

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion**

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion
Spécialité: Management

Thème

**ORGANISATIONS ET STRATEGIES MANAGERIALES DES
ENTREPRISES.**

Etat des lieux des entreprises de la wilaya de Bejaïa.

Présenté par :

Mr: Lyes BOUAKLI

Mr: Zine eddine BOUABID

Soutenu le : 24 / 06 / 2018

Devant un jury composé de :

Mr. Nabil BOUMESBAH : Président

Mr. Abderezak SOUILAH : Examineur

Pr. Hamid KHERBACHI : Encadreur

Promotion : 2017-2018

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadreur le **P^r KHERBACHI Hamid**, d'avoir accepté de diriger ce travail et de nous avoir soutenu et encouragé pour le mener à terme. Qu'il trouve à travers ces quelques mots, l'expression de notre profonde reconnaissance.

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

Nous remercions **M^r BOUABID Mohammed Akli**, Directeur de la société« **SARL GTP CAN ALGERIE** », de nous avoir accueillis dans son organisme et d'avoir mis à notre disposition les moyens et documents nécessaires. Ce qui nous a permis d'enrichir ce présent travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre profond respect et gratitude.

Nos profonds remerciements vont également à tous les responsables et cadres des entreprises qui ont accepté de répondre au questionnaire d'enquête et des organismes qui nous ont fourni les informations nécessaires concernant notre thème de recherche.

Nos remerciements s'adressent à tous nos amis et tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A la mémoire de mon grand-père paternel, DADA qui a été toujours dans mon esprit et dans mon cœur, je te dédie aujourd'hui ma réussite. Que Dieu, le miséricordieux, t'accueille dans son éternel paradis.

A mes parents .Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes chères et adorables sœurs. Sonia, Mouna, Rosa, Katia que j'aime profondément.

A celle que j'aime beaucoup, Yasmine qui a toujours été la source de mes encouragements.

A toute ma famille, et mes amis.

Zine eddine.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Ma femme et mon cher fils.

Mes parents, toute ma famille

Et tous mes proches.

Mes amis, en particulier, Djamal et Idir.

Lyes

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Evolution de la population des PME / PMI privées et publiques de la wilaya de Bejaia entre 2007 et 2016	33
Tableau N°02 : Estimation de l'emploi	33
Tableau N°03 : Échantillons d'enquête	36
Tableau N°04 : Autonomie	37
Tableau N°05 : Evolution des chiffres d'affaires des entreprises enquêtées	39
Tableau N°06 : Les structures qui caractérisent les entreprises étudiées.....	39
Tableau N°07 : L'évaluation des demandes de prestation formulées par les entreprises durant les trois dernières années.....	42
Tableau N°08 : Besoins pour faire face à la compétitivité	42
Tableau N°09 : Les objectifs stratégiques des entreprises étudiées.....	44
Tableau N°10 : Signification de la croissance	45
Tableau N°11 : Facteurs de compétitivité des entreprises enquêtées	45
Tableau N°12 : Utilisation d'ordinateurs.....	46
Tableau N°13 : Fins d'avoir d'utilisé l'internet par les entreprises	47
Tableau N°14 : Les services des entreprises qui ont accès à internet.....	48
Tableau N°15 : Formation internet	48
Tableau N°16 : L'influence de la connaissance de la part de marché sur le chiffre d'affaire	49
Tableau N°17 : Représentation des principales structures et l'effectif affecté	52
Tableau N°18 : Consommations de l'exercice N et N-1.....	55
Tableau N°19 : L'excédent brut d'exploitation	55
Tableau N°20 : Le résultat financier de l'entreprise.....	56

Liste des figures :

Figure N°01 : Les fonctions support et opérationnelles par rapport à la création de valeur...	06
Figure N°02 : Structure Fonctionnelle	14
Figure N°03 : Structure divisionnelle	15
Figure N°04 : Structure multidivisionnelle	16
Figure N°05 : Structure hiérarchico-fonctionnelle.....	17
Figure N°06 : Statut juridiques	37
Figure N°07 : Branche de rattachement	38
Figure N°08 : Organigramme.....	40
Figure N°09 : Les échelons hiérarchiques	41
Figure N°10 : Typologie de clientèle selon la nature	41
Figure N°11 : Connaissance des parts de marché	43
Figure N°12 : Connaissance des parts de marché des concurrents	43
Figure N°13 : Expertise externe	44
Figure N°14 : Membres de direction qui ont accès aux ordinateurs	46
Figure N°15 : Utilisation d'internet	46
Figure N°16 : Durée d'utilisation d'internet	46
Figure N°17 : Le capital humain de l'entreprise	50
Figure N°18 : Organigramme de l'entreprise.....	51
Figure N°19 : Répartition du personnel selon le genre	52
Figure N°20 : Critère d'organisation de l'entreprise.....	53
Figure N°21 : Typologie de la clientèle	54

Sommaire

Remerciement	I
Dédicaces	II
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Organisation de l'entreprise	3
1- L'entreprise	3
2- Fonctions de l'entreprise	5
3- Organigramme	8
4- Structure	9
Chapitre 02 : Stratégies de l'entreprise	18
1- Origines et Définitions	18
2- Typologies de stratégie de l'entreprise	20
3- Diagnostique stratégique.....	23
4- Objectifs et buts de la stratégie d'entreprise	26
5- Analyse de la compétitivité.....	26
Chapitre 03 : présentation et analyse des résultats d'enquête	32
1- Présentation de la région d'étude	32
2- Démarche méthodologique de la recherche	33
3- Analyse et interprétation des résultats d'enquête.....	36
4- Etude de cas : SARL GTP CAN ALGERIE	49
Conclusion	57
Bibliographie	59
Annexes	61

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel induit par la mondialisation des échanges, le rythme accéléré des innovations, la fragmentation et la diversification croissante des marchés. De plus, les clients et les salariés ne se satisfont plus des solutions standards mais demandent plutôt des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques en devenant de plus en plus exigeants.

Tous ces changements de l'environnement exigent une réponse appropriée de l'entreprise qui se trouve alors dans la nécessité d'avoir une flexibilité aussi bien en interne qu'en externe tout en adoptant des structures organisationnelles appropriées et des stratégies managériales adéquates.

Dans le cadre de la transition vers une économie de marché, l'Algérie s'est engagée dans un processus de réformes économiques qui visent essentiellement un désengagement progressif de l'Etat de la sphère économique. Plusieurs textes ont été promulgués depuis les années quatre-vingt-dix pour encourager l'initiative privée et pour mettre en place plusieurs organismes d'aide à la création d'entreprises. En 2011, le secteur privé comptait plus de 900 000 entreprises dont 77% de PME¹ au niveau national. La wilaya de Bejaïa occupe la quatrième position avec un nombre de 23 473 PME privées enregistrées en 2016².

Ces entreprises se retrouvent face à un environnement en transition et se voient dans l'obligation de se faire une place dans un marché de plus en plus difficile. Pour rester compétitives, nombreuses sont les grandes et moyennes entreprises privées et publiques du secteur industriel qui décident de recentrer leurs efforts sur leur métier de base et d'externaliser une partie de leur processus de production. Cela engendre des changements et variations sur les plans organisation et stratégie. Par ailleurs, le développement des nouvelles technologies d'informations a obligé les entreprises à acquérir de nouveaux instruments de travail et de nouvelles compétences organisationnelles et managériales. L'intranet et l'internet sont devenus incontournables pour la mise en place d'un système d'information performant.

¹ONS, Le Premier Recensement Economique (2011), Collections statistiques, séries E : Statistiques économiques, n°172, Office National des Statistiques, Alger, Juillet 2012.

²CNAS, 2016.

INTRODUCTION GENERALE

Autrement dit, les entreprises font recours à des stratégies managériales et modes organisationnels pour faire face aux nouvelles exigences de l'environnement et assurer leur développement et leur survie.

Dans ce travail, nous voulons voir quelles sont les structures organisationnelles adoptées par les entreprises de la wilaya de Bejaia (TPE, PME, PMI) car la plupart sont de création récente. Plus exactement, il s'agit de voir si elles adoptent des structures formalisés d'organisation ou des structures souples et appropriées à leurs activités.

Par ailleurs, ces entreprises ont chacune adopté un certain nombre de stratégies managériales.

Dans ce cadre, notre objectif principal est d'analyser, au niveau des différents secteurs d'activités, l'organisation des entreprises et d'identifier leurs pratiques de management dans la wilaya de Bejaia. Pour mieux cerner cet objectif, nous essayerons de répondre aux questions suivantes :

1. Comment sont-elles organisés et avec quelles structures ?
2. Quelles sont leurs pratiques managériales ?

Nous allons tenter de tester les hypothèses suivantes :

1. Les entreprises adaptent des structures organisationnelles appropriées à leurs activités.
2. Les stratégies managériales sont bien identifiées.

Dans ce travail, l'approche méthodologique repose sur une revue de la littérature relative à l'organisation des entreprises et à leurs stratégies managériales. Cette recherche est basée sur un certain nombre de documents et d'articles scientifiques. Nous allons par la suite faire une compilation de données au niveau des organismes de la wilaya de Bejaia (DSPB, Chambre d'Artisanat,...) et une enquête de terrain par questionnaire sur un échantillon aléatoire d'entreprises de la wilaya de Bejaia.

Dans ce cadre, nous avons organisé notre travail en plusieurs chapitres, une introduction générale et une conclusion. Le premier est consacré à l'organisation de l'entreprise et le deuxième aux stratégies managériales. Le troisième chapitre présente et analyse les résultats de l'enquête de terrain réalisée au niveau d'un échantillon d'entreprises dans la wilaya de Bejaia. Dans ce chapitre, nous avons présenté de façon détaillée une entreprise, SARL GTP CAN ALGERIE, car elle présente un accroissement considérable de son chiffre d'affaire.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Ce premier chapitre est consacré au mode d'organisation et de fonctionnement des entreprises qui repose sur certaines caractéristiques communes. Il est influencé par la stratégie, le métier, la taille, la maturité, l'histoire et la culture de l'organisation entière.

Toute entreprise est organisée autour de deux pôles d'activité opérationnelle : la production et la commercialisation.

- La production regroupe l'ensemble des fonctions qui produisent les biens et les services que l'entreprise commercialise.
- La commercialisation regroupe l'ensemble des fonctions qui commercialisent les biens et les services que l'entreprise produit.

Ainsi, ce chapitre porte sur la présentation de différentes formes d'entreprises, ainsi que leurs divers modes d'organisation et les critères permettant de les identifier et d'expliquer le recours à leurs choix.

1- L'Entreprise : Il s'agit de multiples formes des unités dont l'activité réside dans la production de biens ou de services destinés à être revendus à d'autres acteurs de la vie économique. La globalité du travail économique ainsi que son impact social est entièrement le fait de l'entreprise. Elle reste la principale créatrice de richesses et d'emplois.

Les entreprises peuvent être identifiées et classées selon (03) trois critères majeurs qui sont :

1.1- La taille/dimension : C'est un critère très utilisé pour définir des classes d'entreprises. Il est néanmoins indispensable de définir des indicateurs de dimension pertinents pour identifier les TPE et PME ainsi que les grandes entreprises tels que les groupes, par exemple. La taille de l'entreprise peut se mesurer de différentes façons. Parmi les indicateurs les plus fréquemment utilisés, il y a l'effectif par lequel nous pouvons différencier la grande entreprise (au-delà de 250), la moyenne entreprise (50 à 250), la petite entreprise (10 à 49) et la micro entreprise (01 à 09) , le chiffre d'affaires ,les capitaux propres, le bénéfice, la part de production exportée et la valeur ajoutée c'est à dire la richesse créée par l'entreprise qui permettent ainsi de mesure sa contribution au PIB et son dynamisme.

1.2- L'activité exercée : Les nomenclatures d'activités des entreprises correspondent à une volonté de classification des entreprises à des fins statistiques. Elles

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

permettent de mieux comprendre le fonctionnement de l'économie et son évolution. Elles ont cependant une utilité pour les entreprises car l'appartenance à une classe d'activité détermine certaines règles de fonctionnement. Plusieurs types de classification ont été faits. Selon le secteur d'activité, nous distinguons la décomposition suivante :

- Primaire : qui regroupe les entreprises dont les activités sont liées à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissent à la mise à disposition de matières premières. Il comprend : l'agriculture, la pêche, la sylviculture et l'extraction minière ;
- Secondaire : qui rassemble les entreprises réalisant la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation : industrie, BTP, constructeurs automobiles, avionneur. Il comprend l'artisanat et les entreprises industrielles.
- Tertiaire : inclut les entreprises de services tels que commerces, banques, assurances, transport, administration mais aussi services aux personnes tels que les coiffeurs, pressings, etc.
- Quaternaire : les TIC (Technologies d'Information et Communication).

Selon la branche d'activité et filière, le secteur regroupe des entreprises qui ont la même activité principale, le nombre de secteur existant dans l'économie d'un pays quelconque dépend de la définition que ce dernier lui donne. Une branche regroupe des entreprises qui fabriquent les mêmes produits. Ainsi, une entreprise qui fabrique plusieurs produits sera classée dans plusieurs branches. Une filière représente une chaîne d'activités qui se complètent, liées entre elles par des opérations d'achat et de vente. Elle regroupe toutes les entreprises et toutes les branches qui participent à l'élaboration d'un produit final. C'est donc l'ensemble des entreprises qui mettent un produit à la disposition d'une consommation finale grâce à une succession d'opérations réalisées par des entreprises différentes qui se complètent.

1.3- Le critère juridique : La grande diversité qui caractérise les entreprises, en termes d'activité et de dimension (ou taille), se retrouve également dans le domaine juridique où de nombreuses formes cohabitent. Le régime juridique d'une entreprise dépend de plusieurs paramètres comme l'activité, sa finalité et la propriété du capital. La forme juridique a bien évidemment une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise. En retenant comme paramètres celui de la propriété du capital et de la finalité de l'entreprise, on peut faire une

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

distinction entre les entreprises publiques, privées et les entreprises à bût social (les sociétés coopératives).

2- Fonctions de l'entreprise : Les fonctions ou activités sont constitutives des organigrammes des entreprises. Le degré de « centralité » d'une fonction dépend des biens ou services produits par l'entreprise c'est-à-dire que certaines fonctions auront de l'importance alors que d'autres seront jugées comme complémentaires.

