les plus utilisés³ sont, le chiffre d'affaires et le nombre de travailleurs occupés.

- Le chiffre d'affaires : il est considéré, comme critère crédible, qui représente le niveau d'activité de l'entreprise, et son avantage concurrentielle.
- L'effectif : c'est le critère le plus utilisé, pour déterminer la dimension de l'entreprise, en raison de la facilité d'avoir les données correspondant à l'emploi dans les entreprises.

La définition quantitative, de la PME varie d'un Etat à un autre, et aussi dans le même Etat d'une institution ou d'un programme à l'autre.

¹ R. WITTERWULGHE, op. Cit. p 23

² R. WITTERWULGHE, op. Cit p 25

³ J. C PAPILLON, « Economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance », 2 éd, management et société, Caen, 2000.p 34

1.2.3 La définition de l'union européenne :

Dans la plupart des pays de l'UE, il y a une distinction entre définition juridique et définition Statistique. La définition juridique, fondée sur la recommandation 2003/361/CE de l'UE (tableau 02), prend en compte l'effectif, le chiffre d'affaires annuel, le total de bilan et le degré d'autonomie.

Tableau02: Définition des PME selon la recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne¹

<i>- Définition établie à des fins juridiques et administratives :</i>				
Entreprises	Effectif (nombre de salariés)	Chiffre d'affaires annuel (€)	Total de bilan annuel (€)	Autonomie
Micro-entreprise	De 1 à 9	< 2 millions	< 2 millions	25 % ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
Petite entreprise	De 10 à 49	< 10millions	< 10millions	
Moyenne entreprise	De 50 à 249	< 50 millions	< 43 millions	
Grande entreprise	Plus de 250	> 50 millions	> 43 millions	

- Définition établie à des fins statistiques :
Le principal critère de définition des PME à des fins statistiques est le nombre de salariés.

2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME) p10

Certains pays de l'UE retiennent une définition juridique simplifiée en fonction de l'effectif et du chiffre d'affaires. C'est également le cas de la Hongrie et de la Moldavie. Certains pays de l'UE n'ont pas de définition juridique et administrative communément admise ; tel est le cas des Pays-Bas et de l'Espagne. De même, pour, la France, la Norvège et la Suisse n'utilisent pas une définition juridique.

¹ 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME) p10

La définition statistique est généralement fondée sur l'effectif ou prend simultanément en compte l'effectif et le chiffre d'affaires. Certains pays prennent comme critères : l'effectif et le degré d'autonomie, comme la Norvège, et certains d'autres utilisent, outre la définition recommandée par l'UE, une définition simplifiée fondée sur l'effectif tel est le cas pour la France et la Finlande.

1.2.4 La définition en Algérie :

Quel que soit son statut juridique, en Algérie la PME est définie, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- Employant une (1) à (250) personnes,
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars,
- Et qui respecte les critères d'indépendances.

Au titre de la présente loi (par cette définition), il est entendu par :

1- *personnes employées* : le nombre d'unités de travail- années (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'unité de Travail- Année.

L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

2- *Seuils* pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

3- *Entreprise indépendante* : l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME¹.

Selon la loi² algérienne la PME est classée comme suit :

¹ Article 04 du Journal officiel N° 77 15/12/2001.

² Article 05, 06,07 du Journal officiel N° 77 15/12/2001.

- *La moyenne entreprise* est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars.
- *La petite entreprise* est définie comme une entreprise employant 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 200 millions de Dinars, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.
- *La très petite entreprise (TPE)*, ou micro-entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas 10 millions de Dinars.

Donc la définition de la PME algérienne, combine entre les critères quantitatifs et le critère qualitatif qui est l'indépendance.

I.3 les caractéristiques de la gestion dans la PME

Selon TORRES, la proximité est le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques organisationnelles et psycho-sociologiques de la PME lors de sa gestion par le dirigeant¹, et selon Marchesnay² ces spécificités de gestion, conditionne la compétitivité de la petite entreprise.

I.3.1 La gestion du personnel

Selon les différentes définitions quantitatives, la PME dispose d'un faible effectif par rapport à la grande entreprise, cela implique une gestion de ressource humaine caractérisée³ par :

- Un niveau de gestion administrative (exécution des procédures, respect des lois...), où dans la majorité des PME, cette fonction est confiée à des acteurs non spécialistes, tel que le responsable administratif, avec la garde de la prise des différentes décisions de

¹ O. TORRES, Article : « les PME », p 25

² M. MARCHESNAY, « Management stratégique, les éditions d'organisation », les éditions Chihab, 1997 p 26

³ M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, « gestion de la PME/PMI, Nathan », 1997, pp 141-149

recrutement, rémunération ou de formation par le dirigeant lui-même. En outre, la vision de ce dernier influence l'essentiel de la fonction de GRH, à savoir de ses souhaits et de l'avenir de son entreprise.

- La formalisation de la GRH en PME, se lie proportionnellement à l'effectif, autrement dit, plus l'entreprise aura un effectif important plus elle développera une GRH formalisée, ainsi la formalisation s'oppose avec le contexte organisationnel de la PME, où la flexibilité et la capacité d'adaptation sont souvent les clefs de succès. Or, la flexibilité passe par la polyvalence des travailleurs, mais aussi par la souplesse dans la planification.
- La planification des emplois est peu écrite, et intuitive, et le recrutement s'appuie sur l'emploi intérimaire et de contrats à durée déterminée, associées aux exigences et de flexibilité. En effet, le recrutement utilise des méthodes qui sont subjectives et peu structurées, réduites à l'analyse des CV et des entretiens, et en ce qui concerne la gestion des carrières et la possibilité de promotion existent que rarement.
- La gestion des ressources humaine en matière des rémunérations en PME se limite souvent à une administration de la paie qui est tenue par le comptable, ou par la secrétaire, et le contrôle de la masse salariale constitue la majeure préoccupation des responsables dans une logique de maîtrise des coûts au détriment quelquefois de la motivation des salariés.
- La communication interne, n'utilise pas les supports d'information écrits, et lorsqu'elle est plus facile et rapide elle se passe de bouche à l'oreille.
- Ces tendances décrites concernent la plus parts des PME, mais certains d'autre, ont pu montrer une fonction de GRH totalement différente, comme les PME les plus innovantes, de haute technologie et celles tournées vers l'international.

I.3.2 La gestion financière

Le problème majeur de la gestion financière dans la PME, réside dans les moyens dont elle utilise pour le financement d'investissement, et de l'exploitation. Donc l'étude de la gestion financière en PME, implique l'étude de sa structure de financement, qui comporte trois sources¹ :

- *L'autofinancement* : c'est le choix prioritaire du financement de la PME, elle consiste à mettre en disponibilité tous les fonds propres, qui regroupent des ressources internes provenant essentiellement des apports des propriétaires, des bénéfices dégagés de l'activité de l'entreprise², et aussi la rémunération ou les avantages que le dirigeant va parfois laisser dans l'entreprise afin de la financer. Malgré que le l'autofinancement, renforce l'indépendance de la PME envers son environnement, il limite sa croissance à sa capacité bénéficiaire diminuée de l'impôt qui affecte le résultat.

- *L'endettement* : face à l'insuffisance de l'autofinancement, la PME recourt prioritairement à l'endettement bancaire. Donc le banquier constitue sa première source de financement externe car d'une part, l'endettement est moins coûteux que le marché des capitaux, d'autre part l'emprunt est plus avantageux du point de vue fiscal que l'ouverture au capital. L'endettement n'est pas sans limites, d'une part il rend l'entreprise vulnérable, et dépendante de sa banque, d'autre part la capacité d'endettement s'accorde proportionnellement avec les fonds propres, ainsi, l'endettement crée des rigidités en termes de paiement d'intérêts et de remboursement.

- *L'ouverture du capital* : la PME qui souhaite croître, possède une autre solution de financement, dont elle distingue de l'autofinancement, et de l'endettement, c'est l'ouverture du capital, il s'agit de vendre des actions à des nouveaux associés via le marché financier.

¹ R. WITTERWULGHE, op. Cit. p 126

² M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit. p 170

En outre, la gestion financière en PME, comporte la gestion des risques d'illiquidité, et d'insolvabilité, et les risques qui pèsent sur la rentabilité d'exploitation et financière¹.

I.3.3 La gestion commerciale

Les petites et moyennes entreprises se situent sur des marchés interstitiels. Bien évidemment ce sont des marchés qui, sont par nature, limités². Le marché de la PME est constitué par ses fournisseurs et ses clients. Souvent la PME négocie avec un nombre restreint de fournisseurs, qui peut mettre l'entreprise dans une *dépendance* vis-à-vis de ces derniers, et il est obligé de maintenir une relation caractérisée par la fidélité, confiance, vigilance envers ses partenaires, ou sur les nouveaux arrivants sur le marché. La fidélisation du client qui peut être consommateur final, entreprise de transformation, de distribution, petite ou grande est le souci du chef d'entreprise.

- Les dirigeants des PME développent un réseau de partenaires, afin d'éviter la concurrence, mais ceci ne les empêche pas de maintenir des veilles concurrentielles qui leur permettent de conserver leurs clients et leurs fournisseurs.
- L'information externe s'appuie sur des démarches formelles tel que les revues professionnelles, les chambres de commerces, les relations personnalisées, et sur des pratiques astucieuses, comme les suggestions des distributeurs, des clients, des conseils des fournisseurs, et même l'analyse des produits des concurrents. Les PME utilisent la communication institutionnelle, qui consiste à sponsoriser une équipe de son village, ou de présenter dans un reportage du journal régional..., le marketing et aussi plus répandu dans la PME, ce qui permet d'instaurer des relations, itératives avec les clients.

¹ M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit. p 180

² M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003 p 40

- La fonction commerciale en PME, est encadrée soit par le dirigeant lui-même, soit par un commercial, ou elle peut être externalisée auprès d'un agent commercial indépendant.
- En plus, qu'elle accueille de la clientèle, et prend en charge la gestion des fichiers de publipostage et la prise de rendez-vous téléphoniques, la fonction commerciale cherche à assurer des relations affectives avec ses vendeurs.

Le dirigeant est présent dans toutes les pratiques de gestion, et s'il délègue une tâche, il garde son contrôle, donc on peut dire que l'étude de la gestion en PME dépend de la personnalité de son dirigeant.

En effet, ces caractéristiques ne peuvent pas être généralisées à toutes les PME, car selon Torres et al., une nouvelle image de PME est émergée qui est la PME managériale, où ce terme – managérial - peut paraître paradoxal lorsqu'il est employé pour décrire le mode de fonctionnement d'une PME, car en générale la logique managériale est associée à la grande entreprise. Et le paradoxe est toutefois levé si la PME managériale est définie comme l'antithèse de la PME classique. Alors, la PME managériale est en rupture avec son homologue, classique sur un grand nombre de points. Elle substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le global au local... la PME managériale est non seulement une entreprise dont la structure du capital n'est plus totalement à la situation classique où le dirigeant est généralement le seul et unique propriétaire mais également une PME dont les pratiques de gestion font appel à des compétences managériales relativement sophistiquées.

SECTION II : LES DIFFERENTE STRATEGIE DE LA PME

Après avoir montré les caractéristiques générales de la PME, et de sa gestion on va traiter dans cette section sa gestion stratégique.

II.1 Le concept de la stratégie de la PME

HOROVITZ et PITOL-BELIN, donnent une définition de la stratégie de la PME, laquelle est un « *Concept de base de la politique générale, la stratégie a deux buts :*

- *Choisir parmi les alternatives, les orientations que l'entreprise veut prendre pour son avenir ;*

- *Assurer la cohérence des actions décidées.* »¹. A partir de cette définition, on peut retenir que l'entreprise qui adopte une stratégie, fait un choix parmi les alternatives disponibles, qui se combine avec ses orientations à long terme, et pour la réalisation de ces actions, elle met en disponibilité des moyens et des ressources. Généralement, dans les petites firmes ces ressources se caractérisent par la faiblesse et la restriction, lesquelles, obligent l'entrepreneur à pratiquer des stratégies moins coûteuses, et l'empêchent à avoir un système d'information stratégique puissant.²

En effet, selon CHAILLOT³ la notion de la stratégie dans la PME se traduit par : « *la reprise des idées – finalités - fortement implantées. Où la principale idée est d'être leader au marché, ceci se traduit concrètement par des objectifs de croissance du chiffre d'affaires, d'augmentation de sa part de marché, et la seconde idée, est la nécessité d'innover pour gagner, ainsi, la stratégie développée par le dirigeant dans ce type d'entreprise, est limitée à une démarche de décision souvent non formalisé et non communiquée, mais rarement utilisée comme un outil de management* ».

¹ J. HOROVITZ, J-P. PITOL-BELIN 1984, cité par (M. MARCHESNAY, Management stratégique, les éditions chihab, les éditions d'organisations, 1997 p187)

² La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf

³ O. CHAILLOT : « *La stratégie en TPE PME-PMI* », Revue Française, du Marketing-n°155,1995/5, pp 57-58

Julien et Marchesnay¹, stipulent que la flexibilité est la caractéristique principale de la décision stratégique dans la petite entreprise, « *la flexibilité stratégique sera définie de façon externe et dans une optique de long terme : c'est le nombre de degrés de liberté dont dispose l'entreprise pour fixer (potentiel) et accomplir (effectif) ses buts, traduits en objectifs, compte tenu de l'environnement* ».

Pour sa part Mintzberg,² définit le concept de la stratégie par les « cinq P » :

- P comme plan, soit un type d'action voulu consciemment.
- P comme pattern (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré.
- P comme ploy (manœuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique).
- P comme position, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
- P comme perspective, soit une perception de la position dans le future.

Marchesnay³ voit que ces cinq P, constituent le caractère systémique de la stratégie, de la réflexion à l'action, lesquels sont combinés étroitement, d'une façon d'autant plus spécifique que l'entreprise est petite et personnalisée. Ainsi le processus stratégique dans la grande entreprise, qui est déterminé par un plan formalisé, lequel s'exécute au travers de manœuvre, se déroule dans le temps (perspectives), et entraîne un certain positionnement sur le marché, diffère à celui suivi dans la petite entreprise. Dans cette dernière, les manœuvres stratégiques sont importantes, et la stratégie émerge au jour le jour, et contribue à positionner l'entreprise, sans qu'il y ait de plan écrit au départ, et la ligne stratégique va évoluer avec le temps.