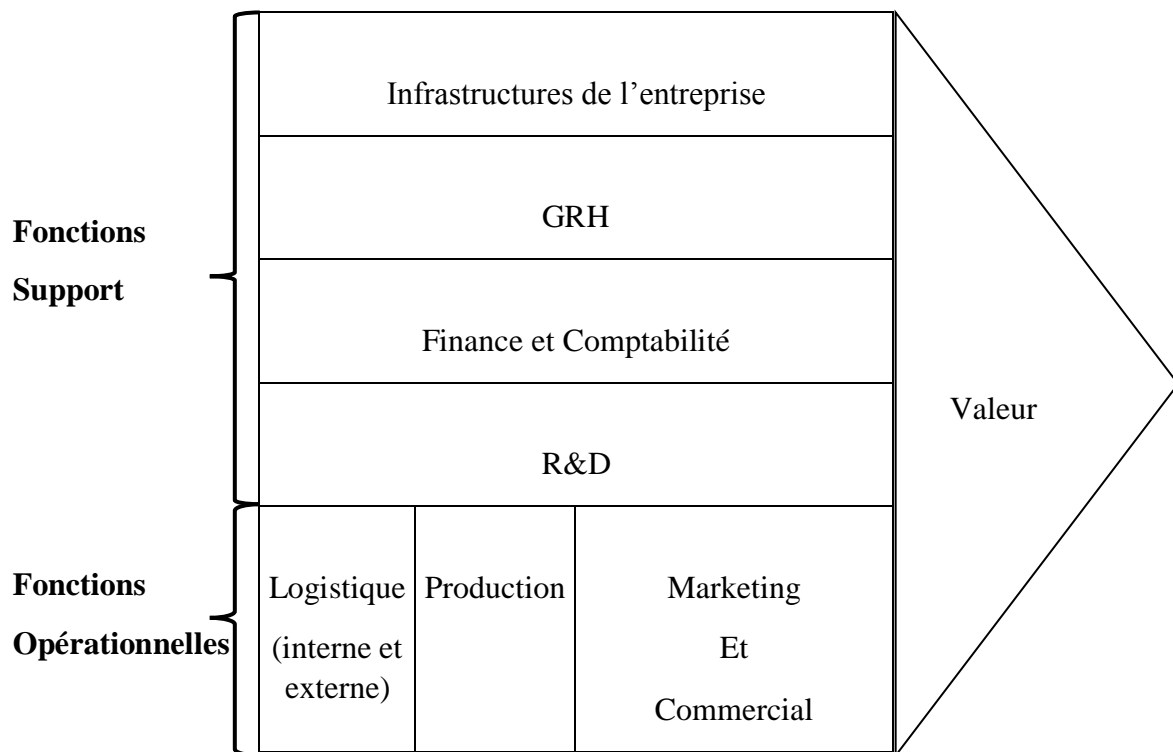
2.1- Les principales fonctions : Le bon fonctionnement de l'entreprise nécessite que les différentes activités soient regroupées généralement par rapport à la valeur créée sous deux grands types de fonctions qui sont :

- Les fonctions opérationnelles qui sont considérées comme étant à l' origine de la création de la valeur pour l'entreprise comme la fonction Approvisionnement, Commerciale (marketing et vente) et Production ;
- Les fonctions de support qui soutiennent les fonctions opérationnelles en leur apportant les moyens de fonctionnement comme la fonction Finance et Comptabilité, RH et R&D.

Ces deux grands volets de fonctions de l'entreprise sont résumés par la figure N° 01, qui permet de classifier les fonctions de l'entreprise par rapport à la création de la valeur pour celle-ci.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Figure N°01 : Les fonctions support et opérationnelles de l'entreprise par rapport à la Création de valeur.



Source : Porter.M et Millare.V, « How information give you competitive advantage », Harvard Business Reviews, 1985.

La fonction Commerciale (marketing et vente) intervient à deux niveaux. Avant la relation avec le consommateur, en termes de définition des différentes composantes de l'offre, la détection des marchés en volume et en valeur, la mise en place des indicateurs pour apprécier les attentes des clients, la mise en place des normes de travail pour rendre homogène la qualité de la prestation, la définition des plans d'actions préventifs, la définition, avec le service financier et achats, de la politique des prix en fonction des ressources de l'entreprise, prise en charge de toutes les actions de communication comme la publicité et le marketing en direct et organise et gère la commercialisation des services. Après la relation avec le consommateur, elle opère sur la mise en place et le traitement des indicateurs de satisfaction clientèle, la définition des plans d'actions correctifs et le réajustement de certaines composantes de l'offre, en fonction des indicateurs de satisfaction.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

La fonction Finance et Comptabilité tire avantage de sa capacité à calculer les implications monétaires immédiates, traduites en termes de coûts, et procurer des avantages en termes de trésorerie au moment opportun.

La fonction Approvisionnement doit participer d'une part à la diminution des coûts d'achat de matières et de produit participant à la fabrication et d'autre part des coûts de stockage. Elle a pour mission de satisfaire une demande par une livraison en prenant en compte les objectifs de l'entreprise et les contraintes de l'environnement. L'optimisation de cette fonction est stratégique pour l'entreprise et notamment la partie planification, hautement critique du fait de son influence sur les ventes, les coûts logistiques et l'immobilisation financière des stocks, font l'objet d'intérêts croissants.

L'approvisionnement intervient sur 3 types de flux :

1. *Physique* : les produits ou les services approvisionnés ;
2. *D'information* : envoi et réception des données de suivis du flux physique ;
3. *Administratif* : commandes, factures, bons de livraisons, ordres de réception, litiges.

La fonction Production doit aboutir à la fabrication de produits (biens/services) de qualité, dans les délais requis et au meilleur coût.

La fonction Ressources Humaines est à la croisée des préoccupations des diverses fonctions de l'entreprise. Elle procède aux recrutements, aux plans de formation pratique et professionnelle pour l'amélioration des compétences des salariés dans l'exercice de leur métier et à la gestion des fonctions en entreprise.

La fonction « Recherche & Développement » regroupe l'ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale, d'une invention ou d'une idée, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche ou de développement à la production industrielle et à la commercialisation. Cette fonction développe donc des innovations, qui sont les applications industrielles et commerciales d'une découverte, d'une invention ou d'une idée, afin d'assurer à l'entreprise une flexibilité et adaptation aux nouvelles situations exigées par le marché.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

2.2- Importance des mécanismes de coordination entre les fonctions :

Diviser le travail entre les différentes fonctions et leur accorder des missions et prérogatives spécifiques est une décision d'organisation nécessaire mais insuffisante. Les entreprises sont de plus en plus appelées à créer les mécanismes de coordination nécessaires entre les différentes fonctions. Comme dans le corps humain.

L'interrelation entre les différents sous-systèmes constituant notre corps est une condition obligatoire pour son fonctionnement optimal. En l'absence de liens clairs et permanents entre les différents organes, tout le corps peut basculer dans le chaos. Pareillement, une entreprise ne peut fonctionner de manière optimale que lorsque des liens clairs, permanents et prévisibles cimentent toutes ses fonctions.

En l'absence de ces liens, des conflits peuvent naître à tout moment. Le conflit «classique» entre les fonctions « production » et « marketing » lors d'un échec sur le marché rend compte des effets néfastes de l'absence de mécanismes de coordination entre les fonctions. De la même manière, plusieurs enseignes de grande distribution éprouvent du mal à gérer des relations souvent conflictuelles entre les départements « achat » et « commercialisation ».

De telles tensions sont généralement expliquées par l'absence de mécanismes de coordination qui font que les deux départements travaillent de manière collective et harmonieuse. Ainsi, il incombe aux responsables de l'entreprise de créer ces mécanismes de coordination qui permettent de cimenter toutes les fonctions et de favoriser la synergie du travail collectif.

3- Organigramme : Toute entreprise et quelle que soit sa forme ou mode d'organisation (structure) de ses différentes activités, peut être représenté sous un schéma global qui est l'organigramme.

L'organigramme est un schéma qui représente la structure de l'entreprise, c'est-à-dire son type d'organisation. Ce document est très utile car il permet de visualiser la répartition des tâches, les différents postes, le niveau hiérarchique et les responsabilités correspondantes¹. Il existe trois grands types qui sont :

¹<http://www.liliandauzat.com/gestion-entreprise/organigramme-entreprise>. Consulté le 24/04/2018.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

1. *En pyramide (ou en bannière ou linéaire ou de travail)*. Il est très répandu et les éléments ayant le même niveau sont sur une même ligne horizontale, le plus élevé est en haut.
2. *En arbre*. Les éléments de même niveau hiérarchique sont sur la même ligne verticale et le plus élevé est à gauche.
3. *Replié*. Il associe la présentation de l'organigramme en pyramide et de l'organigramme en arbre ; les cartouches sont décalés du haut vers le bas et de gauche à droite.

4- Structure : La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités. En conséquence, définir la structure organisationnelle d'une entreprise revient à répondre aux questions suivantes :

- comment sont mis en relation les différents éléments qui composent l'entreprise ?
- comment sont répartis les facteurs de production utilisés par l'entreprise ?

Il faut alors définir les tâches qui doivent être accomplies dans l'entreprise et concevoir une structure organisationnelle permettant la coordination de ces tâches entre les différents membres. La formalisation de la structure organisationnelle est souvent représentée par un organigramme.

4.1- Définition : La structure organisationnelle de l'entreprise est « un réseau de communication et de décision reliant des acteurs qui accomplissent des tâches en vue d'atteindre des objectifs »². Cette structure définit ainsi la manière dont l'entreprise est organisée. Celle-ci peut être en directions, en divisions, en départements, en unités ou en services et actuellement en groupes et filiales, selon **Claire Gauzente, 2000**, toutes les formes d'organisation ont une histoire qui détermine certains aspects de la structure d'organisation des entreprises³.

²Isabelle et Paul MORIN, « Politique générale et stratégie de l'entreprise », Librairie Vuibert, décembre 1994, page 13.

³Claire GAUZENTE « L'orientation marché des entreprises, dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles », Ed L'Harmattan, 2000, page 162.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Au sens étroit, le terme de structure désigne l'architecture générale de l'entreprise, schématisée par un organigramme. Dans une vision plus large, une structure peut se définir comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et orienter le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise.

En tant que modalité d'agencement et d'articulation des différentes composantes de l'entreprise, la structure détermine de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de division du travail entre unités de même que les mécanismes de collaboration et de coordination assurant la cohérence globale de l'organisation.

4.2- Détermination de la structure de l'entreprise : l'importance du choix de la structure dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise explique l'intérêt porté par de nombreux auteurs aux mécanismes de conception de l'organisation. Au début du 20ème siècle, TAYLOR⁴, FAYOL⁵, mais aussi WEBER⁶ avec son modèle bureaucratique de l'organisation ont privilégié une démarche basée sur la recherche d'une « organisation optimale ». Dans leur prolongement, d'anciens praticiens des affaires comme PETER DRUCKER⁷ ou OCTAVE GELINIER⁸ ont cherché à énoncer à leur tour des principes d'organisation (décentralisation coordonnée, direction participative par objectifs...).

A l'instar des classiques, ces auteurs partent d'hypothèses et de constats tirés de l'expérience et en dégagent des règles générales pour l'action. Cette démarche empirique est très normative et les principes organisationnels sont censés, à priori, garantir l'efficacité.

Abandonnant la quête de l'organisation « idéale », plusieurs auteurs ont cherché, à partir d'études comparatives des structures d'entreprises publiées dans les années 60-70, à mettre en évidence les données de contexte susceptible d'influencer les choix organisationnels de la firme. Pour CHANDLER⁹, par exemple, le déterminant principal est la stratégie de l'entreprise.

D'autres auteurs ont établi des corrélations entre l'efficacité des structures d'organisation et certaines données internes ou externes à l'entreprise, considérées comme des

⁴<http://structure> d'entreprise/PDF.Consulté le 13/04/2018.

⁵Idem.

⁶Idem.

⁷Idem.

⁸Idem.

⁹Alfred Chandler, stratégie et structure, les Editions d'Organisation, Paris 1989.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

variables contingentes : l'âge et la taille de l'entreprise, sa technologie, les caractéristiques de son environnement.

La relation entre stratégie et structure de l'entreprise a été développée par un spécialiste de l'histoire des entreprises, ALFRED CHANDLER. Examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines depuis la première moitié du 19^e siècle, CHANDLER montre que chaque changement important de stratégie conduit les entreprises à modifier leur structure. Il met ainsi en évidence une séquence des phases de l'évolution :

- 1- Le stade initial de la petite entreprise mono activité peu structurée fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;
- 2- La phase d'expansion géographique dans l'activité de base : la multiplication des sites renforce la fonction administrative pour faire face aux besoins de coordination ;
- 3- La phase suivante est celle de l'intégration verticale. L'entreprise internalise différentes activités auparavant assurées par d'autres entreprises spécialisées (approvisionnements, distribution). Elle met en place une organisation par fonctions ;
- 4- La dernière phase est la croissance par diversification des activités. L'entreprise s'organise en grandes divisions (firme multi-divisionnelle).

Autrement dit, pour CHANDLER, il existe une relation étroite entre stratégie et structure, la première déterminant la seconde. D'autres auteurs ont souligné que la relation était en réalité plus complexe : la structure elle-même induit au moins partiellement certaines orientations stratégiques. Mais cette vision plus dialectique de la relation stratégique - structure affine plus qu'elle ne contredit l'analyse de CHANDLER qui estime d'ailleurs que les changements structurels n'interviennent qu'à partir du moment où l'accumulation de mauvaises performances impose la recherche de formes organisationnelles plus efficaces.

L'idée centrale de l'analyse contingente des organisations est qu'une structure efficace se manifeste par la cohérence entre ses différentes composantes et les contingences auxquelles elles sont confrontées. Il va de soi que la taille des unités joue un rôle essentiel.

Dans une grande organisation, la division du travail est plus poussée, la standardisation renforce la coordination par la hiérarchie, le degré de formalisation est élevé. L'âge de l'organisation joue dans le même sens d'une tendance à la complexité.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

L'organisation de l'entreprise est naturellement influencée par ses choix techniques. JOAN WOODWARD¹⁰ explique les différences de structures observées par les différences de technologie. Distinguant plusieurs catégories d'organisation en fonction du processus de production (production par projets, de masse, en continu), elle montre que les firmes les plus performantes sont celles dont les caractéristiques organisationnelles correspondent à leur type de technologie. Par exemple, la hiérarchie est courte dans les firmes à production unitaire et plus lourde dans les entreprises de production de masse où la main-d'œuvre est peu qualifiée. La coexistence de systèmes techniques différents dans une entreprise multi activités oblige cette dernière à adopter différentes solutions structurelles.

L'idée d'une différenciation des choix organisationnels au sein d'une même firme est reprise dans les travaux de PAUL LAWRENCE & JAY LORSCH qui associent diversité organisationnelle et différences environnementales¹¹. Pour eux, en effet, il existe une relation entre la structure interne d'une entreprise et les caractéristiques de son environnement. Plus celui-ci est complexe (le nombre de variables à maîtriser est élevé) et instable (les variables évoluent rapidement et le degré d'incertitude s'élève), plus la firme a intérêt à mettre en place une structure souple et décentralisée, faiblement formalisée, sur le modèle des systèmes organiques.

A l'opposé, des structures de type mécaniste, dotées de systèmes très centralisés de prise de décision sont efficaces dans les environnements simples et stables. Par ailleurs, les différents sous-systèmes composant l'entreprise (ses divisions, ses grandes fonctions) sont confrontés à des sous environnements spécifiques. Il importe donc d'adapter l'organisation de chacun d'entre eux à ses contraintes spécifiques.

Afin de préserver la cohérence globale du système, la différenciation des formes organisationnelles au sein d'une même firme suppose la mise en œuvre de mécanismes d'intégration, c'est-à-dire de modes de coordination entre les différentes entités.

La conception d'une organisation n'est pas seulement influencée par des facteurs tels que l'âge, la taille, la technologie ou l'environnement. D'autres déterminants interviennent et

¹⁰Joan Woodward, "Industrial organization : Theory and Practice", Londres, Oxford University Press, 1965.

¹¹Paul Lawrence et Jay Lorsch, « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », trad. Fr., les éditions d'organisation, Paris, 1973.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

permettent d'expliquer les différences de choix structurels d'un pays à un autre, y compris pour des entreprises d'un même secteur, ce sont les valeurs culturelles. L'entreprise et la société dans son ensemble restent fortement influencées par les éléments culturels, par l'histoire et les systèmes de valeurs.

En particulier, la nature du pouvoir et la manière dont il se distribue dans la société, la place accordée par les individus au travail, le style dominant de management, l'attrait plus ou moins fort des dirigeants pour le pouvoir sont autant d'éléments de différenciation des structures d'une culture à une autre. La culture « musulmane » est ainsi très différente de la culture « occidentale » au sens où elle est caractérisée par une forte emprise de la hiérarchie, une valorisation de la notion de clan, une recherche de la stabilité et un évitement du risque. Ces traits se retrouvent dans la conception des entreprises situées dans le monde islamique : importance des niveaux hiérarchiques, souci marqué de centraliser les décisions et de « ritualiser » certains comportements.

Les éléments culturels peuvent être intégrés au même niveau que les autres déterminants de la structure. Leur influence sur l'organisation est considérable : non seulement ils participent à la configuration générale de la structure, mais ils déterminent en outre son aptitude plus ou moins grande au changement et à la réalisation des apprentissages nécessaires aux adaptations structurelles.

Le problème culturel est d'ailleurs évident dans les situations imposant de fortes évolutions l'organisation ou encourent lors d'opérations de fusion ou d'intégration de filiales étrangères.

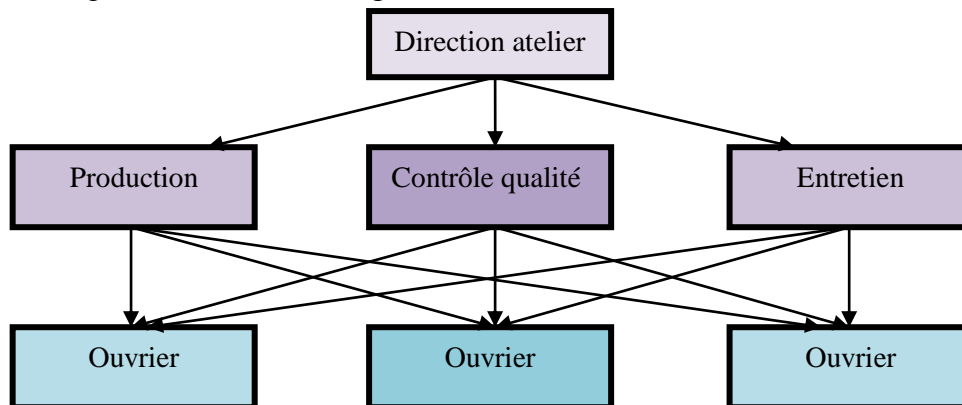
4.3- Mode de structure : les entreprises peuvent adopter différents types de structures selon la manière dont elles organisent la division interne du travail (degré de départementalisation). On distingue généralement deux grands types de structures qui se distinguent par le fait que l'une est centrée sur la notion de fonction alors que l'autre repose sur l'idée de produit.

La structure fonctionnelle de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonctions de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...). Ce type de structure repose sur deux principes essentiels :

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

- ✓ unité de commandement : la voie hiérarchique constituée se traduit par le fait que tout membre de l'entreprise ne dépend que d'un seul supérieur
- ✓ modes de communication : la communication entre les membres est à la fois verticale (selon la voie hiérarchique définie) et horizontale (coopération entre les niveaux hiérarchiques parallèles).

Figure N°02 illustre l'organisation d'un atelier sous le mode fonctionnel.



Source : Modèle proposé sur le site « [www. Modèles de structure fonctionnelle](http://www.Modèles de structure fonctionnelle) », consulté le 25/04/2018.

Dans la structure divisionnelle, l'entreprise est ici organisée autour du bien ou service final qu'elle produit. Chacune des divisions de la structure organisationnelle de l'entreprise peut à son tour être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle.

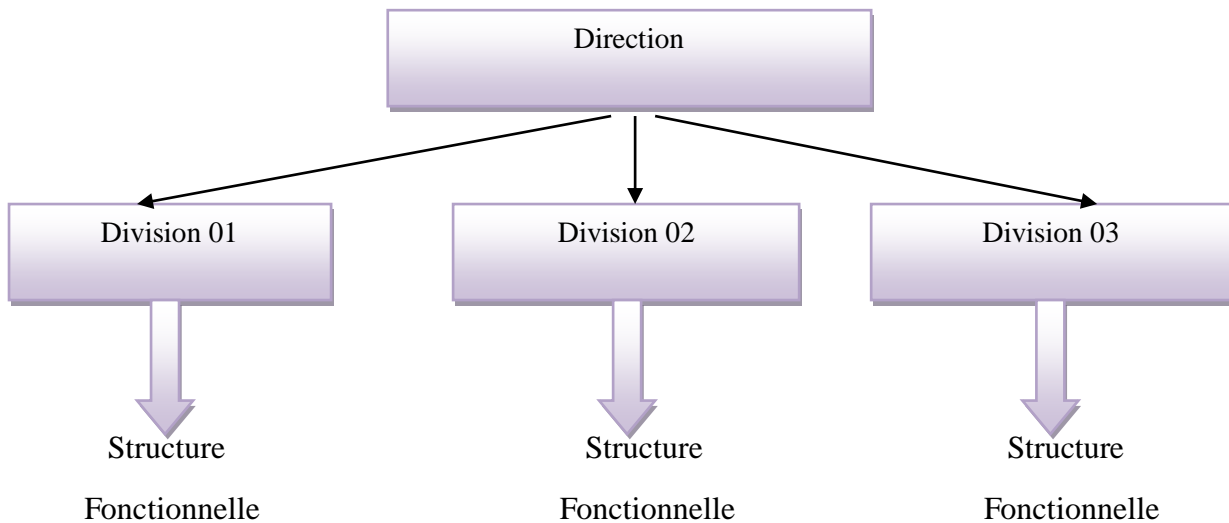
Ce type de structure est de plus en plus utilisée par les grandes entreprises qui dans le même ordre d'idée adoptent une structure organisationnelle géographique que l'on peut assimiler à une structure divisionnelle puisque les grandes fonctions sont dupliquées dans les différentes divisions géographiques.

Ce type de structure repose sur quatre principes essentiels :

- ✓ focalisation de la structure sur le produit final : on regroupe sous une autorité unique l'ensemble des activités relatives à une gamme de produits homogènes ;
- ✓ dissocier la gestion des diverses lignes de produits entre différents responsables ;
- ✓ déléguer le pouvoir de décision aux responsables de produits ;
- ✓ faire de ces lignes de produits des centres de profits autonomes.

Comme il est indiqué dans la Figure N°03 suivante :

Figure N°03 : Structure divisionnelle.



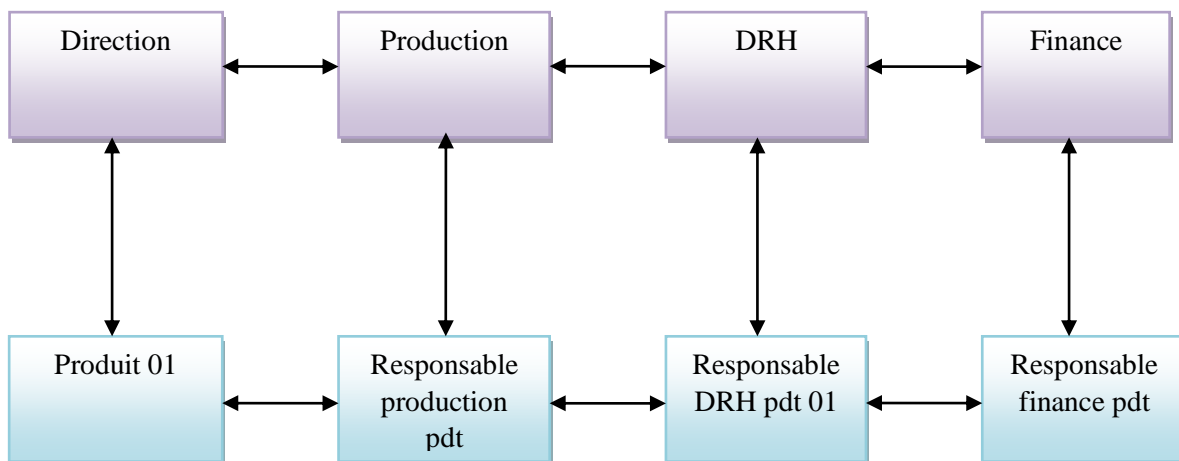
Source : Modèle proposé sur le site « [www. Modèles de structure divisionnelle](http://www.Modèles.de.structure.divisionnelle) », consulté le 25/04/2018.

Dans certains cas, l'entreprise peut adopter une structure organisationnelle qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle. Cette approche repose sur deux principes essentiels :

- ✓ Dissocier le côté opérationnel (*l'activité proprement dite*) des fonctions de gestion courante ce qui permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale.
- ✓ Dualité de commandement : un membre de l'entreprise se trouve de fait confronté à un double commandement exercé par un responsable fonctionnel et par un responsable de produit.

La présente figure N°04, donne une présentation simplifiée de ce mode.

Figure N°04 : structure multidivisionnelle.



Source : Modèle proposé sur le site « [www. Modèles de structure multi-divisionnelle](http://www.Modèles de structure multi-divisionnelle) », consulté le 25/04/2018.

Dans le cas d'une structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line), l'entreprise cherche à conserver l'unité de commandement mais la structure prend un appui sur des organes spécialisés qui aident à la prise de décision ce qui se traduit par une dissociation entre les fonctions opérationnelles (*au niveau des divisions*) et les fonctions de décision stratégiques.

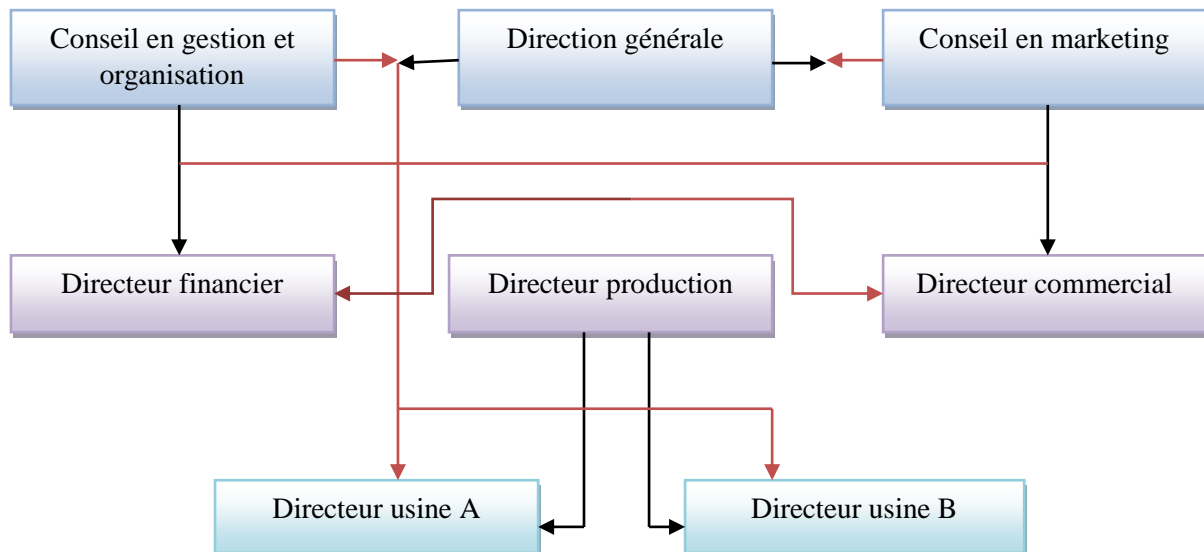
Les principes d'organisation sont les suivants :

- ✓ dissociation dans la structure des tâches de commandement et des tâches de conseil ;
- ✓ unité de commandement assurée par la structure hiérarchique ;
- ✓ création d'un pôle identifié de spécialistes chargés d'une mission de conseil en direction de l'ensemble de la structure.

CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

La Figure N°05 qui représente ce mode de structure toute en respectant ses principes d'organisation :

Figure N°05 : structure hiérarchico-fonctionnelle.



- > Liaisons hiérarchique ou d'autorité.
- > Liaisons fonctionnelles ou de conseil.

Source : Modèle proposé sur le site « [www. Modèles de structure hiérarchico-fonctionnelle](http://www.Modèles de structure hiérarchico-fonctionnelle) », consulté le 25/04/2018

Conclusion du chapitre :

Vu les multiples formes que l'entreprise peut avoir, l'organisation en son sens général se diffère d'une entreprise à une autre, même elle peut être appropriée à une seule entreprise, c'est-à-dire sans avoir la possibilité de l'appliquer dans autres entreprises avec de même conditions du fait qu'elle est fortement influencé surtout par la culture de l'entreprise ainsi que les autres facteurs qui sont identiques à l'entreprise.

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

La stratégie de l'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, l'établissement et le déroulement de la stratégie ne peuvent se faire sans « praticiens », c'est-à-dire des collaborateurs qui décident et qui font réellement changer les pratiques. D'autre part, construire une stratégie, c'est construire le futur de l'entreprise, ce futur se basant sur des compétences que l'organisation devra mobiliser, développer et protéger dans l'objectif d'assurer sa pérennité.

En suite pour assurer la démarche de ce chapitre, nous avons cherché à comprendre la notion de stratégie et les différentes dimensions qu'elle recouvrait. Après une revue de littérature montrant son origine, de nombreuses définitions ont été proposées en matière de management stratégique, nous nous intéresserons au modèle de Stratégie et passerons en revue les courants de base de la stratégie, en insistant particulièrement sur celui d'ordre organisationnel.

1- Origines et définitions :

L'origine du mot stratégie vient du grec *strategia*, qui signifie l'art du général ; L'art du coordonnateur de l'action des forces militaires au combat. D'autres sources dit que le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, « *stratos* » qui signifie armée, et « *agos* » qui signifie je conduis, 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 ;

Autrement dit c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner.

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'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.

- ❖ Selon Chandler (1972)¹ «*la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts*».
- ❖ Selon Mintzberg (2007)² «*une configuration dans un flux de décision* ».
- ❖ Selon Porter (1997)³ «*la stratégie concurrentielle consiste à être différent .Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur uniques* »

En effet dans le cas de la diversité des définitions. Marchesnay les classe autour des thèmes répétitifs suivants⁴

Le thème des buts : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de but 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 la planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan pas de stratégie, dans cette conception extrême 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 ce rapproche au marketing stratégique.

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

¹ Chandler A.D. (1972). Stratégies et structures de l'entreprise. Editions d'Organisation.

² Mintzberg, H. (2007). Tracking Strategy: Towards a General Theory. Oxford University Press.

³ Porter, M.E. (1997). Plaidoyer pour un retour de la stratégie. L'Expansion Management Review.

⁴ M. MARCHESNAY. Management stratégique, les éditions chihab, 1997, p10

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

2- Typologies de stratégie d'entreprise :

On peut recenser les cinq principales stratégies suivantes :

- La Stratégies de domination par les coûts, qui a pour objectif de lutter pour offrir des prix inférieurs par rapport aux concurrents.
- La Stratégie de concentration qui consiste à se limiter à un seul segment de marché bien défini et ciblé.
- La stratégie de différenciation permettant de se singulariser vis-à-vis des concurrents.
- Stratégies de produit /marché le modèle de (ANSOFF).

La domination par les couts : suppose que l'entreprise compétitive est celle qui possède les coûts les plus bas par rapport aux concurrents. En termes de caractéristiques, cette optique conjugue un effet de volume (les prix de vente doivent assurer une forte part de marché) et un effet rentabilité (les marges unitaires doivent être meilleures que celles des concurrents du fait des couts inférieurs). Cet objectif de rentabilité par la maîtrise des coûts est impératif surtout sur les marchés très concurrentés⁵. Ces entreprises doivent maîtriser ses charges fixes et variables, directes et indirectes.

La concentration signifie la spécialisation de l'entreprise sur une seule activité pour y atteindre le meilleur niveau de compétence possible (Strategor, 1988)⁶.

Desreumaux (1993)⁷ précise que la spécialisation peut être étroite ou restrictive, lorsque la firme limite son activité à une niche géographique ou se concentre sur un produit ou une technologie d'une grande spécificité. Elle peut être extensive, lorsqu'elle suit une logique d'accroissement de taille pour viser un marché géographique plus large ou le développement de nouveaux produits et/ou la satisfaction de nouveaux clients sans pour autant supposer des compétences nouvelles.

La différenciation consiste à présenter aux clients une offre «améliorée» (différenciation vers le haut), cette stratégie vise à créer un surplus de valeur pour le client qui le perçoit comme «unique», justifiant ainsi un prix plus élevé avec une marge supérieur pour l'entreprise. Une offre «dégradée» se caractérise par une valeur perçue inférieur aux offres des concurrents et vise des clients qui privilégient le prix au détriment de la qualité.

⁵ MAOUCHE Yasmina, essai d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des entreprises de services aux entreprises Cas de la wilaya de Bejaia entre 2004 et 2014, mémoire de master, faculté des sciences économiques et de gestion commerciale, université de Bejaia 2015.