¹ P-A. JULIEN et M. MARCHESNAY, « La petite entreprise », Vuibert, Paris, 1988, p 33

² M. MARCHESNAY, 1997, op. Cit p05

³ M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit, p 82

II.2 Les caractéristiques de la stratégie de la PME :

En effet, Julien et Marchesnay¹, afin de mettre en évidence la stratégie de la PME, ils en donnent ses caractéristiques clés, retenues des différentes enquêtes, réalisées au sein des PME par des diverses parties :

- 1) La plupart des PME, sinon toutes, adoptent une stratégie, qui est le plus souvent implicite.
- 2) la stratégie prend en considération les changements externes. A partir de ce facteur on distingue deux types de PME, le premier type comporte, les PME les plus efficaces au point de vue stratégique, lesquelles s'intéressent aux changements environnementaux influençant le plus leur évolution, et l'autre type, contient surtout les PME en difficulté, lesquelles cherchent, parfois même désespérément, à trouver dans la totalité de l'environnement des solutions ou des opportunités.
- 3) L'intégration de la stratégie dans la petite entreprise est importante du fait que les différentes fonctions sont peu précises. En conséquence que la direction délaisse d'intervenir totalement dans les différentes fonctions, elle procède à intégrer graduellement ces tâches dans sa stratégie.
- 4) La stratégie repose sur une vision du futur à un horizon qui dépasse rarement deux ans, dont constitue une difficulté pour la PME qui refuse de planifier à long terme.
- 5) Les caractéristiques de la stratégie au point de vue dynamisme (passive, réactive, active ou proactive) dépendent au dynamisme du propriétaire-dirigeant, car c'est lui qui prend toutes les décisions de l'entreprise .ainsi ce dynamisme s'explique par, le temps écoulé depuis que le propriétaire-dirigeant est dans l'entreprise.

¹ A. NÖEL, « Perspectives en Management Stratégique », Tome I : 1992/93, Economisa, Paris, p108

6) Le développement de la stratégie est le plus souvent «incrémentale», et le choix des options stratégiques se fait graduellement, à mesure que l'entreprise performe, lequel reflétera des changements stratégiques internes nombreuses et variantes.

7) La stratégie est aussi circonstancielle. Ainsi, plus l'environnement est turbulent, plus les changements internes sont nombreux.

8) certaines enquêtes postérieures confirme que la stratégie des PME, est « étapiste », parce qu'elle fonctionne par étape, permettant au propriétaire-dirigeant de ralentir ou d'accélérer l'application de certaines décisions, en fonction de la conjoncture, ainsi la stratégie est flexible ce qui permet au propriétaire dirigeant de corriger, d'ajuster ces décisions et même de profiter des opportunités qui surviennent entre-temps.

Quand il s'agit des niveaux de la stratégie abordés précédemment,-stratégie générale, stratégie d'activité - dans la petite entreprise sont étroitement liés, et parfaitement confondus¹.

II.3 Les piliers de la stratégie de la PME :

Selon Marchesnay, la stratégie de la PME peut être appréhendée par quatre dimensions qui sont :

Les objectifs

Pour certains auteurs, tels que Cyert, March, Simon : seuls les individus ont des buts, ceux de l'organisation sont que la résultante, pour certains autres – les tenants des théories managériales- stipulent que l'entreprise peut viser un objectif². Selon R-A.THIETART, J-M.XUEREB , les objectifs: « *résultent d'un marchandage entre coalition et entre individus, de plus ils sont des éléments dynamiques qui s'ajustent en fonction des pressions de l'environnement* »³. L'objectif donne une direction à suivre et influe sur le type d'actions à entreprendre, il constitue ainsi une étape souhaitée de son évolution, alors

¹ M. MARCHESNAY, 1997 p05

² A.C. MARTINET, « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-hill, Paris, 1984, p45

³ R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 36

il sert à évaluer et contrôler l'entreprise. Pour qu'un objectif soit utile pour l'organisation, il doit être clair, spécifique, réaliste, cohérent compréhensible, acceptable, contrôlable¹. La fixation des objectifs est partagée entre deux écoles, l'une normative préconise de rechercher des méthodes pour déterminer des objectifs, l'autre plus descriptive, se borne à observer les différentes pratiques qui varient selon les circonstances².

Et en ce qui concerne la PME, Il existe une forte articulation, entre ses objectifs et celles de son dirigeant. Cependant la compréhension du style de gestion, et des objectifs de la PME, se réalisent par la connaissance du profil de l'entrepreneur³. La recherche de l'indépendance managériale et financière, constitue l'une des principales préoccupations de l'entrepreneur, et à coté de ces objectifs, d'autres peuvent être recherchés à titre d'exemple : 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, la continuité des traditions familiales. Les objectifs de chaque entrepreneur sont souvent multiples et sont susceptibles de varier au fil du temps et du développement de l'entreprise.⁴

P. A JULIEN et M. MARCHSNAY⁵, proposent deux type d'entrepreneur selon leurs objectifs, où cette typologie s'appuie sur trois grandes aspirations socio-économiques, chez l'entrepreneur, qui sont : la pérennité de l'entreprise, impliquant notamment, l'espoir de transmettre celle-ci à un membre de la famille, l'indépendance et la croissance.

- l'entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance) obéit à une logique d'action patrimoniale, et leur premier plan c'est la pérennité de son affaire, dans le but de la transmettre ou de la revendre, pour cela, il cherche toujours a être indépendant .la

¹ R-A. THIEART, J-M. XUEREB, 2005, op. Cit, 38

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, p 57

³ M. GERVAIS op. Cit. p 40

⁴ F. JANSSEN, « Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat », De Boeck, Paris, avril, 2009 p 183

⁵ P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, « L'Entrepreneuriat », Economica, Paris, 1996, pp 58-59

croissance est acceptable si elle n'oppose pas avec la pérennité et l'indépendance de l'entreprise.

- l'entrepreneur CAP (croissance, autonomie, pérennité) vise à valoriser ses capitaux, donc il privilège les affaires à qui ont une croissance forte. Dans ce cas, la croissance elle peut être un objectif en soi, comme elle peut être la conséquence de la poursuite d'autres objectifs tels que la sécurité, le prestige ou le pouvoir. Elle peut également renforcer la position de l'entreprise face à ses concurrents, à ces clients et à ces fournisseurs, réduire sa dépendance vis-à-vis d'autres entreprises ou lui conférer une plus grande maîtrise de son environnement par le biais d'un plus grand pouvoir de négociation et, par conséquent réduire le degré d'incertitude à laquelle elle est confrontée¹. Ainsi l'entrepreneur va rechercher l'autonomie de ces décisions mais pas l'indépendance financière, pour lui la pérennité ne constitue pas une préoccupation majeure.

Une autre typologie a été donnée par Laufer²(tableau 03). Cette typologie résulte du croisement des motivations de l'entrepreneur avec les objectifs assignés à l'entreprise, en particulier la croissance.

Donc les objectifs assignés à l'entreprise, sont multiples, variables et évolutifs dans le temps.

Tableau 03 : La typologie de LAUFER³

Objectifs			
Motivation dominante	Croissance et innovation	Croissance mais autonomie financière	Refus de la croissance et maintien de l'autorité
Réalisation	Entrepreneur manager		
Pouvoir		Entrepreneur propriétaire	Entrepreneur technicien
Autonomie			Entrepreneur artisan

J .C LAUFER op. Cit.

¹ F. JANSSEN, 2009, *ibid.* p 184

² J .C LAUFER, « *Comment on devient entrepreneur* », Revue française de Gestion, nov. 1975(in WTTTERWULGHE, op, Cit. p 55)

³ J .C LAUFER op. Cit.

L'organisation

D'une part, l'organisation est une collectivité de personnes réunies pour obtenir les objectifs fixés, et d'une autre part l'organisation renvoie à l'action d'organiser qui consiste à affecter les tâches à chaque travailleur, distribuer les responsabilités, déléguer l'autorité, concevoir un système de communication. Or, ces deux approches sont complémentaires, par exemple : l'accroissement de la taille de l'organisation nécessite de recruter plus de travailleurs, ce qui implique une réorganisation des tâches, d'autorité, et de système de communication¹. En effet, l'organisation en tant que structure, se caractérise par plusieurs paramètres qui sont spécifiques dans les PME, citant d'entre autres² :

- une faible spécialisation des tâches : qui résulte du manque de formalisation et de définition précise des postes de travail du fait que, bien souvent, les travailleurs ont une variété de tâches différentes, et n'ont pas de poste bien défini.
- une forte centralisation: car les pouvoirs sont entre les mains du dirigeant de PME, où ce dernier est un acteur clé de l'organisation, mais cela n'empêche pas certains dirigeants de déléguer une part de leur autorité, à des fonctionnaires, et même certains autres, développent dans leurs entreprise un esprit d'équipe, tout cela dépend du profil et des compétences des membres de l'entreprise.
- un faible degré de formalisation : la structure est informelle, car généralement le dirigeant de la PME n'attribue pas de règles, de procédures, et de méthodes de communication écrites, mais il peut les développer dans le cas de recrutement d'un dirigeant, ou lorsqu'une PME se lance dans une opération de certification.
- une structure plate : laquelle se résulte de la réduction des niveaux hiérarchiques, en conséquence, un nombre important de collaborateurs sont placés sous le contrôle d'un

¹ M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit, p 188

² M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit, pp 190-191

même supérieure hiérarchie, et quand l'éventail de contrôle devient très large, le dirigeant de l'entreprise délègue une partie de ses fonctions à un adjoint. Mais ce type de structure n'est pas le cas de toutes les PME, où selon MARCHESNAY, les configurations organisationnelles possibles pour la PME sont très diverses, et varient depuis l'artisanat jusqu'aux structures adocratiques les plus sophistiquées¹.

L'environnement

Il peut se décomposer en deux niveaux² : le premier est sociétal lequel comprend les collectivités et institutions locales de tous types, ainsi que le réseau de relations personnelles tissées par le dirigeant, et le deuxième est industriel qui peut être scindé en plusieurs niveaux :

* *L'industrie*, dont regroupe les activités au sein desquelles opère l'entreprise, ce niveau selon M. Porter est limité par les acteurs suivants : les concurrents directs, indirects (entrants potentiels et substituts) les clients et fournisseurs³, ainsi les institutions qui ont un rôle dans la réglementation et de la régulation de l'industrie. Pour la PME, ce niveau comporte une analyse de vulnérabilité et il comprend⁴:

- La complexité : évaluée à partir d'une batterie d'indicateurs, commerciaux et technologiques.
- la turbulence : laquelle exprime le rythme de changement des procédés et des processus techniques ainsi que l'ampleur de changement dans le domaine technique, et le domaine commercial par le taux de rotation dans l'ampleur des demandes à satisfaire, et même des variations de leurs nature.
- -L'accessibilité : se traduit par la possibilité et la facilité d'avoir un nouveau savoir-faire, au niveau technique.

¹ M. MARCHESNAY: « *PME, Stratégie, et Recherche* » in Revue Française de gestion n°95 p 73

² M. MARCHESNAY : « *La PME une gestion spécifique ?* », Problèmes économiques N°2276, 20 mars 1992 p28

³ M. E PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », *Economica*, 1982, p04

⁴ M. MARCHESNAY: RFG n°95, *ibid*, p 74

**La filière*, comporte l'ensemble des acteurs qui assurent la chaîne de transformation et d'adjonction de valeur à un produit, ou un ensemble de produits liées ou interconnectés, depuis les stades initiaux jusqu'au stade final, avec analyse de dépendance en termes de concentration, substituabilité et essentialité. Cette dépendance s'analyse comme le degré de réduction de liberté stratégique, due à une relation avec un partenaire : fortement concentrée dans le flux, difficilement substituable, et essentielle à l'activité de l'entreprise.¹

* *Le marché*, sur lequel s'exerce la concurrence directe, qui pourra se révéler plus ou moins agressif.

Ainsi l'environnement selon F. JANSSEN² peut être repéré par trois dimensions :

- générosité ou hostilité de l'environnement : représente la mesure dans laquelle un environnement est susceptible de favoriser ou empêcher l'entreprise à réaliser ces objectifs. Par exemple, un environnement généreux, est caractérisé par une faible intensité de la concurrence, une concentration du marché, d'importantes barrières à l'entrée, une forte fidélisation des consommateurs, des marges de profit importantes ou une croissance de la demande. Par contre un environnement hostile est caractérisé par exemple par : la complication des relations avec l'Etat ou groupes d'influence, la rareté des ressources, les complexités administratives et législatives...etc.

- stabilité ou dynamisme de l'environnement : le dynamisme constitue le degré d'instabilité d'un marché, qui résulte de facteurs imprévus, et qui a d'impacte sur l'incertitude laquelle peut complexifier le traitement de l'information par l'entrepreneur.

¹ M. MARCHESNAY , «SUR LES RELATIONS PETITE ENTERPRISE ENVIRONNEMENT LOCAL: QUELQUES OBSERVATIONS POSITIVES ET NORMATIVES» in C. FOURCADE,1991, op. Cit. p 153

² F. JANSSEN,2009, op. Cit p 193

- complexité ou simplicité de l'environnement : la complexité résulte de la nécessité pour l'entreprise de récolter un grand nombre de données et de connaissances sur les produits ou les clients. Si ces données sont faciles à appréhender l'environnement sera considéré comme simple.

L'activité

La base « activité » correspond aux biens et des services offerts par l'entreprise à ces clients. MARCHESNAY, voit que la petite entreprise, peut développer des activités où elle possède un avantage compétitif par rapport à la grande entreprise. A l'opposé de la grande entreprise qui recherche une taille supérieur, en s'appuyant sur trois éléments qui sont : l'économie d'apprentissage et d'expérience, l'économie d'échelle, et l'économie de champ, la petite entreprise trouve un terrain favorable, pour autant qu'elle reste petite dans les activités suivantes : déséconomies d'expérience (activités innovatrices et créatrices), déséconomies d'échelle (activités à forte charge en services), déséconomies de champ (micromarché fortement segmentés).