⁶Strategor, stratégie, structure, décision, identité, édition 1988.

⁷ Desreumaux, Alain, Stratégie, Dalloz, 1993.

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

Dans le cas d'une stratégie de différenciation par le bas (ou la stratégie d'épuration), l'ensemble de la chaîne de valeur est organisé pour proposer un produit simplifié au maximum : la recherche et développement est une fonction quasiment inexistante, la gamme des produits est très étroite, l'offre de l'entreprise est dégradée par rapport à l'offre de «référence».

Dans le cas d'une stratégie de différenciation vers le haut, l'entreprise va travailler sur toutes les dimensions constitutives de l'offre afin d'augmenter la valeur perçue par le client.

Pour cela, elle peut se focaliser sur les activités de recherche et développement pour améliorer son offre de produit.

Une activité à forte différenciation implique une utilisation des facteurs de différenciation. Ces derniers sont généralement liés à :

❖ **L'image du produit** : dans ce cas l'entreprise doit rechercher tous les moyens susceptibles d'entretenir, d'une manière permanente l'image du produit. La différenciation du produit ici donc s'intéresse à une offre d'un produit différent par rapport à ceux offerts par les concurrents. Dans ce cas la différenciation prends deux dimensions ; la dimension en termes de caractéristique du produit et la dimension en termes de perception par les consommateurs.⁸

❖ **La technologie** : la différenciation ici est par rapport aux avantages techniques relatifs à l'utilisation et la maîtrise d'une technologie. Mais cette dernière pourra perdre son avantage avec le temps. Pour cela l'entreprise doit mobiliser tous les **moyens** lui permettant de renouveler son avantage technique en introduisant des programmes de formation et de qualification, Sa capacité financière pour renouveler ses équipements.

Par ailleurs, cette différenciation par l'image du produit ou bien par la technologie ont directement un effet sur le **prix** des produits ou des services offerts, ce qui assure pour l'entreprise une stratégie de différenciation par les **prix**.

➤ **Stratégies de produit /marché le modèle de (ANSOFF) :**

Ansoff⁹ définit les logiques générales de la formulation de la stratégie. La matrice qu'il propose a pour vocation d'identifier les vecteurs de croissance à la disposition de l'entreprise.

La pénétration du marché indique une orientation de croissance par l'augmentation de la part de marché pour les couples produits/marchés actuels. Celle-ci est retenue lorsque les

⁸ J.Louis LEVET, L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories, édition economica, paris, p59.

⁹ Ansoff, Igor ; stratégies du développement de l'entreprise. Les éditions d'organisation, paris 1989. P110.

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

produits et missions actuels permettent à l'entreprise de se développer conformément à ses objectifs. Cette politique permet une polarisation des efforts mais se limite le plus souvent à un secteur d'activité relativement porteur.

L'extension du marché implique la recherche de nouvelles missions pour les produits de la firme. Il s'agit d'une démarche de recherche de clientèles nouvelles que l'on souhaite satisfaire avec des produits existants. Cette stratégie prend ainsi appui sur des produits existants dont on pense qu'ils peuvent être destinés à de nouveaux usages, à de nouvelles missions. La qualité, la technicité et la réputation des produits sont donc des éléments déterminants pour le succès de cette stratégie. Autrement-dit, il s'agit de convaincre une nouvelle clientèle de l'intérêt d'acheter un produit déjà commercialisé sur d'autres cibles.

Le développement des produits signifie qu'on en crée de nouveaux soit pour remplacer ceux actuels soit pour élargir la gamme proposée à la clientèle traditionnelle de l'entreprise. Cette orientation repose sur une maîtrise forte de la technique de conception et de fabrication des produits. Elle prend ainsi appui sur des compétences distinctives nées d'une bonne maîtrise des clients actuels. TI s'agira d'exploiter l'image de marque, la fidélisation des clients, la qualité des produits actuels, pour asseoir une politique d'extension de gamme utilisant éventuellement de nouvelles technologies.

Enfin la diversification se traduit par la nouveauté aussi bien des produits que des missions ou marchés. Elle suppose donc un changement radical de métier qui fait éloigner l'entreprise de ses bases actuelles. Elle est donc plus risquée et nécessite des études appropriées.

2.2- Stratégie concurrentielle par l'innovation :

Les stratégies concurrentielles par l'innovation provoquent une rupture directe dans l'utilisation d'un produit par le client potentiel. Ces derniers, informés de l'existence d'un nouveau produit, se sentent concernés par les nouvelles pratiques d'usage¹⁰.

Dans ce cas ces clients potentiels opéreraient pour un choix d'une gamme de produit substituable.

Le rôle de l'entreprise ici est de maîtriser les deux rapports suivants :

Rapport acheteurs : consiste à l'accompagnement du lancement de produit par des actions d'information pour les convaincre à acheter le nouveau produit.

¹⁰ J.F.AUDROING, «La décision stratégique : stratèges et stratégie », édition : economica, 2000, p100.

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

Rapport concurrents : après avoir bénéficié de l'avantage qualité/prix créée. Ceci est relatif à la variable temps que consacreront les concurrents pour prendre conscience du succès du produit.

Pour réussir la mise en œuvre de cette stratégie il doit falloir :

- Un potentiel énorme en recherche et développement avec une équipe pluridisciplinaire par rapport à l'étude du comportement des clients/consommateurs.
- Des moyens financiers permettant le financement du produit quant à la politique d'information et de communication.
- Un système de comptabilité pour l'analyse et la comparaison des coûts avec les prix de revient.
- Une équipe spécialisée, dans le suivi du produit/service sur le marché, pour prévoir les ventes et les moyens de promotion adéquats à chaque phase du cycle de vie d'un produit.

3- Le diagnostique stratégique :

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, 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 stratégique¹¹. 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 pertinents¹².

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 cités au préalable.

¹¹ J-p.HELPER, M.KALIKA.J.ORSONI, «Management, Stratégie et organisation» 6° éd, Vuibert, Paris, 2006, p72

¹² STRATEGOR«politique générale de l'entreprise »,3°édition, Dunod, Paris, 1997, p91

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

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

La concurrence : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un groupement 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 stratégique¹³.

3.1- Le diagnostic 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.

Le diagnostic 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'industrie¹⁴.

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.

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, insérée dans des environnements multiples, 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'activité¹⁵, il est directement lié à la répartition des activités économique 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

¹³ M. MARCHSNAY, op.Cit.p168

¹⁴ M.GERVAIS, «stratégie de l'entreprise» Economica, 2003 p 41.

¹⁵ C.MARMUSE, «politique Générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques» Economica, 2^e édition, Paris, 1996 p 58

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

déterminer les opportunités et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans les tendances suivantes :

- **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** : elle 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 des réactions des concurrents.
- **L'intensité concurrentielle** : qui prévaut dans un secteur, qui détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

3.2- Le diagnostic stratégique interne :

Le diagnostic interne consiste à prendre en considération les facteurs suivants :

- **Les fonctions et les processus** : ce facteur s'appuie d'abord successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise, et pour procéder à cette démarche analytique, il est nécessaire de distinguer entre trois étapes qui sont les suivantes : déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation pour chaque fonction et choisir le mode compatible à cette dernière en comparant ce critère aux concurrents ou bien à un profil idéal attendu par l'environnement.
- **Les ressources et les compétences** : on peut définir les ressources comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à la mise en œuvre. Leur diagnostic est considéré comme essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet pour les ressources consiste à identifier la totalité des moyens qu'ils soient physique, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre et renforcer sa stratégie. Cette opération pourra déterminer l'ensemble des connaissances et savoir-faire (compétences) que détient l'entreprise¹⁶.

¹⁶ R-A.THIETART, J-M.XURBER, «stratégies, Concepts, Mise en œuvre», Dunod, Paris, 2005, P73

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

4- Les objectifs et buts de la stratégie d'entreprise :

Le rôle fondamental de la stratégie d'entreprise consiste à l'atteinte des objectifs propre à chaque organisation, on peut classer ces derniers comme suite :

L'objectif relatif au marché : il s'agit du maintien, de l'expansion ou de l'acceptation du produit par le client

Les objectifs relatifs aux ressources : il s'agit du maintien, de l'amélioration ou de diversification des ressources, ces objectifs regroupent deux types de ressources de l'entreprise :

- Les ressources humaines : ces objectifs sont définis plus qualitatifs que quantitatifs et se reportent aux attitudes et compétences, aux morales, aux développements et à la formation du personnel ; ce type de ressources est considéré comme principal pour acquérir un avantage concurrentiel durable.

- Les ressources financières : ces objectifs concernent la maximisation de la richesse initiale des apporteurs (actionnaires).

Les objectifs relatifs aux relations avec l'environnement : l'enjeu ici est le maintien de l'entreprise dans son environnement à savoir l'environnement économique, social, culturel.

5- Analyse de la compétitivité : D'après Michael Porter¹⁷, la compétitivité prend en compte à la fois la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est-à-dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs. la compétitivité comme un terme courant utiliser pour désigner un effort économique qui cherche, tout d'abord, la survie et, ensuite, la prospérité d'une personne, d'une organisation ou d'une économie nationale. Il affirme que compétitivité est un terme relatif. Il désigne notre performance par rapport à la performance d'une autre personne ou organisation, ou comparaison avec la performance de concurrents.

En résumé, la compétitivité est la mesure de l'effort personnel et organisationnel pour dépasser une limite, acquérir un avantage ou conquérir quelque chose.

¹⁷ PORTER, Michael, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Ed interEdition, Paris.

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

Pour ceux qui associent la compétitivité à l'efficacité, il faut rechercher ses indicateurs dans des coefficients techniques (de matière première - produit ou autres) ou dans la productivité des facteurs, comparés aux meilleures pratiques relevées dans l'industrie.

La compétitivité est donc la capacité et la probabilité de gagner. Elle représente la volonté d'être le meilleur ou être parmi les meilleurs.

5.1- La compétitivité des entreprises :

C'est au niveau de l'entreprise que la notion de la compétitivité est la plus explicite. Dans les termes les plus simples :

Une entreprise¹⁸ peu rentable n'est pas compétitive. Selon le modèle théorique de la concurrence parfaite ;

- Une entreprise n'est pas compétitive lorsque son coût de revient moyen dépasse le prix de ses produits sur le marché. La valeur des ressources que consomme l'entreprise excède la valeur des biens qu'elle produit et des services qu'elle rend. Les ressources de l'entreprise sont mal réparties.

- Dans une branche d'activité à produits homogènes, il se peut que l'entreprise soit peu rentable parce que son coût de revient moyen est supérieur à celui de ses concurrents. Son coût de revient moyen peut être supérieur parce que sa productivité est plus faible, parce que ses facteurs de production lui coûtent plus cher, ou pour ces deux raisons à la fois. Une faible productivité peut s'expliquer par une gestion moins efficace (inefficacité technique), par une échelle d'exploitation inefficace ou par les deux à la fois¹⁹.

Lorsqu'il y a équilibre en vue de la maximisation du bénéfice au sein d'une branche d'activité à produits homogènes, plus le coût marginal ou différentiel d'une entreprise est faible par rapport à celui de ses concurrents, plus sa part du marché est grande et, toutes autres choses étant égales par ailleurs, plus l'entreprise est rentable. La part du marché traduit donc les avantages au titre de la productivité ou du coût des facteurs de production.

5.2- Les déterminants de la compétitivité des PME :

¹⁸ SMADI Lakhdar, compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des pme étude de cas : SARL transprofil frère benchadi, mémoire magister, université hadj lakhdar batna faculté des sciences de l'ingénieur, département génie industriel, 2010.

¹⁹ DONALD G. MCFETRIDGE : « la compétitivité notions et mesures ».document hors-série n°5 1995, Département d'économie, Université Carleton.

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

La maîtrise des enjeux de la compétitivité se révèle ainsi très complexe. Il convient d'abord de cerner les différents éléments de cette compétitivité pour les PME, puis d'examiner comment ces entreprises, selon les stratégies qu'elles définissent et appliquent, se dotent de ces facteurs de compétitivité, les organisent, les coordonnent et accroissent ainsi leurs capacités concurrentielles et leurs performances économiques²⁰.

L'analyse microéconomique met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et des domaines qui touchent à son activité, sa croissance, sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, sa gestion. Sur le plan de l'environnement de l'entreprise, interviennent l'évolution des marchés et le développement de la concurrence, la localisation de l'entreprise, le contexte macroéconomique, réglementaire, etc.

En réalité, il n'existe pas à l'heure actuelle de modèle théorique mettant en relation ces variables et pouvant fournir une explication de la compétitivité des PME, ne serait-ce qu'en raison du manque de données statistiques nécessaires. L'analyse ne peut que se fonder sur une approche empirique de cette problématique et sur la contribution des travaux de recherche sur les PME. Cinq variables pourront nous cerner la compétitivité des PME :

- le rôle du propriétaire /dirigeant (ou de la direction) ;
- la capacité d'obtention et d'utilisation de l'information scientifique et technologique appropriée ;
- la qualité de l'organisation de l'entreprise ;
- l'investissement matériel fondé sur des technologies appropriées ;
- la flexibilité.

5.3- Le rôle principal du dirigeant :

Une des premières caractéristiques de la PME²¹ est la centralisation au niveau du propriétaire, à tel point qu'on parle de « personnalisation » de ce type d'entreprise. Deux types extrêmes de comportement stratégique illustrent cette personnalisation de la PME : le comportement «réactif »et le comportement « proactif ».

²⁰ PIERE ANDRE JULIEN et MARTIN MORIN : « mondialisation de l'économie et PME Québécoise ». Presses de l'Université du Québec 1996.

²¹ Nathalie BOURBON et Isabelle HOFFMANN, le drh stratège dans le cadre de transformation mythe ou réalité, Mémoire d'expertise, MBA Management des Ressources Humaines, université Paris-Dauphine, 2013.

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

Le comportement « réactif » est celui de l'entrepreneur qui préfère pérenniser son entreprise, préserver son indépendance, même au détriment de la croissance de l'entreprise comme telle.

Le comportement « proactif » est celui de l'entrepreneur qui vise avant tout la croissance de son entreprise, prend des risques et met en œuvre des activités en phase d'expansion rapide.

5.3.1- Obtenir et utiliser l'information scientifique et technologique approprié :

L'écoute de l'environnement, c'est-à-dire la « veille technologique » associée à la veille commerciale et concurrentielle, peut se faire soit de façon implicite et/ou explicite. Elle permet à l'entrepreneur de connaître les nouvelles technologies susceptibles d'intéresser son entreprise pour maintenir ou augmenter sa propre capacité concurrentielle, tant par des innovations de produits que de procédés de fabrication et des innovations de gestion et de distribution. Elle permet également au chef d'entreprise de suivre l'évolution des marchés et de la concurrence.

5.3.2- La qualité de l'organisation de la PME :

La mutation des technologies de l'information et de la production a des répercussions profondes sur la nature de la main-d'œuvre, son implication dans le changement qui affecte l'entreprise, et sa capacité à « fertiliser » les technologies acquises, mais aussi à s'intégrer dans de nouvelles formes d'organisation liant les nouveaux équipements aux anciens.

5.3.3- L'investissement matériel :

L'investissement en équipements fondés sur les nouvelles technologies de production doit permettre une amélioration de la productivité de l'entreprise, tout en diminuant les coûts moyens de production. Toutefois, certains experts font remarquer que l'excellence technologique n'est pas nécessairement un moyen de position concurrentielle forte, en ce qui concerne la PME : Il n'est pas sûr en effet que l'avantage compétitif de l'entreprise repose sur la maîtrise de cette technologie ; cet avantage peut reposer sur d'autres savoir-faire.

5.3.4- La flexibilité :

La flexibilité des PME se trouve dans leur capacité de reconnaître et de savoir saisir les opportunités qu'offre le marché, tout en s'adaptant avec les changements de la demande.

5.3.5- Avantage compétitif :

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

Dans une économie de concurrence, on appelle un avantage compétitif tout élément qui permet à une entreprise sur un marché donné, de vendre des produits ou services ayant au moins un aspect qui va inciter le client à choisir son produit plutôt que celui du concurrent.