II.4 Les caractéristiques de la démarche stratégique

D'après Helfer et al¹, « *quelque soit le statut de la petite entreprise, elle adopte le management stratégique, et son chef possède une vue préalable sur le devenir de l'organisation dans un avenir relativement éloigné, mais cette vue n'est pas rédigée, formalisée, comme elle l'est dans la grande entreprise, donc le diagnostic managérial dans la petite entreprise a des singularités* ».

Ainsi, SAPORTA, qui voit que le choix d'une option stratégique, se fait par un processus de planification², et après avoir examiné les comportements des dirigeants, dit que ces comportements ne se combinent pas avec la démarche, où « *la rédaction d'un plan stratégique écrit semble toujours constituer l'exception plutôt que la règle chez les*

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, p 429 - 430

² B. SAPORTA, « *Stratégies des petites et moyennes entreprises* », Encyclopédie de gestion, Tome3, 1997 p. 3118.

dirigeants des PME »¹. Dans la même idée d'ordre THURSTON², stipule que : « *la planification, pour certains PME, n'est pas explicite, où le dirigeant l'a simplement dans sa tête, pour d'autres, elle est formelle et prend la forme de textes soigneusement élaborés d'objectifs, d'actions spécifiques à mener, et de budgets correspondants* ». En effet, le même auteur, dit que l'adoption d'une méthode ou de l'autre dépend des facteurs suivants du :

- style et de capacités du patron,
- degré de participation d'autres personnes dans les décisions du management
- la complexité et l'incertitude de l'activité. En effet, d'après Gervais, l'union de ces facteurs favorise l'implantation de la planification dans une PME, car un système de planification formelle, ne peut pas être forcément un gage de réussite pour ce type d'entreprise³.

Malgré qu'il existe des difficultés lors de l'implantation de la démarche planificatrice dans la PME, SAPORTA, propose quelques suggestions pour que la démarche stratégique soit adaptée à la PME, lesquelles s'articulent autour de : la minimisation de la consommation des ressources, y compris le temps disponible du dirigeant; la cohérence avec le « style stratégique » intuitif, parfois fulgurant, des dirigeants concernés, notamment dans le contexte de saisir les opportunités en mesure qu'elle présente ; l'aide donné au dirigeant à avoir une vision à long terme de son entreprise et à concevoir les options susceptibles de l'orienter dans le cadre de cette vision⁴.

¹ B.SAPORTA, 1997, op. Cit., p. 3118.

² P.H THURSTON, « *La planification dans les PME* », Harvard Business Review, 61(3), p99

³ M. GERVAIS, 2003, op. Cit. pp 414-416

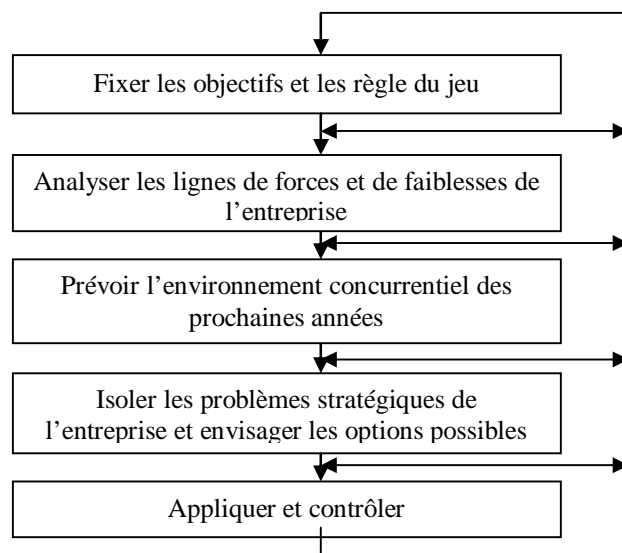
⁴ B. SAPORTA, 1997, op. Cit. p 3124

II.5 Les étapes de la planification stratégique dans la PME:

Pour Thiétart, et Xuereb la planification stratégique dans l'entreprise, s'agit d'un « ... ensemble d'étapes qui, par expérience, ont donné de bons résultats. Ces étapes peuvent paraître contraignantes et empêcher la spontanéité ...la planification stratégique s'attache à résoudre un problème majeur : comment faire en sorte pour atteindre les objectifs de l'entreprise ? »¹. Donc la planification stratégique est une succession d'étapes, ou un processus qui mène à formuler les différentes décisions stratégiques de l'entreprise.

Et quand il s'agit de la PME, SAPORTA donne un schéma (figure 12) qui permet d'illustrer la démarche planificatrice au sein de ce type d'entreprise. Cette démarche est « minimale », elle commence par la définition des objectifs, et le diagnostic « interne » précède le diagnostic « externe », ensuite les options choisies seront décrites en terme aussi brefs et simples que possible, et le document écrit où elles seront consignées n'excédera pas quelques pages.

Figure 12 : Principales étapes du processus de planification dans une PME.²



B.SAPORTA, 1997, op. Cit., p. 3119

Dans le même contexte, Michel Gervais¹, voit que la PME entreprend une démarche planificatrice, lorsqu'elle vit dans *un environnement mal connue*, pour le mieux

¹ R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit ,2005, P 40

² B.SAPORTA, 1997, op. Cit., p. 3119

connaître et prévoir son évolution. Et pour réussir cette approche, l'auteur recommande de respecter les conseils suivants :

1. *La phase de recueil de l'information* est cruciale et c'est vraisemblablement celle qui prendra le plus de temps. L'objectif est de bien comprendre ce qu'est l'entreprise et de mieux cerner les forces intérieures qui constitue un travail non quotidien réalisé par le dirigeant et ses collaborateurs, et de comprendre les forces extérieures qui la gouvernent, notamment les forces de marché. Donc cette étape est assimilée à l'étape du diagnostic interne et externe, et la PME est incitée à utiliser les outils d'analyse présentés précédemment mais en les adaptant à son cadre,² en effet, Olivier TORRES et all, ont stipulé qu' : « ... , *il est possible d'envisager et analyser les entreprises de petite taille à l'aide de représentations théoriques provenant de la grande entreprise* »³. Ainsi, Chaillot dit que les meilleurs outils de diagnostic, sont ceux qui permettent un transfert réel de méthode, en signalant à ce propos les outils de sensibilisation et de diagnostic développées par l'AFPLANE, et ceux ordonnés dans le guide méthodologique, « management stratégique des PME/PMI » aux Editions Economica⁴.

Lors de cette étape, le groupe dirigeant doit prendre en considération : la difficulté d'accès à l'information, et sa pertinence, ainsi sa source, en évitant les informations collectées avec des préjugés, ainsi dans cette étape, MINTZBERG⁵ recommande d'éviter les informations formalisées car, elles sont souvent trop limitées, trop générales pour les besoins du manager, elles arrivent trop tard... . D'après SAPORTA, « *le dirigeant de la PME qui adopte une démarche planificatrice, il doit prendre conscience du rôle l'information dans ce domaine, en constituant un système d'information stratégique, assimilé à celui de la grande entreprise et caractérisé par :*

¹ M. GERVAIS, 2003, op. Cit. pp 417-420

² B. SAPORTA, « Stratégies pour la PME, Montchrestien, Paris », 1986, pp145-214

³ O. TORRES «AU-DELA DE LA SPECIFICITE DE GESTION : VERS UNE THEORIE MANAGERIALE DE LA PME », in O.TORRES, 1998, op. Cit. p164.

⁴O. CHAILLOT, op. Cit. P59

⁵ H.MINTZBERG, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, pp142-143

la simplicité liée à la structure de la PME, la convivialité, et la proximité des sources d'information »¹, tels que les revues professionnelles, les chambres de commerce, et les congrès professionnels². En outre, JULIEN, et MARCHESNAY³, voient que la PME peut réaliser toute une veille technologique, différente de celle réalisée dans la grande entreprise, laquelle s'agit d'un processus le plus souvent itératif et surtout cumulatif. Elle consiste

1) en accumulation et tri d'information, en partie ciblée, en partie désordonnée (au hasard), 2) en une analyse de cette information surtout à partir de relations de confiance et de vérifications auprès de plusieurs sources, 3) en une diffusion notamment chez les collaborateurs internes (cadres et personnel-chef), 4) en une utilisation au moment opportun (assez, et pas trop tôt, ou trop tard).

2. *La phase de détermination des objectifs* n'en est pas moins importante. Durant son déroulement, deux écueils sont à éviter :

- les objectifs ne doivent pas se résumer à une simple liste de vœux pieux : ils doivent se situer dans le domaine des possibles et être opérationnels ;
- ils ne doivent pas être des objectifs à court terme mais correspondent à une orientation sur 2 à 3 ans.

Le patron de la PME, lors de cette phase peut envisager les problèmes suivants :

- L'appréhension globale et intuitive de la situation actuelle, incite à déterminer que les objectifs pour la période en cours.
- L'intégration des aspirations personnelles du dirigeant dans les finalités de l'entreprise, ce problème résulte du mode de fixation des objectifs informel, par contre, lorsqu'il a recours à un plan, la procédure analytique pousse à ce qu'il détermine l'orientation de la firme en essayant d'écarter à ses objectifs personnels.

¹ B.SAPORTA, 1997, op. Cit., pp. 3125-3126.

² M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit. p 158

³ P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, 1996, op. Cit. p 48

- Un autre problème qui se pose particulièrement devant les PME familiales, est la détermination des objectifs lors de la succession, et la question qui se pose : « qu'advierait-il de l'entreprise, en cas de décès du seul ou du principal actionnaire ? » la solution est de poursuivre les objectifs fixés par l'entreprise.

3. *La phase de prévision et de choix des alternatives* ne demande pas de recourir à des outils complexes. L'avantage compétitif des PME est d'une part, la *flexibilité*, est d'autre part, elle est souvent dans le fait qu'il faut peu de temps entre l'idée et sa mise en application ou entre le contrôle et la correction... L'important est de cerner les facteurs qui auront un impact durable sur la performance et d'avoir une idée cohérente de son entreprise pour le futur. En conséquence, pas de formalisme excessif, on développera plutôt des scénarios « robustes », facilement révisables, fondés sur un nombre restreint de variables pertinentes.

4. Pour ce qui est de *la mise en œuvre*, toutes les personnes clés doivent être impliquées.

Le plan dans l'entreprise est construit soit par le chef d'entreprise, soit par le groupe dirigeant l'essentiel, qu'il soit facile à mettre en application par les exécutants. Parfois, ce plan n'est révélé que progressivement, afin d'éviter d'alerter la concurrence ou de susciter une résistance interne. Cette attitude permet de créer l'effet de surprise souhaité et de générer des décisions rapides, mais elle a aussi pour rançon d'amener une incompréhension et des tensions au sein du personnel.

5. Quelles que soient les modalités du système adopté, deux conseils généraux semblent pouvoir être prodigués.

- Commencer doucement, compte tenu de la prégnance des problèmes de court terme.

- il est nécessaire de garder confiance dans la réflexion à long terme, agir en fonction d'une idée claire que l'on poursuit permet de mieux allouer les ressources et de mieux saisir les opportunités.

En effet, le processus stratégique dans la PME, n'est pas toujours planifiée, et il est décrit selon MINTZBERG comme suit, « *le processus stratégique dans une organisation entrepreneuriale*¹, est souvent de type visionnaire, en grande partie délibéré mais émergent et flexible pour les détails, ainsi qu'il est intuitive et souvent orienté vers une recherche agressive d'opportunités ».² Donc à partir de cette description, il convient de mettre en lumière quelques concepts clefs:

La vision stratégique : d'un certain niveau, s'agit :

« *d'une vision de l'avenir que l'on veut construire à ce niveau. Elle exprime un vouloir faire réfléchi, plutôt que s'imposant comme une révélation, elle est explicitée sous la forme de grandes orientations* »³. Dans une organisation entrepreneuriale, le dirigeant ce n'est pas qu'il « voit » les choses dans une nouvelle perspective, mais qu'il sache à communiquer cette vision à ceux qui l'entoure⁴.

L'intuition : c'est une forme de pensée, qui repose sur la physiologie de l'entrepreneur, et selon MINTZBERG, « *elle est cachée dans les méandres muets de l'hémisphère droit du cerveau humain...et apparait fonctionner selon un processus n'est linéaire ni analytique. Elle semble s'effectuer selon un processus parallèle, d'une façon plus holistique, orientée vers la synthèse* »⁵. ainsi MARCHESNAY montre le rôle de l'intuition dans la prise de décision, en stipulant que la plupart des décisions prises sont le résultat d'un mix de logique et d'intuition⁶.

Les opportunités : il s'agit des chances saisies par l'entrepreneur, où selon G.P Sweeney⁷ l'opportunité est la transformation des événements par l'entrepreneur. Ce dernier trouve les opportunités par trois sources : la première la plus importante, est liée à

¹ Comme nous avons dit précédemment la plupart des PME ont une structure entrepreneuriale.

² H.MINTZBERG,1998, op. Cit. p214

³M.J.AVENIER « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p10

⁴ H.MINTZBERG, 1998,op.Cit, p222

⁵ H.MINTZBERG, 1998,op.Cit, p612

⁶ M. MARCHESNAY, 1997, op. Cit. p142

⁷ G.P SWEENEY, « les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises innovatrices », Editions d'Organisation, Paris, 1982

l'expérience de l'entrepreneur, la deuxième moins importante qui est le lien avec son expérience passée, la troisième source est la recherche systématique d'une opportunité avec des techniques¹.

Ainsi Smith donne quelques caractéristiques qui permettent de définir l'entrepreneur opportuniste, « *lequel est un entrepreneur instruis, a des expériences de travail. Il vise avant tous la croissance de son entreprise. Il est flexible et confiant dans son habilité à composer avec son environnement* »². Donc après avoir abordé les différentes étapes du processus stratégique qui mènent à établir un choix, il nous reste de déterminer les différents choix stratégiques possibles pour la PME.

SECTION III : LES OPTIONS STRATEGIQUES DE LA PME

Les options stratégiques sont de nature si diverse que s'imposent des classifications, que l'on trouvera dans la plupart des manuels récents. En effet, SAPORTA³ ordonne d'une manière séquentielle les différentes options qui s'offrent aux PME, lesquelles sont destinées à maximiser les chances de sa survie :

III.1 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'activités⁴.

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

¹ E.M.HERNANDEZ, « Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », L'Harmattan, Paris, 1999, p 42

² R. WITTERWULGHE, op. Cit. p 33

³ B.SAPORTA, 1997, op. Cit., p. 3106.

⁴ R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 2005,P226

œuvre repose sur des stratégies d'organisation, au sein de l'entreprise.¹ L'innovation, ainsi passe par un processus complexe, en commençant par une idée, qui se passe à une recherche technique, ensuite par des recherches de développement, et en fin par des études de commercialisation. Ainsi l'innovation peut être mesurée, soit par les dépenses en matière de recherche et développement, soit par l'attribution de brevets.

L'entreprise de petite taille innove souvent dans le cadre d'une demande pragmatique et non systémique. Autrement dit, la PME va innover lorsqu'elle est entraînée par son dynamisme, confrontée à des débouchés ou des besoins nouveaux du marché, face à des contraintes de réduction des coûts de fabrication, ou face à une concurrence exacerbée². Ainsi les nouvelles technologies résultantes de l'innovation, constituent un facteur d'amélioration de la productivité et elles permettent de maintenir ou d'augmenter la compétitivité en particulier dans les branches industrielles peu ou non protégées.³

L'expériences d'innovations des dirigeants de PME, leurs démarches sont comparable à celles des bricoleurs, face à la démarche de l'ingénieur, qui serait celle de la grande entreprise, ils innovent parfois sans le savoir, parce qu'ils sont confrontés à un défi,⁴ en effet, plusieurs enquêtes ont montrés que l'innovation reste souvent une action ponctuelle au sein des PME, elle est en général menée de manière réactive.⁵

L'entreprise utilise la stratégie d'innovation, pour créer un avantage concurrentiel et renforcer ainsi sa position sur son marché.

- *L'innovation et avantage de coût*

Le recours à des technologies plus performantes, en utilisant des innovations, permet à l'entreprise d'améliorer sa position sur certains éléments de sa structure de coûts,

¹ M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit. p 284

² R. WITTERWULGHE, op. Cit. pp 110-114

³ P.A. JULIEN, « NOUVELLES TECHNOLOGIES, PETITES ENTERPRISES ET ENVIRONNEMENT LOCAL » in C. FOURCADE, 1991, op. Cit. p 202

⁴ R. WITTERWULGHE, op. Cit. pp 113-114

⁵ M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit. p 286

et acquérir ainsi un avantage sur ses concurrents. Cet avantage se traduit par une augmentation des marges et une profitabilité accrue sur des marchés où le prix est imposé par l'entreprise.

- *L'innovation et différenciation*

La stratégie de différenciation consiste à faire accepter au client de payer un différentiel de prix justifié par le caractère unique d'une offre¹. L'innovation est très fréquemment à la base des stratégies de différenciation car c'est un moyen puissant de donner à l'offre un caractère unique, dans son aspect, dans ses caractéristiques fonctionnelles, et son conditionnement, défendable contre les tentatives d'imitation de la concurrence.

En effet, pour conduire une stratégie d'innovation dans la petite et moyenne entreprise, B. SAPORTA donne quelques suggestions, lesquelles s'articulent autour de: «

- *l'acquisition de la nouveauté à d'autres plutôt que de la concevoir soi-même, en s'ouvrant sur leur environnement;*
- *en instaurant un processus de filtrage rigoureux, de façon à ne pas dépenser inutilement.*
- *l'appui maximum sur les aides publics au financement de l'innovation, et en apportant un soin particulier à la politique de dépôt de brevet* »².

III.2 Stratégies de renforcement

La PME fait appelle à des stratégies de renforcement, pour atténuer ou supprimer les facteurs de vulnérabilité gardés par les stratégies d'innovation. Or, il s'agit de deux types de stratégies :

III.2.1 Les stratégies de spécialisation

La spécialisation « *est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seul*

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, P 233

² B.SAPORTA, 1997, op. cit., p. 3115.

possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation des attributs ou des services fournis »¹.

Donc selon cette définition l'entreprise qui se spécialise, choisit une des stratégies génériques. La spécialisation selon MARMUSE² est entamée lorsque les produits et missions actuels permettent à l'entreprise de se développer conformément à ses objectifs. Ainsi selon F.JANSSEN «...une petite entreprise qui viserait la croissance devrait donc se concentrer sur un nombre restreint de produits ou de services et combler des interstices inoccupés par les grandes entreprises »³, donc une stratégie de spécialisation, peut même aller plus loin que la survie, et sert à atteindre l'objectif de la croissance, de la petite entreprise.

III.2.1.1 Les formes de la spécialisation :

Il existe plusieurs formes de spécialisation (figure 13). Lesquelles dépendent du degré de maturité de l'activité, et de la position concurrentielle de l'entreprise⁴. Au sein du cycle de vie d'une activité, l'entreprise se spécialise lorsque l'activité présente des perspectives importantes de développement. Généralement, la spécialisation est rencontrée dans la phase de croissance. Sur un métier neuf et très attractif, le concurrent victorieux sera celui qui aura su croître le plus rapidement, en concentrant tous ses efforts sur la croissance de la production dans le domaine d'activité (spécialisation extensive).

Dans les phases de maturité ou de déclin, les positions sont plus figées, et l'entreprise va choisir, soit la spécialisation qu'elle a développée dans les phases précédentes (spécialisation passive), soit l'autre voie de développement.

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, P 197

² C. MARMUSE « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2^e édition, Paris, 1996, p 514

³ F. JANSSEN, 2009 op. Cit. p 191

⁴ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, pp134-135

Dans la phase de croissance d'une activité, l'entreprise qui a une position faible et non défendable, identifie une niche très spécifique, adaptée à ces compétences et à ces moyens financiers. En resegmentant son champ d'action, elle pourra ainsi atteindre un niveau de spécialisation lui assurant une certaine compétitivité (spécialisation restrictive).

Les entreprises qui se retrouvent dans des positions difficiles dans des domaines d'activité en phase de maturité, s'orientent vers des solutions radicales :

- l'abandon, qui est cependant souvent irréaliste, notamment lorsque les barrières à la sortie sont très élevées, ou quand l'activité considérée est la seule que possède l'entreprise.
- le recentrage sur cette seule activité, par abandon d'autres activités de diversification, ce qui entraîne souvent une amélioration rapide des compétences négligées qui restent potentiellement exploitables.
- la resegmentation, soit par retranchement sur une niche où l'entreprise est bien positionnée et peut se refaire une santé, soit par une stratégie de rupture générant un nouveau domaine dans lequel l'entreprise dispose des compétences.

Figure 13 : les types de spécialisation¹

		Phase de maturité	
		Démarrage (croissance)	Maturité (déclin)
Position Concurrentielle	Forte et défendable	Spécialisation extensive	Spécialisation passive Envisager l'autre voie de développement : diversification
	Faible et non défendable	Spécialisation restrictive (niche)	Spécialisation par reconcentration Spécialisation restrictive (retranchement) Spécialisation par diversification

STRATEGOR, 1997, op. Cit, p136

¹ STRATEGOR, 1997, op. Cit, p136

III.2.1.2 Les voies de la spécialisation :

L'entreprise spécialisée pour se développer dans un DAS, peut suivre deux voies distinctes successivement ou simultanément¹.

✓ *L'expansion (ou retranchement) géographique*

Consiste à faire des choix d'expansion ou de restriction au sein de marché pertinent qui circonscrit l'étendue spatiale du domaine d'activité de l'entreprise. La spécialisation par l'expansion est conçue par la détermination des frontières du marché pertinent de l'activité, où une entreprise qui décide une spécialisation dans un cadre strictement national, alors que le marché pertinent du domaine d'activité est international, est vouée à la marginalisation et, si elle ne réagit pas rapidement, elle disparaît.

Toute stratégie de retranchement sur une partie seulement du marché pertinent ne peut se concevoir qu'à partir d'une segmentation affinée, permettant de dégager une niche géographique, caractérisée par des conditions particulières de marché, par des barrières érigeables et défendables par l'entreprise. Le marché pertinent peut avoir des frontières étroites, résultantes des coûts d'adaptation, ces dernières peuvent ruiner une stratégie d'expansion fondée sur une expérience spécialisée. Au-delà d'un certain seuil, en effet, le montant des coûts d'adaptation annule tous les effets de synergie que l'on peut attendre de l'extension du marché pertinent.

✓ *La diversification (ou retranchement) marketing²*

La diversification marketing comprend deux voies : produits nouveaux pour clients actuels ou clients nouveaux pour produits actuels, ce choix reste de la spécialisation dès lors qu'elle ne nécessite pas la mise en œuvre de compétences nouvelles pour l'entreprise. Offrir un produit nouveau, c'est accroître son potentiel de vente. Dans le cas de la spécialisation, l'entreprise peut développer toute une gamme

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, P 198

² STRATEGOR, 1997, op. Cit., p138

étendue de produits, homogène, dessinée à sa clientèle traditionnelle, cela permet d'amplifier ou de prolonger la croissance de l'activité, en améliorant la compétence de l'entreprise, ainsi, il permet de présenter une synergie maximale pour accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des facteurs clés de succès. L'expansion peut également provenir de changements de type de clientèle, auquel s'adresse l'entreprise.

La stratégie de la spécialisation, peut susciter des limites pour l'entreprise¹ :

- les conséquences dramatiques d'une évolution négative des marchés servis.
- la vulnérabilité liée à l'obsolescence du produit ou à la disparition de la clientèle visée.
- l'évolution de l'entreprise très liée aux compétences personnelles de quelques techniciens ou commerciaux.

III.2.2 Stratégies de gestion de la dépendance

La dépendance constitue pour la PME un risque stratégique, lequel peut apparaître quand la petite entreprise réalise la plus grande part de son chiffre d'affaires avec un seul client, ou grâce à un seul fournisseur².

Le chef de la PME peut assumer ce problème en cherchant l'alliance, en effet, avant de définir la stratégie d'alliance, il convient de mettre en évidence les concepts de chacune de la coopération, et le partenariat, lesquelles semblent avoir une même signification, que celle de l'alliance.

- *la coopération*, est le fait de réaliser une action ensemble, assimilée à une forme générique d'action commune qui peut aller de simples échanges d'informations à des formes très avancées de collaboration entre firmes, y compris en termes contractuels. Dans cette même définition, s'intègre la sous-traitance, qui est considérée selon

¹ C. MARMUSE, 1997, op. Cit. p 516

² M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit. p 112

MONTMORILLON : « l'une des plus ancienne forme de coopération entre entreprises, il s'agit d'une entreprise donneuse d'ordre, et une autre sous-traitante, où la deuxième produit des biens ou des services à l'intérêt de la première »¹. Et dans ce cas là le chef de la PME, doit savoir se rendre indispensable auprès de son client ou son donneur d'ordres².

- *le partenariat* s'agit des pratiques de collaborations qui sont le plus souvent mises en place au sein d'une filière de production, de l'amont vers l'aval, en mettant en scène des firmes juridiquement indépendantes mais économiquement dépendantes, dans le cadre d'un accord particulier.³

Et en ce qui concerne l'alliance, d'après Marchesnay⁴, elle est une stratégie, laquelle permet à deux sociétés (groupes) ou plus de s'entendre pour créer des unités communes, en prenant une part du capital social, afin de :

Développer des produits nouveaux, en changeant, les expertises ; utiliser le produit fabriqué dans le site ; consolider les relations de distribution, lorsque les uns sont les fournisseurs des autres distributeurs ; pénétrer des marchés internationaux protégés. Une autre raison qui peut mener les entreprises, à entrer dans ces accords, c'est pour qu'elles puissent partager les coûts et les risques de développement, qui ne peuvent être assumé toutes seules⁵.

Pour l'équipe de STRATEGOR les alliances stratégiques peuvent se définir comme : « *des associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :*

¹ B. de MONTMORILLON, « *Croissance de l'entreprise* », Encyclopédie de gestion, Paris Economica, 1997 p859

² M. GERVAIS, 2003, op. Cit. pp 414-416

³ C. MARMUSE, 1996, op. Cit. pp. 556-557.

⁴ M. MARCHESNAY, 1997 op. Cit. p126

⁵ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, op. Cit. 2005, P194

- de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée ;
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité »¹,

Donc selon cette définition, les alliances s'appuient essentiellement sur deux principes qui sont, un certain niveau de concurrence et la coopération. Dans le même contexte, Marmuse² donne une définition qui sert à comprendre le concept alliance, lequel : « *est une collaboration de firmes existantes qui restent indépendantes par ailleurs, où toutes les opérations donnant lieu à prise de contrôle ou participation importante qui ne peut garantir l'indépendance des partenaires, sont exclues* ».

Dans contexte de la PME, Puthod dit que ce type de firme, souffre d'une insuffisance structurelle de moyens, lesquels peuvent être eus par une politique³ d'alliance qui s'appuie sur la complémentarité. Et de plus cette stratégie aide l'entreprise qui veut implanter à l'international, et de créer les moyens nécessaires à cette implantation, ainsi cette voie peut constituer un accélérateur de développement⁴.

III.2.2.1 Les types d'alliance

Il existe trois types d'alliances, lesquels se distinguent en termes d'objectifs et des effets très différents entraînés sur la concurrence, entre les alliés. Ces types sont comme suit :

Les alliances complémentaires : sont le résultat d'association des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente, où l'une des entreprises qui a développé un produit nécessite le réseau de distribution de l'autre pour le commercialiser.