Un avantage compétitif (ou avantage concurrentiel) peut concerner un pays, une localité, une entreprise, voire une personne très en vue dans son domaine d'activité. Il est dit avantage compétitif durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif, sachant que ses concurrents vont être tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif.

Cette rente de situation résulte normalement d'une compétence distinctive ou cœur de compétence.

Pour être vraiment efficace, l'avantage doit être unique, difficile à imiter, nettement supérieur, et adaptable à diverses situations à savoir une marque connue et inspirant de confiance, un savoir-faire particulier bien maîtrisé par l'entreprise et la capacité d'attirer les candidats les plus talentueux au recrutement.

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie, afin d'optimiser son présent et de préparer son avenir, une entreprise doit chercher à exploiter au mieux ses avantages compétitifs, et à développer des avantages compétitifs durables permettant une différenciation durable avec ses concurrents.

Conclusion du chapitre :

Les éléments abordés, dans les différents points du présent chapitre, nous ont amené à déduire que la stratégie d'entreprise et plus particulièrement celle des PME est une pratique managériale indispensable pour assurer l'atteinte des objectifs fixés; utilisée pour la première fois dans le domaine militaire comme étant un art de conduire les forces armées en vue d'avoir la victoire, en mobilisant les ressources humaines et matérielles nécessaires pour faire face à un ennemi.

Les concepts de la stratégie militaire s'appliquent au monde de l'entreprise, mais quelques précautions sont nécessaires avant toute transposition.

Comme nous venons de le voir, avant de s'appliquer à tous les domaines de notre monde actuel, la stratégie fut avant toute chose l'élément clé de la vie guerrière. Ainsi, au cours des différents siècles, on diffère, ce n'est pas parce qu'il y a rupture entre les modes d'organisation de l'armée et de l'entreprise, mais parce que la complexité accrue de

CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE L'ENTREPRISE

l'organisation de l'entreprise et de son environnement la conduit bien souvent à une appréhension particulière de la stratégie.

Pour bien illustrer le concept de stratégie d'entreprise nous avons procédé à une certaine succession de points en commençant par quelques définitions et typologies appropriés à chaque théoricien fondateur des stratégies à savoir CHANDLER, PORTER, MINTZBERG et ANSOFF.

En suite pour enchaîner avec la démarche de ce chapitre nous nous sommes intéressés aux diagnostics stratégiques sous ses deux aspects, à savoir l'aspect externe et l'aspect interne de l'entreprise tout en mettant le point sur les objectifs et l'analyse de la compétitivité des PME.

Même si ce chapitre fait office de préambule au cas pratique, des éléments cruciaux n'ont pas été abordés et doivent être étudiés, notamment du point de vue du contexte économique algérien qui a imposé aux entreprises en générale et aux TPE, PME en particulier, de chercher à adopter une stratégie adéquate avec l'environnement de crise que vit le pays actuellement, et de revoir le plan organisationnel et managérial de chaque entreprise. C'est ce à quoi le prochain chapitre sera consacré.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Dans ce chapitre, l'objectif principal de ce travail est d'analyser l'évolution, à travers une enquête de terrain, des pratiques de gestion au sein des entreprises des divers secteurs localisées dans la wilaya de Bejaia.

L'étude se base sur deux axes principaux : l'organisation et les stratégies managériales adoptées par ces dernières pour assurer leurs survies et développement. Pour réaliser ce travail, nous avons adressé un questionnaire à un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia directement concernées par notre étude.

Nous exposerons, dans ce chapitre, la présentation de la région d'étude puis la démarche méthodologique de l'enquête de terrain pour mettre en évidence la démarche préconisée dans le choix de la population et de l'échantillon d'étude en mettant en avant les objectifs, les outils et le cheminement de l'enquête. Puis, nous passerons à la présentation des caractéristiques des entreprises étudiées et nous finirons par le traitement des données et l'analyse des principaux résultats de cette enquête.

1- Présentation de la région d'étude :

La Wilaya de Bejaia qui occupe une superficie de 3 223,5 km² est limitée par la mer Méditerranée au Nord, la Wilaya de Jijel à l'Est, les Wilaya de Tizi Ouzou et Bouira à l'Ouest et les Wilaya de Bordj Bou Arreridj et Sétif au Sud. Elle dispose de deux (02) zones industrielles avec une superficie totale de 154,72 Ha et 19 zones d'activité pour une superficie totale de 181,674 Ha réparties dans 15 communes occupées de plus 23 513 PME/PMI publiques et privées selon les données de la CNAS année 2016.

Donc, par rapport à la population des PME/PMI de l'année 2007, la wilaya a connu une évolution de 14 693 unités avec un taux de 95.74 % ce que a engendrer une augmentation de nombre total d'effectif qui atteint le chiffre de 85 294 emplois déclarés et le tableau N°01 suivant illustre l'évolution de la population des PME/PMI dans la wilaya de Bejaia pendant cette période de 2007 à 2016.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

**Tableau N°01 : Evolution de la population des PME / PMI privées et pub
wilaya de Bejaia entre 2007 et 2016**

Entreprises	Années		Evolution	
	2007	2016	(unité)	(%)
Publiques	170	41	129	75,88
Privées	8650	23 472	14 822	171,35
Total	8 820	23 513	14 693	95,47

Source : compilé par nous-mêmes à partir des données CNAS 2007 et 2016.

En termes d'emploi, la wilaya enregistre au 31/12/2016 une population active de 492 329 travailleurs avec un taux de chômage égale à 8,36%, comme l'indique le tableau

Tableau N°02 : Estimation de l'emploi

Désignation	Données arrêtées
	Au 31 /12/2016
Population active	492 329
Taux d'activité	49,79%
Population active occupée	615 337
Taux de chômage	8,36%

Source : DPSB, 2017.

2- Démarche méthodologique de la recherche :

La présentation de la démarche méthodologique de cette enquête est indispensable pour la validation de ses résultats. Nous présenterons, en premier, les objectifs de l'enquête, puis la méthodologie suivie sur le terrain, les outils utilisés pour la constitution de la population et de l'échantillon d'étude. Nous présenterons, ensuite, les outils et lieux d'enquête et la modalité de passation des questionnaires.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

2.1- Objectifs de l'enquête :

L'enquête auprès des entreprises de la wilaya de Bejaia vise à exposer ainsi que analyser les changements et évolutions qui ont eu lieu au cours des trois dernières années (2015 à 2017) au sein de divers secteurs d'activités. Notre objectif principal est de connaître les différents modes organisationnels des entreprises des divers secteurs et leurs stratégies managériales.

2.2- Méthodologie de l'enquête :

L'enquête, lancée dans la wilaya de Bejaia en janvier 2018, sur les entreprises de divers secteurs d'activités, a pour objectif de contribuer à construire une connaissance plus ou moins précise de leurs organisations et stratégies managériales adoptées au cours des trois dernières années pour assurer leurs survies et finalités. Pour les besoins de collecte d'information, nous avons élaboré un questionnaire¹ consacré à l'organisation et stratégies managériales aux entreprises.

Il contient 63 questions ouvertes et fermées réparties en 07 sections similaires qui sont: informations sur l'entreprise, conditions de création, organisation, stratégie, information sur le personnel, informatisation de l'entreprise et enfin information sur l'entrepreneur et les responsables de celles-ci.

La partie information sur l'entreprise et de l'activité exercée a pour objectif d'identifier les principales caractéristiques de l'entreprise étudiée. Elle regroupe 13 questions qui nous donnent des renseignements sur l'identité de l'entreprise, à savoir son nom, son emplacement géographique, son statut juridique, sa date de création, son affiliation, sa branche de rattachement, ses activités, l'évolution de son chiffre d'affaire et des informations relatives à son effectif et son découpage par rapport au sexe et qualification.

La partie création de l'entreprise vise à mettre en évidence les conditions de création de l'entreprise. Elle est composée de 7 questions qui identifient, de manière détaillée, les conditions de création et les moyens par lesquels elle a été financée.

La partie organisation interne de l'entreprise comporte cinq questions relatives aux structures et aux critères d'organisation de l'entreprise. Elles permettent d'analyser les déterminants des choix organisationnels de l'entreprise.

¹Annexe 1 : questionnaire de l'enquête de terrain.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

La partie stratégie de l'entreprise est composée de 13 questions qui permettent d'avoir des informations sur le champ d'intervention et la connaissance des parts de marché de l'entreprise et de ses concurrents, des informations sur les stratégies managériales, la perception de la croissance et les facteurs déterminants la compétitivité de l'entreprise.

La partie information sur le personnel, à travers les 14 questions qu'elle comporte, a pour objectif d'identifier les moyens de recrutement, les méthodes de sélection et d'apporter des informations sur la ventilation, la formation du personnel et les principales contraintes de la législation du travail.

La partie informatisation de l'entreprise a 13 questions pour mesurer le niveau d'informatisation de l'entreprise, c'est-à-dire, savoir si l'entreprise utilise l'outil informatique et pour quelles raisons. L'intérêt de cette partie réside dans le fait de savoir si elle est en accord avec son temps et son secteur qui repose sur les connaissances, le support informatique et sur le net.

En ce qui concerne la partie relative au profil du dirigeant les questions sont posées dans le but de savoir si le responsable est le créateur de l'entreprise, la fonction qu'il assure, les fonctions qu'il délègue aux autres et son dernier emploi et employeur.

L'enquête a couvert les entreprises directement concernées de la wilaya de Bejaia. L'enquête a été réalisée en suivant deux procédés : déposition du questionnaire et récupération après qu'il ait été rempli et administration directe avec les responsables des entreprises. Cette enquête a été faite durant la période allant de décembre 2017 à avril 2018.

2.3- Constitution de la population et de l'échantillon :

L'enquête a été conduite simultanément auprès des entreprises de différents secteurs d'activité de la wilaya de Bejaia :

- Les donneurs d'ordres qui sont les grandes entreprises, les Pme et l'administration.
- Les entreprises de service ou ce qui est communément désigné par les preneurs d'ordres.

La population mère est constituée de la totalité des entreprises localisées dans la wilaya de Bejaia. L'enquête a porté sur un échantillon² aléatoire présenté dans le tableau suivant :

²Annexe 2 : liste des entreprises enquêtées.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Tableau N°03 : Échantillons d'enquête

Population ciblée	Echantillon prévu (unité)	Echantillon réalisé (unité)	Taux (%)
Entreprises	36	27	75,00 %

Source : Enquête de terrain, 2018

Après la récupération des questionnaires et la saisie des réponses, nous avons analysé les réponses des 27 entreprises qui ont données des réponses, à l'aide du logiciel d'analyse de données SPSS.

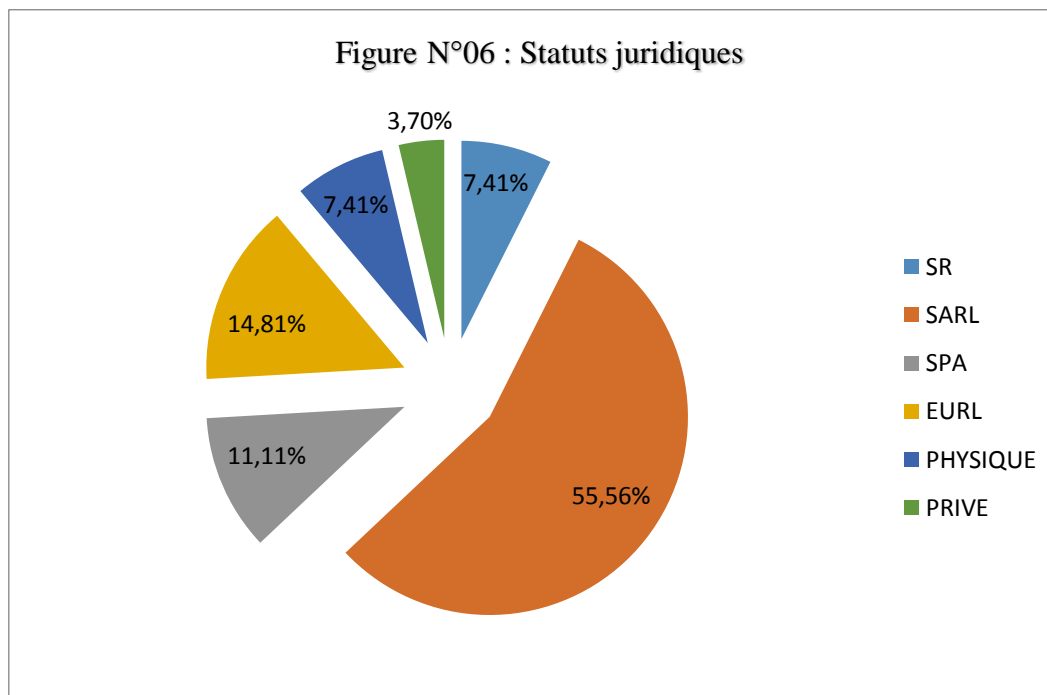
3- Analyse et interprétation des résultats de l'enquête :

L'analyse des données relatives aux entreprises enquêtées de la wilaya de Bejaia permet l'interprétation et la justification de leurs choix organisationnels et stratégiques au cours de trois dernières années (2015 à 2017). Dans cette partie nous allons voir, les caractéristiques des entreprises étudiées, la nature des choix et modes organisationnels, la nature des orientations stratégiques, et en final informations relatives à l'intégration et utilisation de l'outil informatique.

Nous observons, à travers la figure N° 06, que la forme juridique la plus répondue est la Société à Responsabilité Limitée (SARL) occupant à elle seul 55.56 % de l'effectif total.

NB : la variable SR montre que 7.41% des répondants à cette question n'ont pas données de réponses.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE



Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018

Le tableau N°04 montre que le nombre des entreprises autonomes est plus important que celles filiales des groupes, sur le total de 27 réponses on trouve 22 sont autonome avec un effectif majoritaire des SARL (10 unités) et 05 entreprises sont des filiales des groupes dont la totalité sont des SARL.

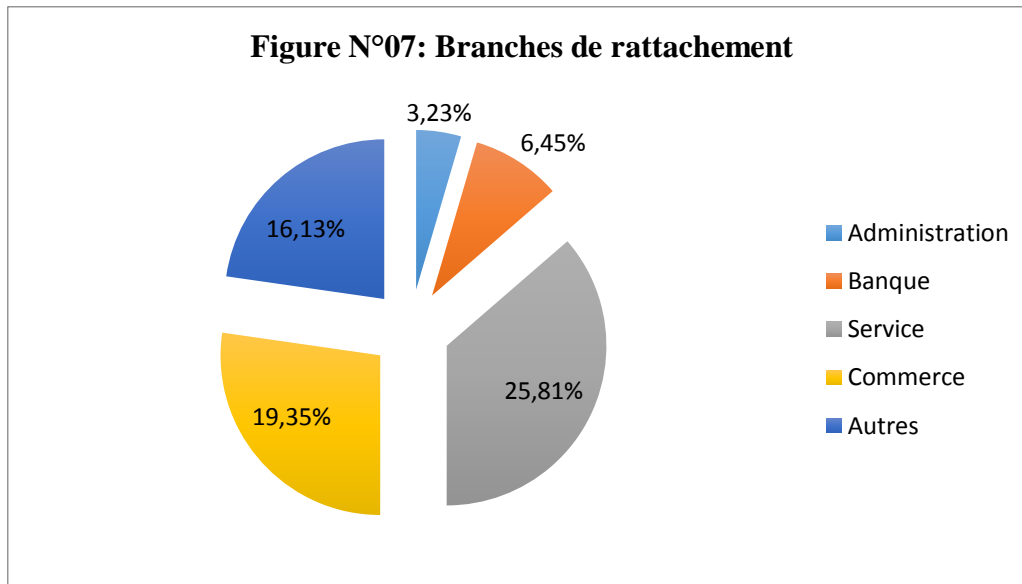
Tableau N°04 : Autonomie

Statut juridique	Autonomie		Total
	autonome	filiale d'un groupe	
SR	2	0	2
SARL	10	5	15
SPA	3	0	3
EURL	4	0	4
PHYSIQUE	2	0	2
PRIVEE	1	0	1
Total	22	5	27

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

La répartition des entreprises selon leurs branches de rattachement est une variable importante de notre étude, la figure N°07 nous montre que 25.81% des entreprises enquêtées ont une branche de rattachement service, 19.35% sont rattachés au commerce, 6.45% au banques, 3.23% à l'administration et 16.13% aux autres branches spécifiques.



Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après le tableau N°05, un taux de 44.4 % des entreprises enquêtées de la wilaya de Bejaia ont connu une augmentation du chiffre d'affaire durant les trois dernières années dont la plus part sont des SARL 60 %, tandis que 29.6 % des entreprises de l'échantillon enquêté qui semblent être touchés par la conjoncture économique du pays puisqu'elles ont enregistrées une diminution et un nombre de deux entreprises répondant inchangé ce que représente un taux de 7.4 %.

NB : un effectif de deux entreprises enquêtées n'ont pas mentionné leurs statuts juridiques et sept d'entre elles n'avaient pas répondu sur l'évolution du chiffre d'affaire.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Tableau N°05 : Evolution des chiffres d'affaires des entreprises enquêtées

	Effectif	Augmentation	%	Diminution	%	Inchangé	%
SARL	15	9	60%	2	13.3%	1	6.67%
SPA	3	1	33.3%	0	0%	1	33.3%
EURL	4	2	50%	3	20%	0	0%
PRIVEE	2	0	0%	0	0%	0	0%
PHYSIQUE	1	0	0%	1	100%	0	0%
TOTAL	27	12	44.4%	6	29.6%	2	7.4%

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

Le tableau N°06 indique que plus de 70 % des entreprises enquêtées ont une fonction de production des services et une fonction commerciale et plus de 50% comptent la fonction d'achat, la fonction administration, fonction financière et la fonction personnel dans leurs structures. Seulement 29 % d'entre elles sont caractérisées par l'existence de d'autres fonctions spécifiques à l'entreprise.

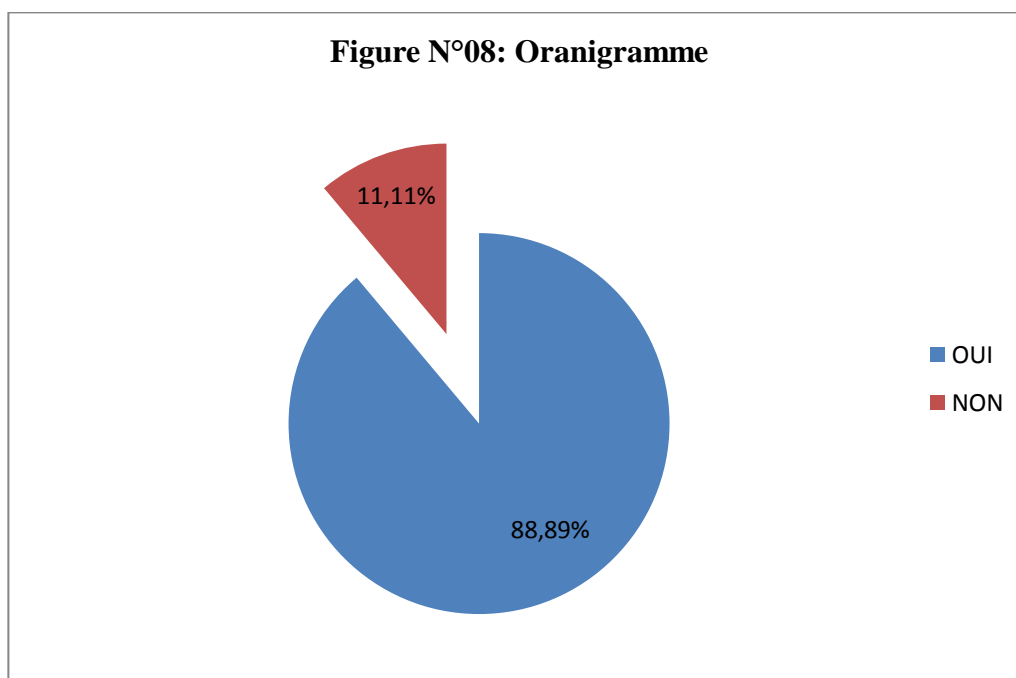
Tableau N°06 : Les structures qui caractérisent les entreprises étudiées

	Effectifs	pourcentages
Production de service	19	70.37 %
Finance et comptabilité	17	62.96 %
Personnel	14	51.85 %
Commerciale	19	70.37 %
Administration	16	59.26 %
Achat et approvisionnement	16	59.26 %
Autres	8	29.63 %

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

La figure N°08 concerne l'existence ou non d'un organigramme au sein des entreprises étudiées. Alors 88.89 % de ces entreprises disposent d'organigramme et seulement 11.11 % de celles-ci n'en ont pas.

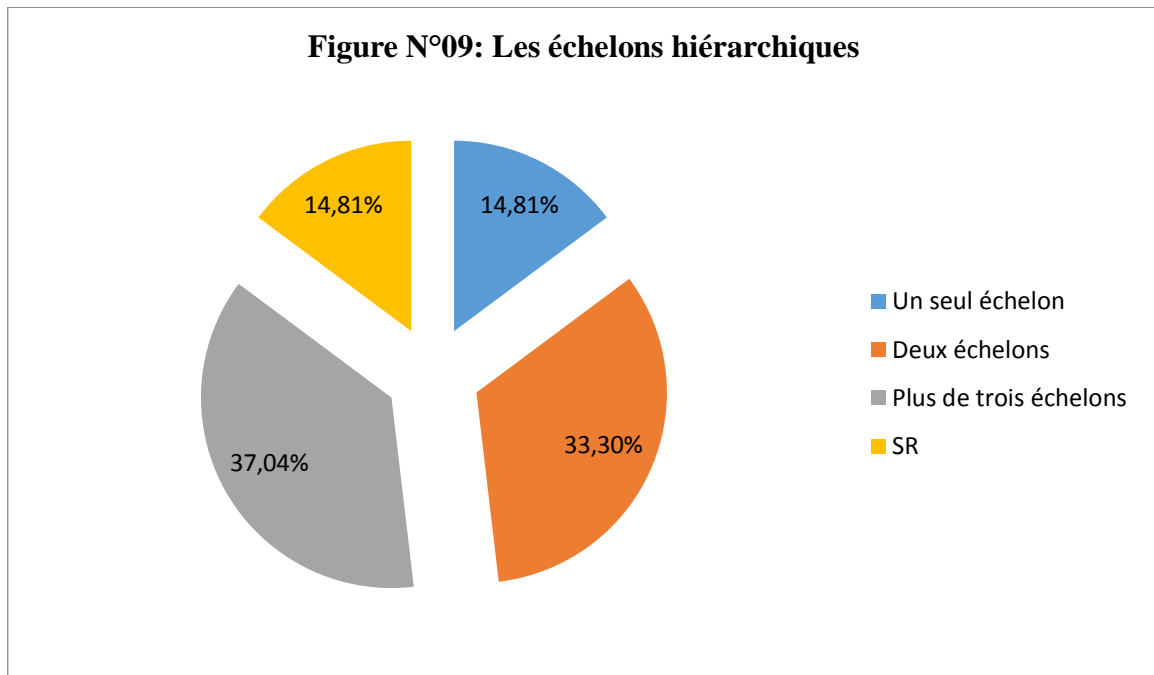


Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

Selon la figure N°09, un taux de 37.04% des répondants estiment avoir plus de trois échelons hiérarchiques entre la direction de l'entreprise et les travailleurs opérationnels. Pour le reste des répondants, 33.30% d'entre eux affirment avoir deux échelons hiérarchiques alors que 14.81 % estiment en avoir qu'un seul échelon.

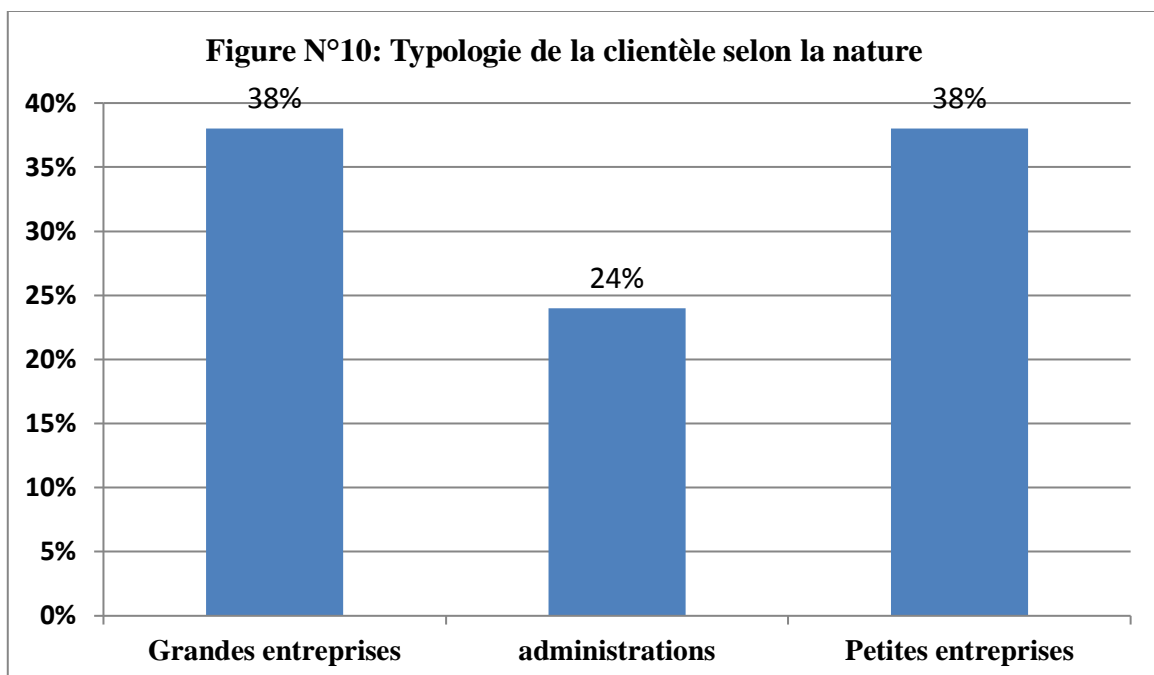
NB : la variable SR montre que 14.81 % des répondants ne connaissent pas le nombre d'échelons hiérarchiques qui existent entre la direction et les travailleurs opérationnels.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE



Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après la figure N°10, les grandes et les petites entreprises représentent une grande partie de la clientèle des entreprises enquêtées avec un taux de 76 % contre seulement 24 % pour les administrations.



Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

D'après le tableau N°07, les demandes de prestations formulées par les entreprises sont plutôt stables (33 %) et en hausse avec un taux de réponse de 33% entre 2015 et 2017, un effectif de 06 répondants (22 %) ont connu une baisse de la demande et 12% ne connaissent pas la réponse.

Tableau N°07 : L'évaluation des demandes de prestation formulées par les entreprises durant les trois dernières années.

	Effectifs	Pourcentage
En hausse	9	33%
Stable	9	33%
En baisse	6	22%
Sans réponse	3	12%
Total	27	100%

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

Selon le tableau N°08, la plupart des entreprises enquêtées considèrent que la formation et la main-d'œuvre qualifiée sont les principaux besoins pour faire face à la compétitivité formant un taux de 59.25 %, plus de 35 % des répondants ont besoin de technologie et de gestion et enfin 22.22 % des entreprise souffrent d'un besoin en matière de capital.

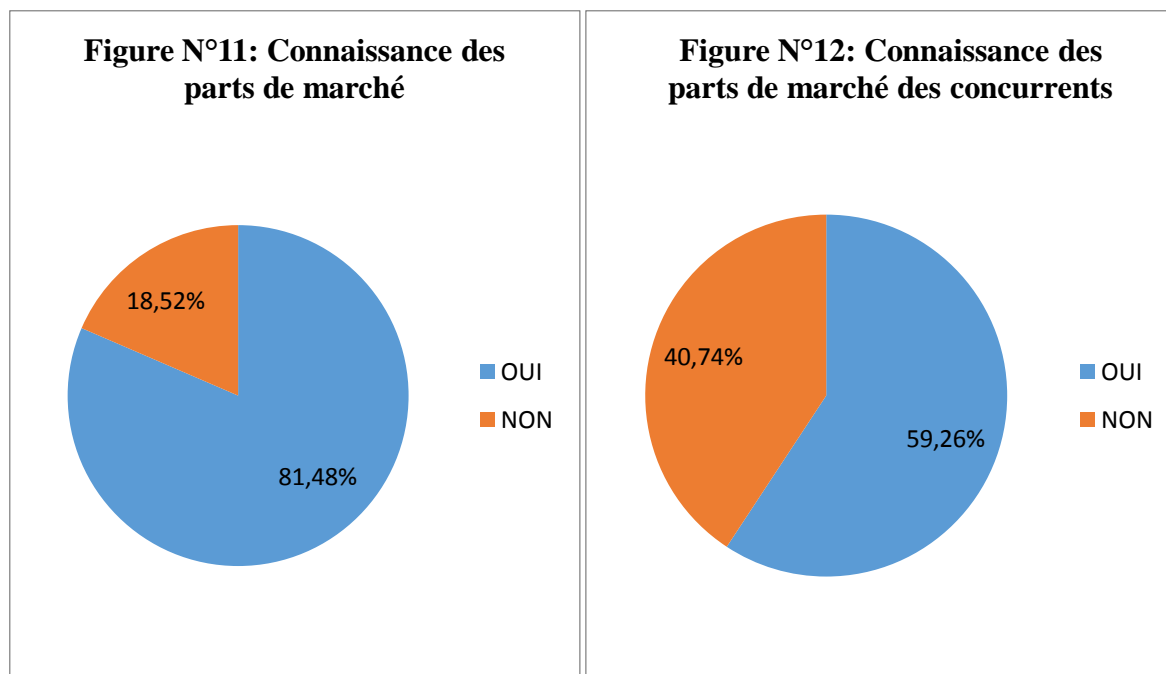
Tableau N°08 : Besoins pour faire face à la compétitivité.

	Effectifs	Pourcentage
Technologies	12	44.44 %
Gestion	10	37.03 %
Formation	16	59.25 %
Capital	6	22.22 %
Main-d'œuvre qualifiée	16	59.25 %

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

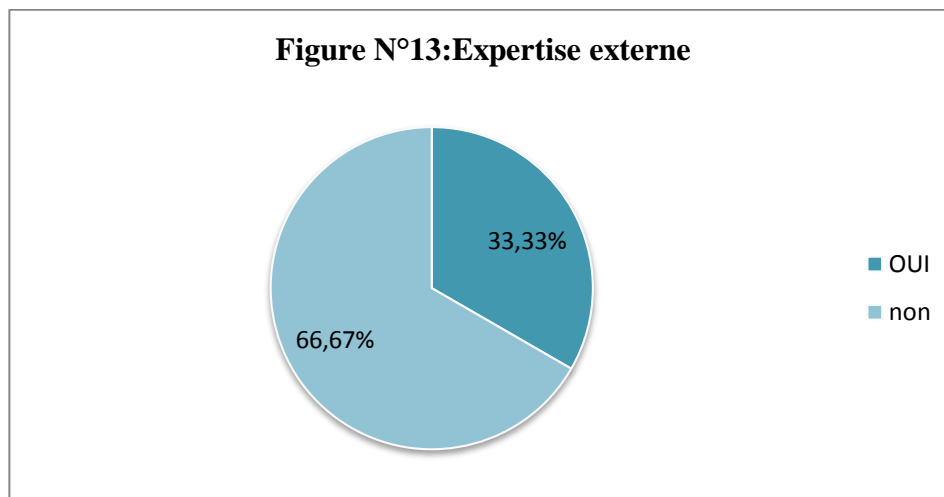
A partir des deux figure N°11 et N°12, on remarque que plus de 80% des entreprises connaissent leurs parts de marché et 40.74 % des entreprises ne connaissent pas les parts de marché de leurs concurrents. Cela montre que les entreprises enquêtées ont une forte connaissance et une certaine maîtrise de leur marché.