¹ STRATEGOR,1997, op. Cit. p214

² C. MARMUSE,1996, op. Cit. p 557

³ Par politique, en comprend que l'alliance, est une stratégie qui appartient au niveau supérieur qui est la stratégie générale, illustré dans la première section du chapitre précédent.

⁴ D. PUTHOD, « L'ALLIANCE, UNE OPTION STRATEGIQUE PERMETTANT DE CONTOURNER LES DILEMMES CLASSIQUES DE LA PME », in O.TORRES,1998, op. Cit. p. 95.

Les alliances de co-intégration, ces types unissent des firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolés. Ces éléments communs sont incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et se font concurrence sur le marché.

Les alliances de pseudo-concentration : ce type d'alliance comporte plus de relation d'association entre les associés, car ces derniers développent, produisent, et commercialisent un produit commun. Les compétences et contributions sont de même nature, et l'objectif recherché est un objectif de taille¹.

III.3 Stratégies de redéploiement

Si la survie n'est pas assurée par le type de stratégies précédentes l'entreprise doit trouver de nouveaux terrains d'action, en adoptant les stratégies suivantes :

III.3.1 Stratégies de diversification

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de compétences peu nombreuses, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre².

Selon F. JANSSEN : « *la diversification constitue le moyen de développement privilégié pour les moyennes entreprises ..., où elle devrait toutefois être en rapport avec les activités existantes de la firme* »³. Ainsi pour I. ANSOFF, parmi les causes qui conduisent l'entreprise à se diversifier, c'est quand l'envergure de leur portefeuille d'activité est insuffisante pour atteindre leur objectif⁴.

¹ STRATEGOR, 1997, op. Cit. p.219-221

² STRATEGOR, 1997 op. Cit. p. 140.

³ F. JANSSEN, 2009, op. Cit. p. 191.

⁴ I. ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise », les Editions d'Organisation, Paris, 1989, p. 135.

III.3.1.1 Les fondements stratégiques de la diversification :

La diversification s'appuie sur les fondements stratégiques suivants :

- *Métier et domaine d'activité :*

Par rapport à la diversification, la notion de métier a un caractère subjectif pour l'entreprise, car elle est liée à la conception qu'en a cette dernière, c'est ce qui explique que deux entreprises, ayant une conception différente de leur métier, puissent se retrouver en concurrence dans un même domaine d'activité.

Objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès. Le terme « métier » renvoie à des perceptions internes, alors que celui de « domaine » ou de « segment » a un caractère plus objectif.

- *La synergie :*

D'une façon générale, toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise¹. De ce fait, les facteurs de synergie peuvent être de plusieurs natures : le marketing, la distribution, l'image de marque, la communication, la production, la logistique, le système d'information, et l'organisation². En s'appuyant sur ses compétences communes, l'entreprise, dans le cadre de sa nouvelle activité, tirera un avantage concurrentiel de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle.

- *Les pivots clés :*

Généralement, la diversification est fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences, comme autant de *pivots* ouvrant de nouveaux champs d'activité. Une fois que les nouvelles compétences requises pour exercer le

¹ STRATEGOR, 1997 op. Cit. p142

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, P 202

deuxième métier sont acquises, elles peuvent constituer de nouveaux pivots de diversification et ainsi de suite¹.

Pour certaines entreprises, la maîtrise de *la technologie* ou d'un ensemble convergent de technologies constitue leur principale compétence distinctive, pour le développement de stratégie, de la diversification. D'autres entreprises se diversifient, suivant une logique commerciale, en privilégiant *le client*, comme l'axe de développement, et l'entreprise passe aisément d'une technologie à l'autre et acquiert au fur et à mesure de ses besoins les compétences technologiques, qui lui faisaient défaut pour servir de nouveaux clients, en élargissant sa gamme de produits et son portefeuille d'activité.

Ainsi, cette stratégie- de diversification- mène l'entreprise à adopter une organisation adéquate, ce qu'il a recommandé SAPORTA² à la PME, en se réorganisant, notamment en matière du style de direction et des relations du chef d'entreprise avec ses principaux collaborateurs.

III.3.1.2 Les dimensions de la diversification

L'entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales³ :

- *La diversification géographique*

Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents, même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel.

- *La diversification verticale : l'intégration*

¹ B.SAPORTA, 1997, op. Cit. p. 3114.

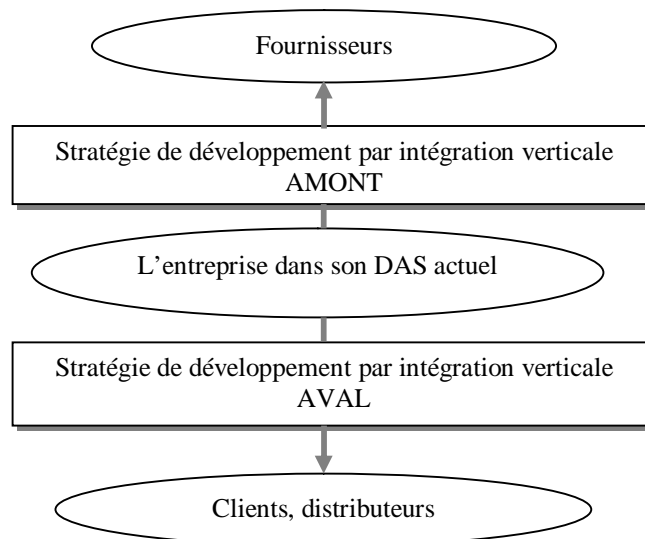
² B.SAPORTA, 1997, op. Cit., p. 3115.

³ STRATEGOR, 1997, op. Cit. pp. 145-148.

Cette dimension signifie une extension de l'entreprise au long de la filière de production, par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son origine, et ce vers l'amont ou vers l'aval (figure 14). On parle « d'intégration amont » lorsque l'entreprise veut contrôler un stade productif antérieur à celui qu'elle assure déjà, et on parle « d'intégration aval » lorsque l'entreprise cherche à contrôler un stade productif postérieur au stade qu'elle occupe¹. Le choix d'une voie d'intégration a de multiples conséquences pour l'entreprise, notamment il permet de :

- constituer un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval).
- différencier par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ.
- réduire les coûts de transaction.

Figure 14 : Les deux formes de l'intégration verticale.²



J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit 2006, P 203

¹ O.TORRES-BLAY, « Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie », 2^e éd, Economica, Paris, 2004 p. 165.

² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit 2006, P 203

▪ *La diversification horizontale*

La diversification est dite horizontale, lorsqu'une entreprise, aborde des domaines d'activités différents de son activité principale, où ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités. Ainsi, certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activité, dont elle s'appuie sur des compétences communes en matière de capacité financière et de savoir-faire lié à la gestion et l'organisation de l'entreprise.

Même si la diversification est apporteuse d'avantages pour l'entreprise, MARMUSE dit que, certaines limites peuvent être attribuées à cette stratégie : «

- *la difficulté de contrôle de sociétés aux activités très diverses ;*
- *l'effet de dilution dans l'attention portée à chaque activité par les dirigeants, en particulier lorsque les activités relèvent de logiques et de technologies très différentes.*
- *la méconnaissance de la valeur des activités au moment du choix de diversification ;*
- *la complexification des modes de gestion »¹ ;*

III.3.2 L'internationalisation :

Dans un contexte de mondialisation, de l'économie et de la concurrence, les entreprises sont devant des stratégies d'internationalisation à des degrés plus ou moins poussés.

L'exportation constitue le premier stade de l'internationalisation, dont est le résultat de la recherche de nouveaux clients à l'étranger, dans ce cas là, il est conseillé aux entreprises de petite taille de bien maîtriser le marché local puis national avant de se risquer sur les marchés étrangers².

¹ C. MARMUSE, 1996, op. Cit. p 516

² O.TORRES-BLAY, ibid. pp 171-172

Dans le deuxième stade, l'entreprise, va implanter à l'étranger un bureau commercial, où elle peut se poursuivre par le montage ou l'acquisition, seul ou en joint venture, d'une unité de production. Dans cette démarche, une PME peut se faire appuyer par une grande entreprise nationale déjà implantée (portage ou piggy back).

Le troisième stade est celui de l'internationalisation. Les unités implantées à l'étranger, qu'elles soient filiales ou sociétés à part entière, acquièrent une certaine autonomie, et développent les fonctions clés nécessaires à l'acquisition de compétences distinctives appropriées au pays d'accueil¹.

Mais ce processus d'internationalisation de PME, souffre trop d'exception pour avoir une portée générale, car il y a des firmes recourant dès le départ à des formules sophistiquées d'engagement international (transferts de technologies). En effet, SAPORTA.² propose avec prudence, quelques suggestions pour l'accompagnement de la PME pendant son internationalisation. D'une part l'établissement d'un rapport entre l'action et les moyens mis en disponibilité, d'autre par la nécessité de limiter les risques liés à l'information, et au change et au risque global associé à l'engagement international, pour ce faire la PME doit chercher des appuis, et contrôler ces efforts, avec l'inscription de la démarche dans un plans.³

¹ M. MARCHESNAY, 1997, op. Cit. p134

² B.SAPORTA, 1997, op. Cit. pp 3116-3117.

³ B.SAPORTA, 1997, op. Cit. pp. 3116-3117.

CONCLUSION :

Plusieurs courants d'étude de la PME ont été apparus, ce qui a empêché d'unifier la définition de la PME, alors une diversité de définitions ont été données à cette dernière, résultant de la diversité des activités économiques et même de la diversité des statuts juridiques. Or, pour la définir deux approches ont été évoquées: une qualitative et l'autre quantitative laquelle a été prise pour définir la PME en Algérie.

Malgré la variété des typologies de PME, ils existent des traits communs concernant ses pratiques de gestion, lesquels se caractérisent par la proximité des relations, et la non formalisation de procédures, avec un taux réduit de délégation. Et en matière de la gestion stratégique dans la PME, elle ressemble à la grande entreprise, en inscrivant des spécificités, lesquelles conviennent avec ses caractéristiques. En effet, la démarche stratégique de la PME ne diffère pas à celle de la grande entreprise, mais elle a des singularités, également elle se caractérise par la flexibilité, et la non formalisation des plans. Ainsi son processus stratégique, en outre qu'il est composé d'une succession d'étapes, il s'appuie sur d'autres facteurs clés : tels que l'intuition du dirigeant, la vision stratégique, et l'opportunité.

Les options stratégiques offertes à la PME sont celles offertes à tous types d'entreprises, mais pour la PME elles sont choisies selon le degré de la survie, et le choix d'une telle stratégie, ou de l'autre prend en considération une logique séquentielle et certains autres facteurs, comme l'âge de l'entreprise, et la vulnérabilité, ...etc

Tous ces concepts seront vérifiés dans la PME algérienne dans le quatrième chapitre, après avoir exposé des généralités sur la PME en Algérie, ainsi son environnement interne et externe, dans le chapitre suivant.

Chapitre 03

Etude de cas EURL
MIK

I - Mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises :

La mise à niveau est **un défi** et un **enjeu** qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en général et de l'entreprise en particulier, visant la consolidation et la pérennisation de l'entreprise dans une dynamique de substitution et de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif.

Cette démarche repose sur des objectifs fondamentaux :

- i-** La densification et la diversification du tissu économique ;
- ii-** L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions ;
- iii-** Le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché.

Aussi ,la mise à niveau des PME, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. On identifie quatre grandes étapes :

- **Etape 1 :**

Le déclic, c'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Cette étape se réalise à travers d'un pré-diagnostic ou diagnostic. Ce qui permet d'identifier et de valider les problèmes de l'entreprise.

- **Etape 2 :**

L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle, Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou sont mal organisées.

- **Etape 3 :**

Le développement fonctionnel : A ce niveau l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes.

Ces actions portent sur :

- ✓ Renforcement des ressources humaines à différents niveaux, le chef d'entreprise apprend à déléguer des responsabilités, à faire travailler une équipe et à faire confiance à des compétences.
- ✓ Meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME :
- ✓ Mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur.
- ✓ Les actions dans ce domaine peuvent toucher la gestion de projet dans une entreprise de bâtiment, l'ordonnancement lancement ou la gestion de production dans une entreprise industrielle, la gestion des stocks, le calcul des coûts.

- ✓ Cette liste n'est pas exhaustive, les actions sont identifiées selon les besoins réels de la PME.

- **Etape 4 :**

L'anticipation et la conformité aux standards internationaux :

à ce stade le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué, telles que :

- ✓ Mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales telles que ISO 9001, BPF, ISO 22000, etc.
- ✓ Marquage CE, plans d'action pour l'exportation.
- ✓ Elaboration d'une stratégie d'entreprise, projets de partenariat.
- ✓ Mise en place de R&D, veille technologique.

En résumé, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. Aucune entreprise ne peut dire : « j'ai terminé ma mise à niveau », notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier de la PME. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée.

Il s'agit plutôt d'un parcours jalonné d'actions de mise à niveau; chaque action a un contenu et des objectifs spécifiques et mesurables, et détermine la prochaine.

Le chef d'entreprise peut à tout moment faire une pause dans son processus de mise à niveau, ou permettre un temps de consolidation des acquis des actions de mise à niveau précédentes.

Par ailleurs, la mise à niveau est un processus essentiellement immatériel. Elle ne consiste pas à changer à un moment donné ses équipements ou élargir son potentiel de production.

Le nouveau programme national de mise à niveau de la PME

Le nouveau programme national de mise à niveau de la PME a été adopté par le Conseil des Ministres le **11 juillet 2010**, qui en a fixé les fondamentaux, le niveau des aides octroyées, les secteurs éligibles ainsi que les critères d'éligibilité. Il faut souligner que les fondamentaux reflètent les attentes et les besoins spécifiques des PME. Les ressources allouées à ce programme s'élèvent à **386 Mds DA** en concours définitifs et plus de **1000 Mds DA** en bonifications sur les taux d'intérêts des crédits bancaires. Il faut noter l'importance des engagements financiers décidés par le Gouvernement en comparaison de l'ancien programme doté de seulement de **1 milliard de Dinar/an**.