Source : compilés par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

La majorité 67.67 % des entreprises enquêtées n'ont pas recours à l'expertise externe pour la production et la prestation des services qu'elles offrent, d'après la figure N°13. En effet, il n'y a que 33.3% des entreprises ayant recours à l'expertise externe. Ceci prouve que les entreprises font recours d'avantage aux compétences internes qu'externes.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE



Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après le tableau N°09, on constate que plus de la moitié des entreprises ont pour objectif stratégique principal la croissance et l'amélioration de la qualité de leurs prestations et plus d'un tiers de ces entreprises ont pour priorité d'augmenter leurs profits, d'introduire de nouvelles technologies et la consolidation des parts de marché. Cela prouve que les préoccupations principales des répondants sont : la qualité et la croissance.

Tableau N°09 : Les objectifs stratégiques des entreprises étudiées.

	Effectifs	Pourcentage
La lutte pour la survie	0	0%
Consolidation des parts de marché	10	37.07%
Croissance	15	55.56%
Augmenter les profits	9	33.33%
Améliorer la qualité	15	55.56%
Introduire de nouvelles technologies	6	22.22%
Autres	1	3.70%

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

Le tableau N°10, nous indique que plus de 70 % des entreprises étudiées assimilent la croissance au renforcement de l'image de l'entreprise, plus de la moitié l'assimile à l'augmentation des ventes autrement dit l'augmentation du chiffre d'affaire et du profit, un

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

taux de 30 % des entreprises l'assimilent à l'augmentation des capacités de production et seulement 11.11 % l'assimile à l'augmentation de nombre d'employés et autres.

Tableau N°10 : Signification de la croissance.

	Effectifs	Pourcentage
Augmenter les ventes	15	55.56%
Renforcer l'image de l'entreprise	19	70.37%
Augmenter le nombre d'employés	3	11.11%
Augmenter les capacités de production	8	29.62%
Autres	3	11.11%

Source : Compilé par nous-mêmes à partir des résultats 2018.

D'après le tableau N°11, on constate que plus de 70 % des entreprises enquêtées considèrent la bonne réputation et le facteur principal de leur compétitivité, plus de 50 % des entreprises sont compétitives en termes de service, de délais et coûts, contre seulement moins de 15 % d'entreprises sont compétitives en matières des prix et autres.

Tableau N°11 : facteurs de compétitivité des entreprises enquêtées.

	Effectifs	Pourcentage
Délais et coûts	14	51.85%
L'offre du plus bas prix	4	14.81%
Bonne réputation	20	74.07%
Meilleurs services	14	51.85%
Autres	1	3.70%

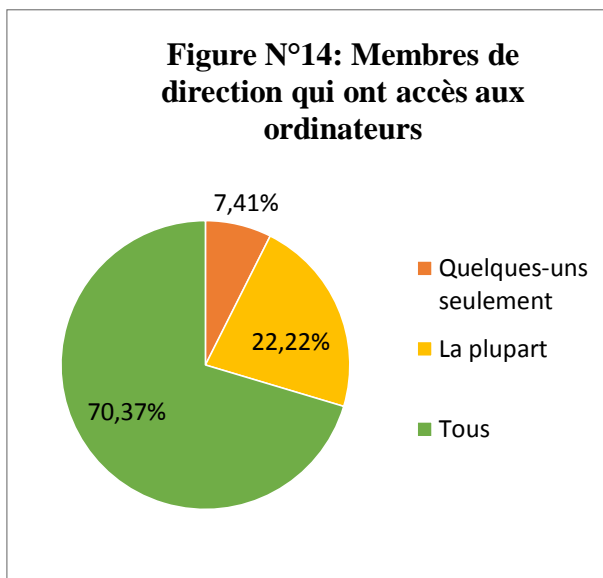
Source : Compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

Le tableau N°12 permet de constater que la totalité des entreprises enquêtées de la wilaya de Bejaia utilisent des ordinateurs sans aucune exception. Et la figure N°14 permet de voir le nombre des membres de la direction ayant accès aux ordinateurs au sein de ces entreprises.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Tableau N°12 : Utilisation d'ordinateurs.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	27	100 %
Non	0	0 %
Total	27	100 %

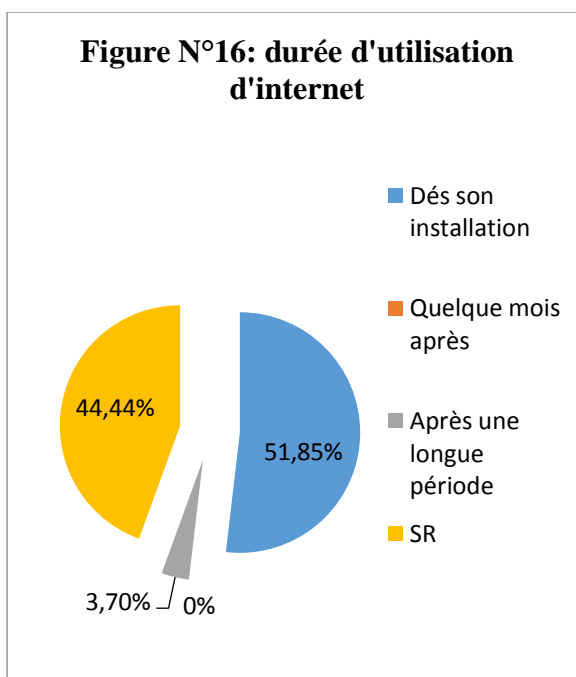
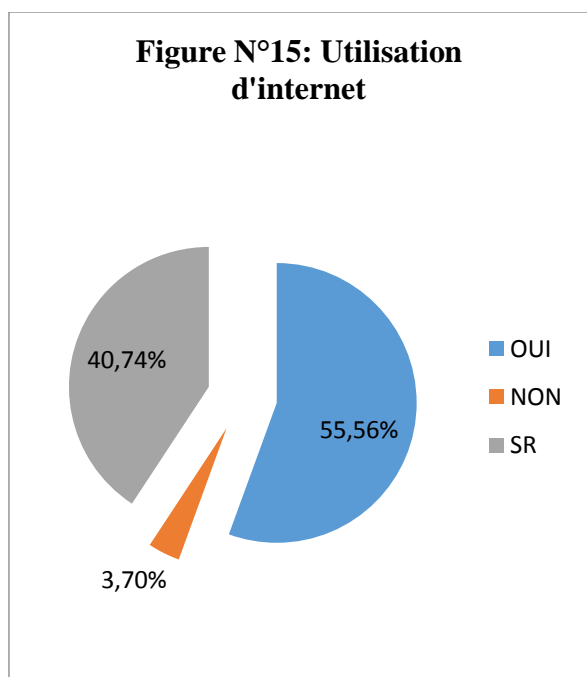


Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après la figure N°15, il y a 55.56 % des entreprises ont accès à internet et 3.70 % des entreprises ne bénéficient pas des avantages qu'offre internet en termes d'efficacité et de rendement.

NB : un taux de 40.74 % d'entreprises n'ont pas répondu sur l'utilisation de l'internet.

La figure n°16 nous indique que 51.85 % ont pu utiliser internet dès son installation et que le reste des entreprises, qui ont eu des installations, ont dû attendre pendant une durée relativement longue avant de pouvoir l'utiliser.



Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Le tableau N°13, nous indique que 48 % des entreprises enquêtées ont autres fins d'avoir d'utilisation d'internet que celles proposés, un taux de 37.03 % d'entreprises ont pour objectif de faire des transactions sur le NET et moins de 20 % l'utilisent pour buts de service à la clientèle et la diffusion de l'information et les offres de services, ainsi que la recherche de l'information.

Tableau N°13 : Fins d'avoir d'utilisé l'internet par les entreprises.

	Effectifs	Pourcentage
Diffusion de l'information et les offres de services	4	14.81%
Service à la clientèle	5	18.52%
Transactions commerciales sur le NET	10	37.03%
Communication et transferts de données	4	14.81%
Recherche d'information	1	3.70%
Autres	13	48.14%

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après le tableau N°14, dans les entreprises enquêtées, la direction a accès à Internet avec un taux de 48.14 % et dans 51.85 % de ces entreprises, le service commercial y a accès aussi. Tandis que l'administration, les services financier, comptable, services d'achat et d'approvisionnement ainsi que autres services ont accès à Internet avec un taux de moins de 50 %.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Tableau N°14 : Les services des entreprises qui ont accès à internet.

	Effectifs	Pourcentage
Direction	13	48.14%
Service commercial	14	51.85%
Service financier et comptabilité	12	44.45%
Achat et approvisionnement	11	40.74%
Administration	12	44.44%
Autres	5	18.52%

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après le tableau N°15, le personnel a suivi une formation sur l'utilisation d'internet avec un taux de 22.30 % des entreprises enquêtées de la wilaya de Bejaia et 37 % des entreprises n'ont pas engagées une formation sur internet pour leur personnel.

NB : un nombre de 11 entreprises soit un taux de 40.70 % n'ont pas données de réponses à cette question.

Tableau N°15 : Formation internet.

	Effectifs	Pourcentage
SR	11	40.70 %
OUI	6	22.30 %
NON	10	37%
Total	27	100%

Source : Compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après le tableau N°16, Ces résultats sont assez attendu, un taux de 92 % des entreprises qui ont connu une augmentation de leur chiffre d'affaires connaissent leur part de marché et uniquement 8 % enregistrant une augmentation dans le chiffre d'affaire malgré, qu'elles ne connaissent pas leur part de marché. A l'opposer les entreprises indiquent une stabilité et diminution dans leur chiffre d'affaires au cours de trois années (2015, 2016 et 2017) il y a une moitié qui ont une connaissance de leur part de marché et l'autre moitié qui ne l'ont pas.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Tableau N°16 : Influence de la connaissance de la part de marché sur le chiffre d'affaire.

Evolution du chiffre d'affaire	Connaissance de la part de marché			
	OUI		NON	
Augmentation	11	92%	1	8%
Inchangé	1	50%	1	50%
Diminution	4	50%	4	50%

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

Dans cette enquête, une entreprise, la **SARL GTP CAN ALGERIE** a présenté un accroissement considérable du chiffre d'affaire (150%) pendant les trois dernières années. Nous avons décidé d'approfondir son cas d'étude. La prochaine section présentera cette entreprise.

4- ETUDE DE CAS : SARL GTP CAN ALGERIE :

4-1 PRESENTATION DE LA SARL GTP CAN ALGERIE :

CAN ALGERIE est une société de travaux publics, fondée en 2006 par la société mère **CAN**, société française spécialisée depuis 35 ans dans les travaux d'accès difficiles, aériens et subaquatiques. Depuis ses débuts, **CAN ALGERIE** privilégie la formation d'ouvriers et techniciens locaux, et s'intègre dans le tissu économique national en misant sur la formation, la sécurité et la qualité. Cette société a eu l'honneur d'exécuter des travaux et études pour différentes directions des travaux publics et donner satisfaction aux nombreux clients qui l'ont choisie pour réaliser des travaux techniques.

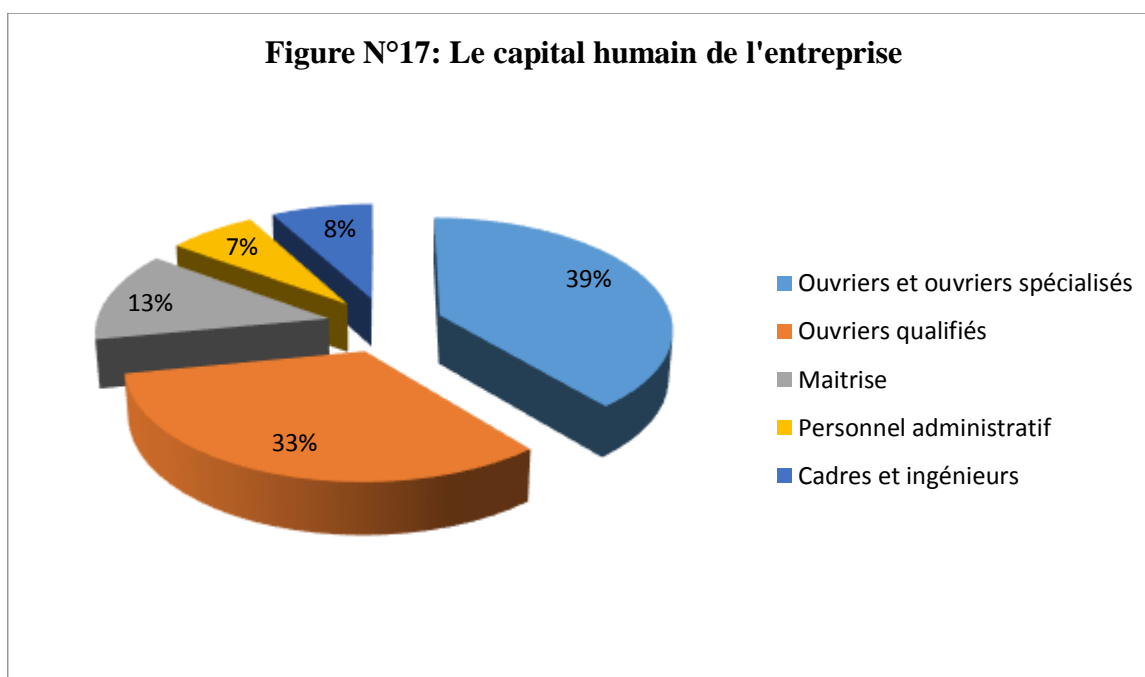
CAN ALGERIE est désormais un acteur reconnu, compétent et innovant dans le domaine de la protection contre les risques naturels, les travaux d'accès difficile. C'est une entreprise algérienne dont le capital est détenu majoritairement par des nationaux résident, partenaires adhérents à sa politique. Elle réalise des **TRAVAUX SPECIAUX** et développe ses compétences en Algérie autour de quatre domaines principaux : risques naturels, maritime

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

et fluvial, subaquatiques, industrie. Elle est localisée au Parc zoologique de Ben Aknoun, Alger. Son statut est celui de SARL 27 450 000 DA. Elle est créée en 2006.

4-2 L'effectif de la SARL GTP CAN ALGERIE :

L'entreprise de travaux publique CAN ALGERIE a un effectif de 48 salariés répartis entre l'administration et les différents projets de réalisation à travers le pays. Cet effectif est représenté dans la figure N°17 qui nous indique que la majorité du capital humain de l'entreprise est réparti entre la classe ouvrière avec un taux de 72 % dont 39% pour la classe d'ouvriers et ouvriers spécialisés et 33 % pour la classe d'ouvriers qualifiés, contre seulement 28 % du personnel de la direction, formant un taux de 13% pour les agents de maîtrise et 07% du personnel administratif et en fin 08% pour les cadres et ingénieurs.