Les activités de ce programme orientées sur **les actions de diagnostic** (phase1), **d'investissements immatériels, d'investissements matériels** (phase2), et de formation et d'assistance technique (phase3).

L'Agence Nationale de Développement de la PME (**ANDPME**) est chargée de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME.

LES ACTIONS DE MISE A NIVEAU ELIGIBLES AUX AIDES DU FONDS :

- Pré-diagnostic
- Diagnostic
- Investissements immatériels
- Investissements matériels de productivité
- Investissements matériels à caractère prioritaire
- Investissements technologiques et les systèmes d'information
- La formation et l'assistance spécifique

Critères d'Eligibilité

Sont éligibles au Fonds national de mise à niveau des PME :

- ✓ Les entreprises algériennes telles que définies par la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise en activité depuis au moins deux(02) ans et présentant des agrégats économiques positifs .

- ✓ Les activités :
- agro- alimentaires ;
- industrielles;
- Du BTPH;
- De la pêche,
- Du tourisme hôtellerie;
- Des services;
- Des transports
- Des services postaux et TIC.

Dossier à fournir :

L'entreprise qui souhaite engager, un programme de mise à niveau et bénéficier des aides financières prévues par le Fonds National de mise à niveau des pme dépose auprès de l'ANDPME ou ses délégations régionales le dossier composé des pièces suivantes :

- Une demande de motivation adressée à Monsieur le Ministre chargé de la PME;
- Une déclaration d'identification de la PME;
- Copie du Registre de Commerce en cours de validité;
- Une copie de bilan fiscal (actif, passif, et TCR) des deux derniers exercices visés par l'administration fiscale;
- Une copie de la carte d'identification fiscale, situation vis à vis de (CNAS, CASNOS, CACOBATH), (échancier est accepté);

Bilan d'étape du Programme National de Mise à Niveau des PME:

A ce jour, la mise en œuvre opérationnelle du programme national de mise à niveau des PME par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) a permis d'enregistrer **1344** adhésions dont le détail est présenté comme suit:

Eligibles : 953 dossiers.

Ajournés : 265 dossiers (à compléter pour la conformité administrative).

Non éligibles : 126 (ne répondant pas aux critères d'éligibilités).

Sur les 953 dossiers de mise à niveau, 190 ont fait l'objet de décisions d'octroi des aides pour engager les phases de mises à niveau.

Répartition des dossiers traités par secteur d'activités:

BTPH :	53%
Industrie :	29 %
Services :	12 %
Transport :	03 %
Tourisme	
Hôtellerie:	02 %
Pêche :	01%

NB : Pour plus d'information veuillez consultez le site de l'ANDPME sur l'adresse suivante :

www.andpme.org.dz.

II - Programme des Structures d'appui à la création des PME :

Centres de Facilitation et Pépinières d'Entreprises :

La création d'entreprises dépend de multiples facteurs sociologiques, économiques, financiers, technologiques, fiscaux, législatifs et institutionnels. Les pouvoirs publics accordent une importance accrue au développement des entreprises.

Vu la fragilité naturelle des nouvelles entreprises face à l'environnement dans lequel elles se développent, il est devenu utile de les aider en instaurant des systèmes publics d'appui à la création d'entreprises utilisant une panoplie de leviers : avantages fiscaux, financement, statuts dérogatoires, A ce titre, les pouvoirs publics conscients du rôle des petites et moyennes entreprises dans le développement économiques ont mené une politique de promotion du secteur de la PME afin de booster la création de nouvelles entreprises et d'assurer leurs pérennisation et ce à travers certaines mesures parmi lesquelles la création des structures d'appui au niveau local. Ces derniers auront pour objectifs de **réduire les contraintes liées au développement des PME, et favoriser l'émergence d'un environnement propice à leur croissance et au développement de l'esprit entrepreneurial.**

Il s'agit donc, des centres de facilitation et des pépinières d'entreprises.

1- **DEFINITION** :

A- **Les centres de facilitation** :

Le centre de facilitation est créé par décret N° 03-78 du 25 Février 2003. Le centre de facilitation est un Etablissement Public à Caractère Administratif « EPA ». Il est doté de personnalité morale et de l'autonomie financière.

Il a pour missions de :

- Développer la culture d'entreprises ;
- Offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ;
- Vérifier la bonne adéquation entre le projet, le secteur d'activité et le profil du candidat et ses motivations ;
- Réduire les délais de création, d'expansion et de reprises d'entreprises ;
- Accompagner les Petites et Moyennes Entreprises dans l'intégration économique nationale et internationale ;
- Accompagner les créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion ;
- Favoriser le développement de nouvelles technologies auprès des porteurs de projets ;
- Promouvoir et favoriser la diffusion du savoir faire ;
- Diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME ;

De ce qui précède, les centres de facilitation constituent ***un espace d'animation économique destinés à rendre l'information disponible et à assister les porteurs de projets à concrétiser leur investissement.***

B- **Les pépinières d'entreprises** :

La pépinière d'entreprise est créée par décret N° 03-78 du 25 février 2003. La pépinière d'entreprises un Etablissement public à caractère Industriel et commercial « EPIC » elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

La Pépinière d'Entreprises a pour mission de :

- Offrir des conseils personnalisés ;
- Accompagner et suivre les porteurs de projets avant et après la création de leur entreprise ;
- Examiner les plans d'affaires des futurs locataires porteurs de projets au sein de la pépinière ;
- Etudier toutes les formes d'assistance et de suivi ;
- Elaborer un plan d'orientation pour les différents secteurs abrités par la pépinière ;
- Etudier et proposer les moyens et les instruments de promotion et d'implantation des nouvelles entreprises ;
- Aider les entreprises à surmonter les difficultés et les obstacles auxquels elles sont confrontées ;
- Mettre à disposition des entreprises hébergées le mobilier de bureau, des équipements de bureautique et d'informatique ;
- Développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat ;
- Favoriser l'émergence des projets innovants ;
- Pérenniser les entreprises accompagnées ;
- Inciter les entreprises à mieux se structurer
- Accueillir, héberger et accompagner pour des périodes limitées, dans le temps, des entreprises naissantes ainsi que des porteurs de projets ;
- Gérer et louer des locaux
- Offrir des prestations de services
- Offrir à la demande des entreprises hébergées les services communs suivants :

La réception des messages téléphoniques et fax

La distribution et l'envoi de courrier ainsi que l'impression de documents.

La consommation d'électricité, du gaz et de l'eau

A travers ces missions on peut définir les pépinières d'entreprises comme étant *des structures publiques qui permettent, à travers des actions d'accompagnement et d'encadrement, d'assister les porteurs de projets dans le lancement de leurs activités.*

Elles offrent des services intégrés aux jeunes promoteurs à travers une assistance et un conseil dans tous les aspects de la gestion.

Ancrage juridique :**A- Pour Les pépinières d'entreprise :**

- Décret Exécutif n°03-78 du 25 février 2003 portant statut type des pépinières d'entreprises
- Décrets exécutifs n°375 à 388 du 30 Octobre 2003 portant création des pépinières d'entreprises des wilayas de: Laghouat, Batna, Blida, Tlemcen, Sétif, Annaba, Constantine, Oran, El Oued, Tizi Ouzou, Alger, Chlef.
- Décret Exécutif n°04-163 du 05 Juin 2004 portant création de la pépinière d'entreprise dénommé « incubateur d'Alger ».

B- Pour les centres de facilitation :

- Décret exécutif n° 03-79 du 25 février 2003 fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.
- Décrets exécutifs du n° 389 à 402 du 5 novembre 2003 portant création des centres de facilitation des wilayas suivantes : Chlef, Laghouat, Bejaïa, Blida, Alger, Jijel, Sétif, Sidi Bel Abbes, Constantine, Oran, Boumerdès, El Oued, Tipaza et Ghardaïa.
- Décret exécutif n° 07-103 portant création de centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.
- Arrêté interministériel du 14 avril 2007 portant classification des postes supérieurs des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.
- Arrêté interministériel du 25 avril 2006 portant organisation interne des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.

2- Assistance Technique pour la mise en place de ces structures d'appui :

Afin de permettre à ces structures d'être un espace d'affaire et un pôle attractif, le Ministère chargé de la PME a bénéficié d'un appui technique espagnole représenté par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) qui avec son partenaire technique la Fondation CIREM ont mené des actions pour assurer le démarrage et le bon fonctionnement de ces structures.

L'objectif de cette coopération est de conforter les capacités d'intervention opérationnelle des Centres de Facilitation et des Pépinières d'Entreprises.

A cet effet, la DGPME en collaboration avec la Fondation CIREM ont tracé une feuille de route ayant pour objectifs :

1. Engager un programme de formation sur les thématiques suivantes
 - Les fondamentaux fonctionnels d'une PME.
 - Les étapes d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets.
 - L'appropriation du Business Plan, un document de travail développé par la DGPME avec l'appui du Centre Européen des Entreprises Innovantes (CEEI de Valence).
2. Examiner et formaliser les outils méthodologique de travail
3. Examiner et évaluer les Plans d'Actions des Centres de Facilitation et des Pépinières d'Entreprises à travers des ateliers d'évaluation et des visites sur site.
4. Mise en place d'un système d'évaluation et de monitoring à travers des visites sur sites .

Indicateurs d'évaluation de performance de ces structures :

La performance des centres de facilitation et des pépinières d'entreprises est évaluée par la Direction Générale de la PME selon les indicateurs suivants :

- ✓ Nombre d'usagers accueilli au niveau de ces structures
- ✓ Nombre de projets finalisés, en phase de maturation et/ou engagés en phase de réalisation.
- ✓ Nombre de projets hébergés
- ✓ Constitution de banques de projets
- ✓ Développement et utilisation d'un guide des opportunités d'investissements par wilaya, selon un format standardisé,
- ✓ Evaluation du degré de performance de la ressource humaine des Structures d'appui.
- ✓ Evaluation des interfaces opérationnelles des structures d'appui avec les dispositifs existants de soutien à la création d'entreprises.

Centre de Facilitation	Projets accueillis au niveau des centres de facilitation Depuis le début de l'activité	Nombre de Projets
		Nombre de Projets accompagnés au niveau des CF

Le bilan d'activités des Structures d'Appui à la Création des PME (Centres de Facilitation et

Pépinière d'Entreprises) :

Les indicateurs de performance établis pour le compte du suivi et de l'évaluation des structures d'appui au niveau local reposent essentiellement sur le nombre de projets accueillis ou accompagnés pour le cas des centres de facilitation et sur le nombre de projets hébergés pour les pépinières d'entreprises.

A ce titre, le bilan d'activité des structures en activité à fin d'octobre 2011, ressort les résultats suivants :

1- **Centre de facilitation** :

Tipaza	563	51 dont 03 Business Plan élaborés
Oran	984	47 dont 05 Business Plan élaborés
Adrar	50	20 dont 04 projets en cours d'élaboration du BP
Bordj Bou Arreridj	303	267 dont 07 BP élaborés et 05 en cours d'élaboration
Illizi	160	58 dont 05 en cours d'élaboration du BP
Jijel	202	202
Tamanrasset	13	04
Naama*	/	/
Tindouf *	/	/
Djelfa *	/	/
Total	2275	649 dont 15 BP élaborés et 14 en cours d'élaboration

***Pour les centres de facilitation de Naâma, Tindouf et Djelfa, les ressources humaines requises (animateurs) sont en cours de recrutement.**

Pour les CF : le nombre total des projets accueillis depuis le démarrage effectif de ces structures a atteint **2275 dont 649 ont été accompagnés** (sur les **649** projets, **15 Business Plan ont été élaborés et 14 sont en cours d'élaboration**).

Les projets accompagnés relèvent de plusieurs secteurs tel que : les services, Bâtiment et Travaux Publics, Agriculture, Pêche, industrie textile, artisanat et métiers...etc.

D'après ces résultats, il ressort que parmi les porteurs de projets reçus au niveau des centres de facilitation **28,5%** ont bénéficié de l'accompagnement de ces centres.

1- Les Pépinières d'Entreprises :

	Nombre de Projets hébergés au niveau des pépinières d'entreprises
Annaba	08
Oran	07
Ghardaia	06
Bordj Bou Arréridj	02
Total	23

Pour les Pépinières : le nombre total des Projets hébergés au niveau de ces structures a atteint **23**.

Les activités des projets hébergés sont diversifié (secteur des TIC, service, agro-alimentaire,...) néanmoins, il ya lieu de signaler l'existence du caractère innovant (fibre optique et GPS, production de la signalétique, énergie et application solaire,...)

Aussi sur un nombre de 23 projet hébergés 08 sont créés par des femmes.

Les coordonnées des structures opérationnelles :

N°	structure	Adresse postale	téléphone	fax	Email
01	C/F Tamanrasset	Cité Elwiam Tamanrasset	029-34-24-89	029-34-25-09	
02	CF/ Adrar	Place Massini –Adrar	049-96-87-12	049-96-87-51	centfacil_adrar@yahoo.fr
03	CF/ Bordj Bou Arreridj	Coopérative Mohamed Boudiaf BBA 34.000	035-60-68-73	035-60-68-75	Cfacilitationbba34@yahoo.fr
04	CF/ Illizi	Zone d'Activité Illizi 033.000	020-89-10-33	029-42-23-95	Centre.facil33@yahoo.fr
05	CF/ Tipaza	Cité Administrative de la wilaya de Tipaza	024-47-00-66	024-47-91-74 024-47-91-97	Cfpme.tipasa@gmail.com
06	CF/ Oran	08 Rue Khemis Bousekrine ex rue Toulouse – Oran	041-39-08-91	041-39-08-03	centrefacilitation@yahoo.fr
07	CF/ Jijel	Route Nationale N° 43 sortie Est de la ville de Jijel, BP N° 16 RP Jijel ,18.000	034-47-66-22	034-47-66-88	Centre_facilitation18@yahoo.fr
08	CF/ Djelfa	Cité 05 Juillet – route el- wiam Du coté de la direction de la jeunesse et des sports – Djelfa	027-90-50-08	027-90-50-09	Cfpme.djelfa17@yahoo.fr
09	CF/ Tindouf		049-93-85-18	049-93-85-23	Tdf37000@yahoo.com
10	CF / Nâama		049-79-63-18	049-79-62-37	centrefacilitnaama@gmail.com
01	PEP/ Oran	08 rue Frih el hadj Ex- EDGO , Hai Oussama – Boulangier –Oran	041-35-85-69	041-35-88-57	ontact@pepinière-entreprises- ran.com
02	PEP / Annaba	3 Rue Sayoud Achour – Annaba / BP N° 128 Annaba RP	038-86-69-88	038-86-77-35	Pepiniere.annaba@gmail.com
03	PEP / Ghardaïa	Pépinière d'entreprises de Ghardaïa BP 110 G.T 47.014 W. Ghardaïa	029-87-04-76	029-89-19-60	Pepiniere47@gmail.com
04	PEP / Bordj Bou Arreridj	Coopérative ENASR 6 BP 287 Bordj Bou Arreridj 34.000	035-60-73-19	035-60-73-20	Pepiniere34000@yahoo.fr



EURL MIK

IK

Entreprise de Maintenance Industrielle,
Fabrication Mécanique & Charpente Métallique

Une dynamique de croissance

Dénomination de l'entreprise : EURL MIK

Date de création de l'entreprise : 22/07/2008

Nombre total d'employés : 90

Capital social : 1.000.000 DA

Nom du propriétaire : MISSOUM KADDA

Fonction : DIRECTEUR GENERAL

Nom du responsable : CHERFI MOHAMMED

Fonction : DIRECTEUR

Adresse siège/Courrier : ROUTE AIN SIDI CHERIF - MONADOR

B.P : 32 Ville : HASSI MAMECHE

.Code postal : 27100

Wilaya : MOSTAGANEM

Tél : 045 35 01 47/48 Tél. /Fax : 045 35 01 31 Fax : 045 35 01 32. Mobile1 : 05 60 26 36 89 Mobile2 05 50 99 95 00

Site Internet : WWW.MIKALGERIE.COM.

N° de registre de commerce : B 08 /0782917

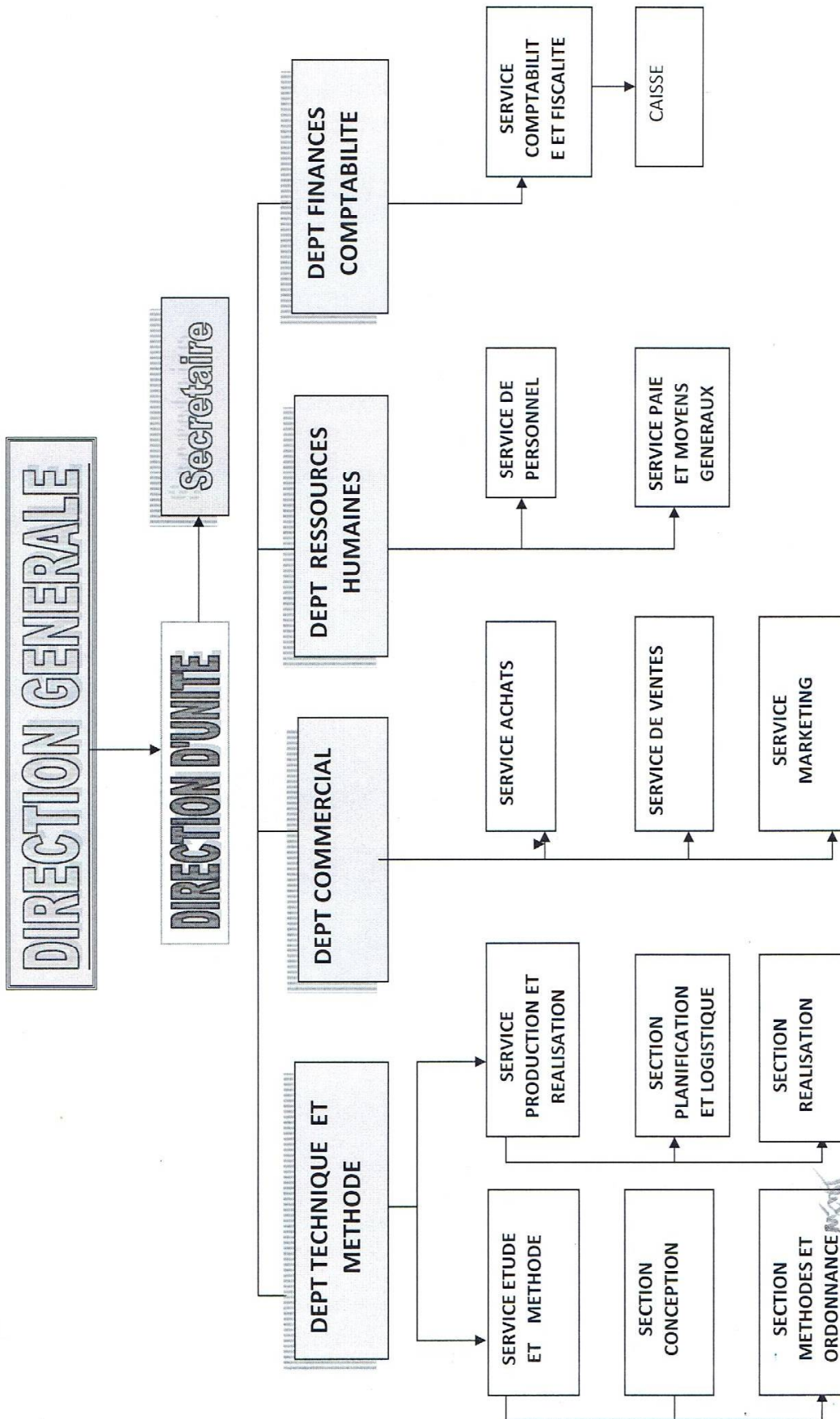
N° d'immatriculation fiscale: 00082707829175300000

Adresse du domicile fiscal : ROUTE AIN SIDI CHERIF COMMUNE HASSI MAMECHE .WILAYA DE MOSTAGANEM

Code de l'activité NAE en Algérie : 110101

Nature de l'activité : fabrication mécanique, maintenance industrielle, charpente métallique et distributions de roulements.

Description de prestations industrielles : FABRICATION DE DE TOUTES SORTES PIGNONS, ENGRENAGES, CORONNES, CONVOYEURS DE ONCASSAGE, TRAVAUX DE FRAISAGE, FACONNAGE, TOURNAGE ET TAILLAGES DE PIECES.



FICHE TECHNIQUE DE PRESENTATION DU PROJET

-Nom et prénom du promoteur : MISSOUM KADA

-Raison sociale : EURL MIK - Mostaganem

-Type de l'investissement : Projet de réalisation d'une unité de fabrication et de maintenance mécanique, de décolletage de pièces automobile et d'engins roulants

-Localisation : Zone industrielle de Mostaganem

-Montant de l'investissement : 798 015 KDA

-Projet à réaliser : Dans le cadre de l'encouragement de l'investissement par la Wilaya de Mostaganem.

-Nature de l'investissement : Construction et équipement de l'usine de fabrication et maintenance mécanique

-Mode financement : Financement mixte (fonds propres et crédit bancaire).

-Assiette foncière nécessaire à la réalisation du projet : 23 750 m²

-Nature juridique du terrain : Concession d'un terrain du domaine privé de l'Etat.

1. PRESENTATION DU PROJET

Le projet d'investissement objet de la présente étude technico-économique porte sur la réalisation d'une unité de fabrication et maintenance mécanique de décolletage de pièces automobiles et engins roulants. Ce projet s'inscrit dans un double objectif, à savoir la délocalisation de l'actuelle unité de fabrication et maintenance mécanique, se trouvant au niveau de la commune de Hassi Mameche, sur une superficie de (30 00 m²), n'offrant pas les conditions adéquates de travail (accès difficile, espace réduit et visibilité clientèle insuffisante et impossibilité d'extension de l'activité).

Le deuxième objectif vise à agrandir l'unité de production et inscrire de nouveaux produits de décolletage de pièces automobiles et engins roulants, en perspective d'une sous traitance dans le cadre de la nouvelle politique d'encouragement de constructeurs automobiles en engins roulants , à

installer des usines de fabrication en Algérie. Le tissu industriel dans ce secteur commence à se développer, notamment avec la création de l'usine Renault à Oran, le projet de véhicules Volkswagen à Relizane, les usines de camions à Mascara, Tiaret et Batna. Ce projet sera irrigé sur une superficie de 23750 m², l'acte de concession et le permis de construire attribués par les instances de la Wilaya de Mostaganem sont en possession de la société. Le terrain en concession relevant du domaine privé de l'Etat dans le cadre des dispositions législatifs et réglementaires, notamment la loi de finances complémentaire pour l'année 2011 et l'ordonnance n°08/04 du 1er septembre 2008, fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projet d'investissement.

Le financement du projet sera assuré dans le cadre d'un montage financier mixte, une partie sera financée par l'apport personnel du promoteur (10%), et une partie par la banque (90%), avec bonification des taux d'intérêt, ainsi que des facilités de différés des délais de remboursement. Le projet bénéficiera également des avantages fiscaux et parafiscaux dans le cadre du dispositif de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI).

Cette étude a pour objet de faire apparaître les points suivants :

- L'opportunité du projet au niveau local, régional et national.
- L'impact du projet sur le développement de l'industrie de la mécanique automobile
- Les prévisions et les projections de ventes des services sur 08 années
- La rentabilité économique et financière du projet sur 08 années

2. Opportunité du projet :

Avant d'aborder le volet marché des produits fabriqués, il y a lieu de préciser que le promoteur Monsieur KADA MISSOUM dispose d'une trentaine (30) années d'expérience dans le métier de fabrication mécanique et maintenance industrielle.

Ceci constitue un atout pour la consolidation et l'extension de l'activité en vue de se positionner sur le marché de la pièce de rechange automobile, la fabrication et la maintenance industrielle.

L'analyse du marché effectuée par nos soins à travers l'exploitation des données des études réalisées par des organismes professionnels, notamment l'étude d'un projet industriel de fabrication de pièces de

décolletage pour l'industrie automobile, réalisé par des experts dans le cadre du programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II), ainsi que les besoins exprimés des constructeurs automobiles, installés (l'usine usine Renault Algérie, complexe de la SNVI à Rouiba, les complexes des véhicules utilitaires Mercedes à Tiaret et de Hyundai à Batna) et les projets en cours de réalisation (Volkswagen à Relizane, l'usine de véhicules utilitaires à Mascara et l'usine de véhicule de tourisme à Tiaret avec l'Iran).

Sans compter pour les engins roulants de l'ENMTP de Ain Smara (Constantine) et autres usines de machinismes agricoles (Sidi Bel Abbas) et de Mahindra à Tizi Ouzou.

Tous ces projets réalisés ou en cours de réalisation seront demandeurs en pièces de rechange automobile.

L'étude PME II sur l'industrie automobile réalisée en 2010, nous indique une taille du marché algérien de 1 374 millions de Dinars pour un volume de 112 816 620 pièces.

L'importation constitue 47% de pièces de rechange consommées, ce qui constitue un atout pour la fabrication locale et répondre aux besoins croissants après l'installation des constructeurs automobiles et engins roulants.

Selon cette étude le cout moyen de pièces décolletées est de 11.77 DA HT, au moment où le cout moyen des pièces importées est de 16.46 DA HT. Ceci constitue un avantage de compétitivité et de rentabilité.

L'entrée en vigueur en janvier de 2021 de l'obligation aux concessionnaires de produire localement la pièce de rechange, à défaut de leur interdire l'importation de véhicules est aussi une mesure encourageante pour des partenariats et la sous traitance dans la production de la pièce de rechange.

Selon toujours cette étude, le marché algérien est composé de :

- PME : 28%
- Import 47%
- Fabrication in situ : 25%

Les prévisions pour la période 2016-2020 après réalisation d'une dizaine d'usines de construction automobiles, la demande sera multipliée par 06 fois. Sans oublier les usines déjà en fonction cités ci-dessus.

Cette dynamique réindustrialisations par l'installation de constructeurs automobiles aura un impact sur la relance des métiers de la mécanique et de la sous-traitance en pièces de rechange.

Planning financier de réalisation du projet

Plannig de Réalisation 2017-2020 – KDA

Rubrique	Montant global	2017	2018	2019	2020	Total Général	mode de répartition du budget
Construction usine	276 534	Procédures administratives et bancaires	110 613	110 613	55 307	276 534	40%+40%+20%
Equipment de production	478 138		239 069	239 069		478 138	50%+50%
Matériel de transport	36 798			36 798		36 798	Totalité en 2019
Mobilier de bureau	6 545				6 545	6 545	Totalité en 2020
Total Général	798 015		349 682	386 481	61 852	798 015	

Désignations	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Remboursement intérêts	26 933	23 940	20 948	17 955	14 963	11970	8 978	5 985
Commissions et autres frais de gestion	120	126	132	139	146	153	161	169
TOTAL	27 053	24 066	21 080	18 094	15 109	12 123	9 138	6154

12.Valeur ajoutée et EBE :

La valeur ajoutée est le solde de la différence entre le chiffre d'affaires et les consommations de matières, fournitures et services. Elle est positive sur la période de cette étude 2021/2028. Elle évolue sur la période d'une manière progressive.

L'excédent brut d'exploitation est le résultat brut, après avoir régler les frais de personnel et l'impôt et taxe (TAP). Celui-ci est positif et évolue d'une manière appréciable.

U : KDA

Désignations	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Chiffres d'affaires (H.T)	302 285	332 514	365 765	438 919	526 702	632 043	758 451	910 141
Matières et fournitures consom	74 005	77 705	81 590	77 113	80 968	85 017	89 267	93 731
Services	36 424	38 245	40 157	42 165	44 273	46 487	48 811	51 252
Consommations intermédiaires	110 428	115 950	121 747	119 278	125 242	131 504	138 079	144 983
Valeur ajoutée	191 857	216 564	244 018	319 641	401 462	500 540	620 373	765 160
Frais du personnel	29 491	30 966	32 514	39 017	40 967	43 016	45 167	47 425
Impôts et taxes	-	-	-	8 778	10 534	12 641	15 169	18 203
E B E	162 366	185 599	211 504	271 846	349 960	444 883	560 038	699

Conclusion :

A travers notre modeste recherche et suivant le cas pratique qu'on a étudié on peut dire que la PME peut adopter une stratégie de développement pour se relancer, et cela à travers l'encouragement de l'état algérien grâce notamment la loi de finances complémentaire pour l'année 2011 et l'ordonnance n°08/04 du 1er septembre 2008, fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projet d'investissement et les avantages fiscaux et parafiscaux dans le cadre du dispositif de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI).

Conclusion Générale

CONCLUSION GENERALE

L'objet de notre recherche étant d'examiner le management stratégique dans la PME, sous le thème « la stratégie de développement dans la PME ». En particulier nous avons cherché à déterminer le type de stratégies adoptées par les PME, et la réalité de ces concepts pour les PME algériennes.

Nous avons alors porté notre attention sur les facteurs, qui déterminent la stratégie de la PME. Nous avons ainsi examiné la démarche d'élaboration de la stratégie au sein de la PME. Enfin nous avons étudié les options stratégiques offertes à la PME pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

En examinant la littérature existante sur ce sujet, nous avons dans un premier temps vu que les éléments de la stratégie de l'entreprise sont inspirés de la stratégie relevant du domaine militaire, où ce dernier est considéré comme le domaine d'origine de la stratégie d'entreprise. En effet, dans le domaine des affaires, il n'existe pas une définition universelle pour la stratégie, et les définitions existantes dans ce contexte, peuvent être classées selon, les buts, le plan, l'environnement, et le changement. Ainsi la stratégie de l'entreprise peut être scindée en deux niveaux qui sont, la corporate stratégie et la business stratégie, où ces niveaux sont confondus dans la petite entreprise. Nous avons aussi vu que la démarche stratégique dans l'entreprise est soit implicite laquelle s'émerge avec le temps, sinon explicite et planifiée, laquelle exige le recours aux outils de l'analyse stratégique.

En effet, nous avons pu mettre en évidence les spécificités qui caractérisent la gestion de la PME, en identifiant les facteurs déterminants sa stratégie, qui sont : les objectifs lesquels sont souvent assignés à ceux de leur dirigeant, l'organisation qui comporte l'environnement interne de l'entreprise, notamment ses ressources et ses compétences, l'environnement externe lequel est composé en environnement sociétal, et industriel et le quatrième composant, est l'activité qui comporte les métiers que possèdent

la PME pour atteindre ces objectifs. Ensuite, nous avons examiné les caractéristiques de la formulation de la stratégie de la PME, dont est implicite, graduelle, circonstancielle, flexible, et elle a un horizon qui dépasse rarement deux ans. Enfin, nous avons vu que pour la PME qui cherche à atteindre ses objectifs et notamment la survie opte pour plusieurs options stratégiques, tels que : les stratégies d'innovation, de spécialisation, de gestion d'indépendance, de diversification, et d'internationalisation, où le choix d'une option stratégique, se fait séquentiellement, selon la position de l'entreprise et au fur et à mesure que l'entreprise se performe.

A travers notre modeste recherche et suivant le cas pratique qu'on a étudié on peut dire que la PME peut adopter une stratégie de développement pour se relancer, et cela à travers l'encouragement de l'état algérien grâce notamment la loi de finances complémentaire pour l'année 2011 et l'ordonnance n°08/04 du 1er septembre 2008, fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projet d'investissement et les avantages fiscaux et parafiscaux dans le cadre du dispositif de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI).

Références bibliographiques

Les ouvrages :

- 1- ABEDOU A. et al, Entrepreneurs et PME : approches algéro-françaises, l'Harmattan , Paris, 2004
- 2- ANSOFF I., Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989
- 3- AVENIER.J. la stratégie « chemin faisant », Economica, Paris,1997
- 4- BRECHET J- P., Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre, Eska, Paris, 1996
- 5- CROZIER M. et FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Seuil, 1977
- 6- FOURCADE C., Petite entreprise et développement local, éditions, ESKA, paris, 1991
- 7- GERVAIS M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003
- 8- HAMADOUCHE A., Méthodes et outils d'analyse stratégique, les éditions Chihab, 1997
- 9- HASSEN-BEY M., Entreprise algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala Editions, Alger, 2006
- 10- HELFER J-P., KALIKA M., ORSONI J., Management, Stratégie et organisation, 6^e éd, Vuibert, Paris, 2006
- 11- HERNANDEZ E.M., Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, L'Harmattan, Paris, 1999
- 12- JANSSEN F., Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat, De Boeck, Paris, avril, 2009
- 13- JOFFRE, P. KOENIG G., Stratégie d'entreprise, Antimanuel , les Editions d'organisations, 1984
- 14- JULIEN P. A et MARCHESNAY M., L'Entrepreneuriat, Economica, Paris, 1996
- 15- JULIEN P-A. et MARCHESNAY M., La petite entreprise, Vuibert, Paris, 1988
- 16- MARCHESNAY M., FOURCADE C., gestion de la PME/PMI, Nathan. 1997
- 17- MARCHESNAY M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997
- 18- C. MARMUSE, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^eédit, Paris,1996
- 19- MARTINET C., Management stratégique : organisation et politique, McGraw-hill, Paris, 1984
- 20- MINTZBERG H., Le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisation, Paris,1998

Références bibliographiques

- 21- MIRAOUI A., TOUBACHE A., *Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie*, l'office des publications universitaires, 2009
- 22- MONTMORILLON B., « *Croissance de l'entreprise* », Encyclopédie de gestion, Paris Economica, 1997
- 23- MORIN E., *Science avec conscience*, Paris, Seuil, 1990
- 24- NÖEL A., *Perspectives en Management Stratégique, Tome I : 1992/93*, Economica, Paris,
- 25- PAPILLON J. C, *Economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance*, 2 éd, management et société, Caen, 2000
- 26- PORTER M., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982
- 27- PORTER M., *L'Avantage Concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986
- 28- REGUIEG-ISSAD D., *Les Principes du Marketing*, édition Dar El Adib, 2006
- 29- SAPORTA B., *Stratégies pour la PME*, Montchrestien, Paris, 1986
- 30- SAPORTA B.,« *Stratégies des petites et moyennes entreprises* », Encyclopédie de gestion,Tome3,1997
- 31- STRATEGOR, *Politique générale de l'entreprise*, 3^e édition, Dunod, Paris, 1997
- 32- SWEENE G.P, *les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises innovatrices*, Editions d'Organisation, Paris, 1982
- 33- THIETART R-A, XUEREB J-M., *Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, Dunod, Paris, 2005
- 34- THIETART R.A, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999
- 35- TORRES O., *PME De Nouvelles Approches*, Economica, Paris, 1998
- 36- TORRES-BLAY O., *Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie* 2^e éd, Economica, Paris, 2004
- 37- VERLANT B., SAINT-PIERRE G., *Statistiques et Probabilités Manuel de cours exercices corrigés- sujets d'examens*, Berti Editions, Alger, 2008
- 38- WTTTERWULGHE R., avec collaboration de Janssen F, *La PME Une entreprise humaine*, DeBoeck Université, Paris,1998

Les revues :

- 1- *Alternatives économique*,N°224,avril 2004
- 2- BENMENNI A., « *Le seconde souffle du développement* », *Revue la révolution africain* n° 1018, 26/08 à 01/09/1983
- 3- BENYAHIA-TAIBI G., AMARI S., « *les PME Algérienne dans l'ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranaise* » in *Les cahiers du CREAD*, n°90/2009, p 75
- 4- BOUYACOUB A., « *Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les PME en Algérie à l'heur de la transition vers l'économie de marché* » in *Les*

Références bibliographiques

- cahiers CREAD, N° spécial, 1997
- 5- BOUYACOUB A., MADOUÏ M., *Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI, Approches franco-algériennes*, 2003, les documents du Griot n°16
 - 6- CHAILLOT O. : « *La stratégie en TPE PME-PMI* », Revue Française, du Marketing-n°155, 1995/5
 - 7- CROZIER M., « Une approche sociologique des stratégies dans les organisations » Revue Française de Gestion, janvier-février 1988
 - 8- LAUFER C., « *Comment on devient entrepreneur* », Revue française de Gestion, nov. 1975
 - 9- LIABES D., Cahiers du CREAD N°2, 2ème trimestre 1984
 - 10- MARCHESNAY M.: « *PME, Stratégie, et Recherche* » in Revue Française de gestion n°95
 - 11- MARCHESNAY M. : « *La PME une gestion spécifique ?* », Problèmes économiques N°2276, 20 mars 1992
 - 12- REZIG A. « *la gestion des ressources humaines dans les PME/PMI au maghreb* » in les cahier CREAD, N° spécial
 - 13- Y.S : « *P.M.I la solution de l'avenir* », Revue la révolution africain n° 1000, 1983
 - 14- THURSTON H, « *La pacification dans les PME* », Harvard Business Review, 61(3)
 - 15- TOUBACHE A., « stratégies d'entreprises et exportation : essai d'analyse à partir des résultats d'une enquête » , in les Cahier CREAD, N° 43, 01/1998

Rapports :

- 01- Le CNES, Rapport : « pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger, 2002
- 02- ONUDI. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. 2006. Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie Vienne. 23 août

Journaux :

- 01- BENYAHIA A., « *Banque mondiale 70% des PME algériennes sont exclues du crédits* » in El waten , lundi 6 octobre 2003
- 02- Article 04 du Journal officiel N° 77 15/12/2001.
- 03- Article 04 du Journal officiel N° 77 15/12/2001.
- 04- Article 05, 06,07 du Journal officiel N° 77 15/12/2001
- 05- LAHDIRI C., « *Mise à niveau des entreprises : Les étrangers viendront-ils à la rescousse* » in El Watan économie, du 6 au 12 juin 2011
- 06- Décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise, journal officiel de la république algérienne n° 74 : 8 Ramadhan 1423, 13 novembre 2002.
- 07- Décret exécutif n° 03-78 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003 portant statut-type des pépinières d'entreprises.: Journal officiel de la république algérienne

Références bibliographiques

- n° 13 : 25 Dhou El Hidja 1423, 26 février 2003
- 08-** Décret exécutif N° 03-80 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003, portant organisation et fonctionnement du conseil national consultatif pour la promotion des PME, Journal officiel de la république algérienne n° 13 : 25 Dhou El Hidja 1423, 26 février 2003.
- 09-** Décret exécutif n° 08-323 du 14 Chaoual 1429 correspondant au 14 octobre 2008 instituant un prix national de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises et fixant les conditions et les modalités de son attribution, Journal officiel de la république algérienne n° 60 : 19 Chaoual 1423, 19 Octobre 2008
- 10-** Décret exécutif n° 11-16 du 20 Safar 1432 correspondant au 25 janvier 2011, Journal officiel de la république algérienne n° 05 : 21 Safar 1432, 26 Janvier 2011
- 11-** Décret exécutif n° 2000-190 du 11 juillet 2000, Journal officiel de la république algérienne n° 42 : 14 Rabie Ethani 1423, 16 Juillet 2000
- 12-** Décret exécutif n°05-165 du 24 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 3 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de la PME, journal officiel de la république algérienne n° 32 : 25 Rabie El Aouel 1426, 4 mai 2005
- 13-** Décret législatif N° 93-12 du 5 octobre 1993¹ relatif à la promotion de l'investissement, Journal officiel de la république algérienne n° 64 : 24 Rabie Ethani 1423, 10 Octobre 1993

Thèses et mémoires

- 01-** BAHDI A., « la détermination modèle de gestion stratégique d'un échantillon d'entreprises économique selon l'organisation réseau », université Alger, thèse de doctorat, 2005.
- 02-** SOLTANI M.R., « La gestion stratégique dans les PME en Algérie : sa réalité, son importance, et les conditions de son application, le cas des PMI dans la wilaya de Biskra », université MOHAMED BOUDIAF –MSILA, mémoire de magister option stratégie, 2006.
- 03-** MADOUCHE.Y., « La problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie», université Mouloud MAMMERRI de TIZI-OUZOU, mémoire de magister en sciences économiques option Management des Entreprises.

Meeting:

- 01-** CONFIDÉRATION GÉNÉRALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES – définition permanente, service de documentation, 1983, p1 in PME humaine
- 02-** 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME)
- 03-** AIT-ZIANE et al, « *Le réseau et la PME algérienne*», 1er séminaire national, à propos des réformes économiques, en Algérie, marketing, journée de 20/21 avril 2004 centre universitaire de Bechar
- 04-** ASSALA K., « *PME en Algérie de la création à la mondialisation*», congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Université du Sud Toulon-Var France, http://web.hec.ca/airepme/images/File/2006/042_PMEenAlgerie.pdf

Références bibliographiques

05- AZOUAOU L., BELOUARD N-A., « La politique de mise a niveau des pme algériennes : enlisement ou nouveau départ », VIème colloque international 21-23 juin 2010 Hammamet (Tunisie), :<http://www.ps2d.net/media/AZOUAOU%20Lamia.pdf>

06- KAROU Y. « *la veille stratégique dans les PME-PMI Algériennes* », 1^{er} séminaire, scientifique national, l'importance de la transparence, et l'efficacité de la performance pour l'intégration dans l'économie mondiale, l'Aurassi mai, juin 2003

Sites internet :

01- La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement:

web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf

02- TABET AOUL W., CHARIF M. « *PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale* » : www.fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABET%20AOUL%20Wassila.pdf

03- MERZOUK F., « *PME et compétitivité en Algérie* », université de Bouira-Algerie, www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf

04- Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°20 données 2011, <http://www.mipmepi.gov.dz>, 108 p

05- Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, <http://www.mipmepi.gov.dz>, 50 p

06- SCHMIEMANN.M Eurostat statistiques en bref 31/2008 : [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/FR/KS-SF-08-031-FR.PDF\(2008\)](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/FR/KS-SF-08-031-FR.PDF(2008))