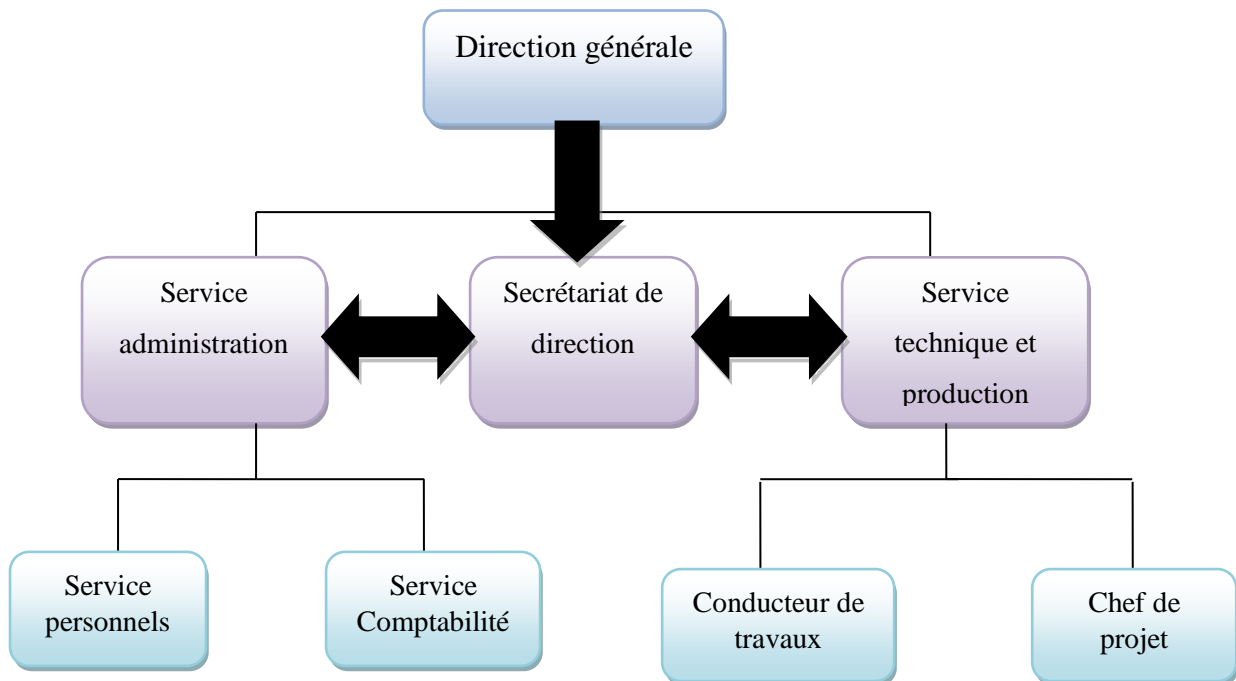
Source : compilé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

En se basant sur le stage pratique réalisé au sein de La **SARL GTP CAN ALGERIE** et les documents offerts par l'entreprise, nous avons pu constater que cette dernière est privilégiée d'un organigramme (figure 18) structuré selon une certaine flexibilité et de polyvalence entre les différents postes de travaux administratifs, avec une organisation par projets réparti et bien défini sur les multiples projets de réalisation à travers le pays.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

4-1 L'Organigramme de l'entreprise :

Figure N°18 : Organigramme de l'entreprise



Source : réalisé à partir des réponses obtenues par le directeur de l'entreprise.

4-1 Présentation des résultats par rapport à l'organisation de l'entreprise CAN

ALGERIE :

Le tableau N°17 montre que l'entreprise en question dispose principalement de trois structures fonctionnelles : fonction de production de service avec un taux de 87.5% contre seulement 12.5% réparti entre la fonction finances et comptabilité et 6.25 % pour la fonction personnel. Ces pourcentages sont représentés dans la figure N°17.

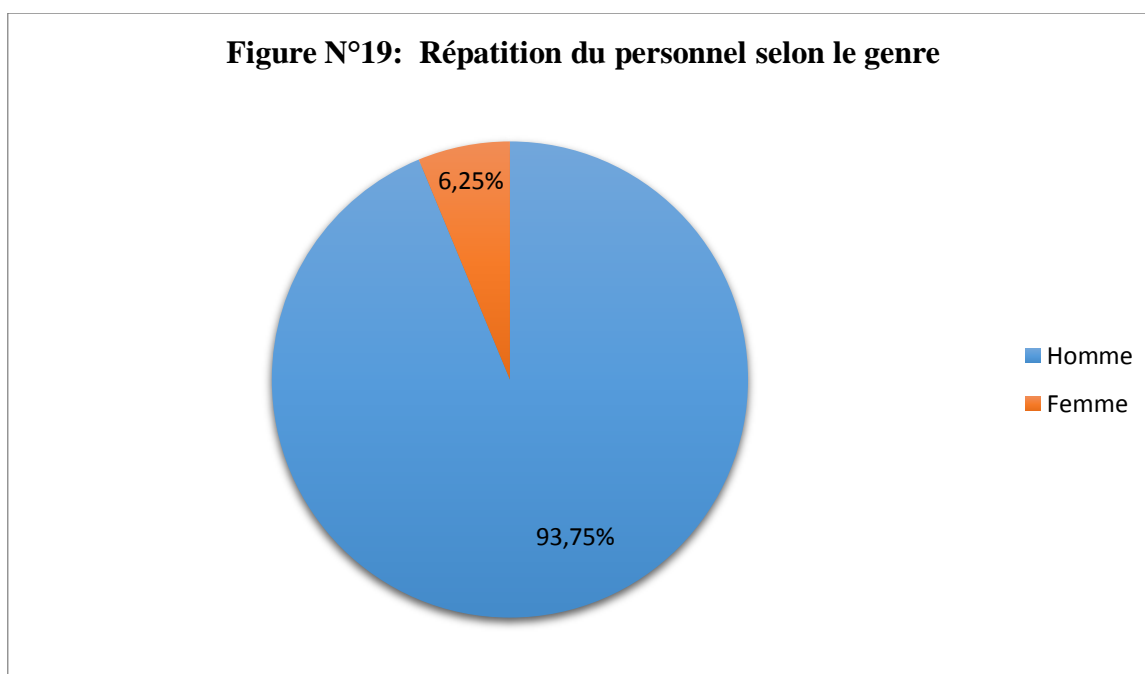
CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Tableau N°17 : Représentation des principales structures et l'effectif affecté

Principales structures fonctionnelles	Effectif affecté	Pourcentage%
Production du service	42	87.50 %
Finances et comptabilité	3	6.25%
personnel	3	6.25%

Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

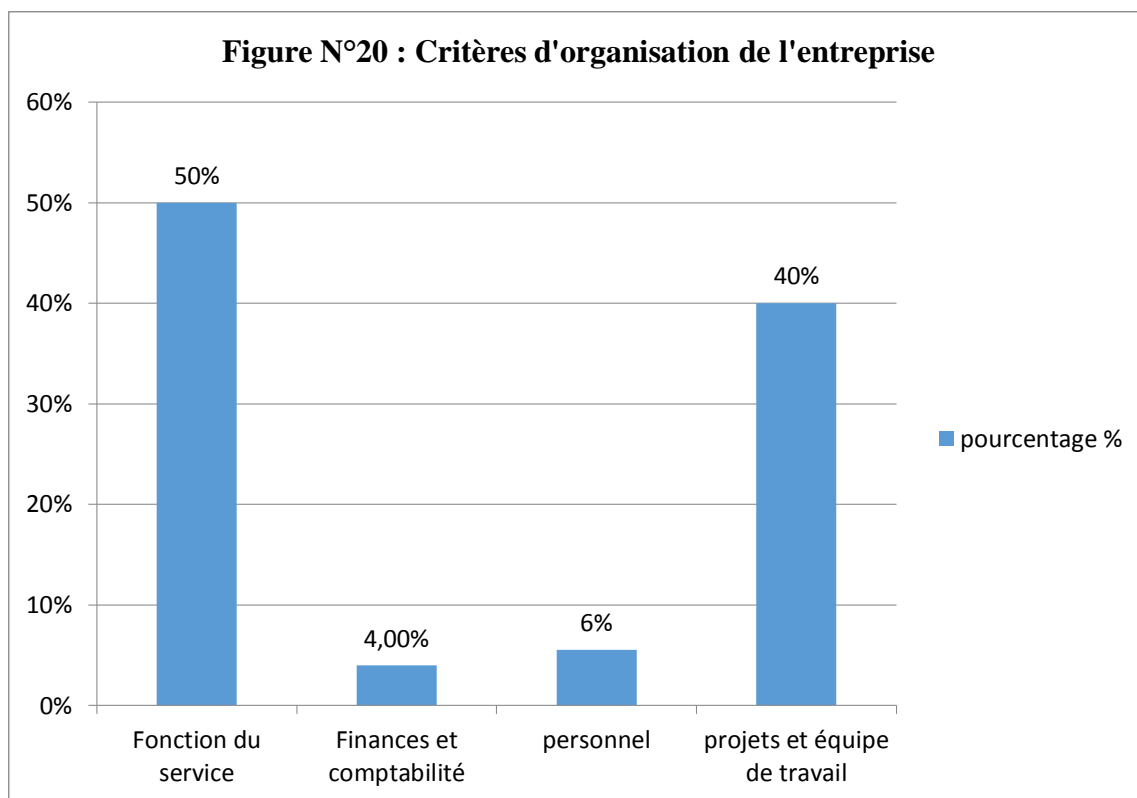
La figure N°19 montre nettement que le personnel est constitué majoritairement d'hommes avec un taux de 93.75% et de seulement 6.25 % de femmes.



Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après la figure N°20, l'entreprise est organisée majoritairement en fonction du service et des équipes de projet avec des taux de 50% et 40%, contre seulement 6% en fonction personnel et 4% en finances et comptabilité.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

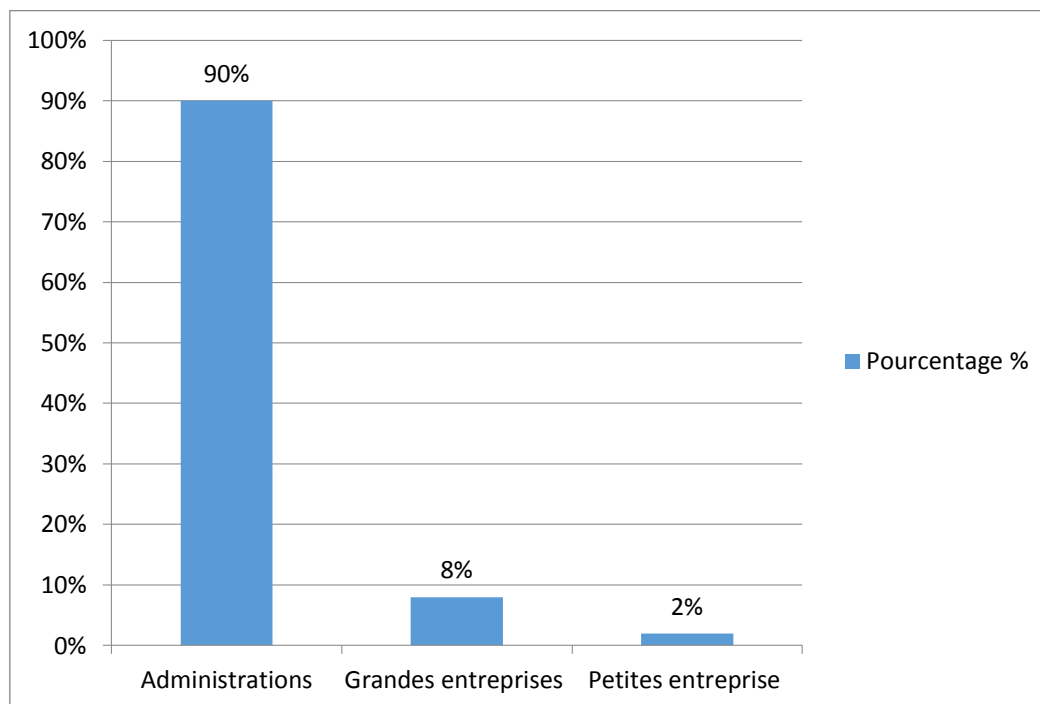


Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

D'après la figure N°21, les administrations représentent une grande partie de la clientèle de entreprise avec un taux de 90% contre seulement 8% pour les grandes entreprises et 2% pour les petites entreprises.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Figure N°21 : Typologie de la clientèle.



Source : compilé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquête 2018.

4-1 Évaluation des résultats de l'entreprise :

Dans cette rubrique d'étude, nous allons essayer d'étudier la performance de la SARL GTP CAN ALGERIE à partir d'une comparaison entre les différents critères d'évaluation, à savoir un récapitulatif des résultats réalisés qui vont nous permettre d'avoir une idée sur le déroulement des différentes transactions et les marge bénéficiaire dégagées.

D'après le tableau N°18, on remarque que les achats consommés ont varié positivement avec un taux de 15%, la rubrique sévices extérieurs a varié d'un pourcentage positif de 152%, à partir de là on déduit que la consommation de l'exercice N a connu une variation positive de 52 % par rapport à l'année N-1.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Tableau N°18 : Consommations de l'exercice N et N-1

	N	N-1	Variation %
Production de l'exercice	245 558 708	194 636 844.66	26.16%
Achats consommés	78 207 652.25	67 700 124.51	15.52%
Services extérieurs	64 145 640.26	25 420 111.25	152.34%
Consommation de l'exercice	142 353 292.51	93 120 235.76	52.87%

Source : compilé à partir des documents offerts par l'entreprise.

Le tableau N°19 montre que l'entreprise a connu une variation positive de 13% par rapport aux charges de personnel et 33% par rapport aux impôts et taxes, formant à partir de la une variation négative de 6% de l'excédent brut d'exploitation.

Tableau N°19 : L'excédent brut d'exploitation

	N	N-1	Variation %
La consommation de l'exercice	142 353 292.51	93 120 235.76	52.87%
Valeur ajoutée d'exploitation	103 205 415.49	101 516 608.90	1.66%
Charges de personnel	39 474 683.78	34 847 646.89	13.27%
Impôts, taxes	4 315 810.34	3 235 126.90	33.40%
Excédent brut d'exploitation	59 414 921.37	63 433 835.11	-6.34%

Source : compilé à partir des documents offerts par l'entreprise.

Le tableau N°20 nous permet de voir que les charges financières de l'entreprise ont connu une augmentation de 59 % par rapport à l'année N-1, par contre l'entreprise a connu une variation négative de 100% par rapport au produit financier N-1.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Tableau N°20 : Le résultat financier de l'entreprise

	N	N-1	Variation %
CA	245 558 708.00	194 636 844.66	26.16%
Consommation de l'exercice	103 205 415.49	101 516 608.90	-1.63%
Résultat net de l'entreprise	35 046 761.98	39 647 583.04	-13.12%

Source : compilé à partir des documents offerts par l'entreprise.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons analysé, à travers une enquête réalisée par nous-mêmes, qui fera l'objet d'une étude des pratiques de gestion au sein des entreprises de la wilaya de Bejaia. L'étude s'est basée sur l'organisation, la stratégie et l'utilisation de supports électroniques pour évaluer l'évolution de ces dernières. A travers l'étude des données concernant l'échantillon d'entreprises de la wilaya, nous avons pu établir un état des lieux de leurs principales caractéristiques et de leurs pratiques de gestions, les résultats obtenus dans ce chapitre peuvent nous permettre d'identifier les secteurs les plus touchés par la conjoncture économique critique du pays.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

CONCLUSION GENERALE

Ce présent travail présente, au niveau des différents secteurs d'activités, l'organisation des entreprises et l'évaluation de leurs pratiques de management dans la wilaya de Bejaia au cours des trois dernières années. Pour cela, nous avons formulé deux hypothèses que nous avons tenté de vérifier à travers une enquête de terrain, réalisée sur un échantillon aléatoire des entreprises de différents secteurs d'activité exerçants dans le territoire de la wilaya de Bejaia.

Dans ce cadre, nous avons consacré un premier chapitre aux généralités sur l'organisation de l'entreprise, un deuxième pour cerner les notions de stratégies managériales de l'entreprise. L'analyse de l'enquête de terrain a fait ressortir des résultats intéressants. Nous avons pu constater à travers ces résultats la confirmation de la première hypothèse indiquant que les entreprises adaptent des structures organisationnelles appropriées à leurs activités.

Les entreprises ont connu une augmentation importante de leur demande et de leur chiffre d'affaires. Elles constituent, pour la wilaya de Bejaia, une source importante d'emplois et de richesse de par l'augmentation du nombre d'employés à travers le temps. Elles accordent de plus en plus d'importance à la fonction commerciale et production de service avec un taux de 70.37 %, suivi par les autres fonctions traditionnelles de l'entreprise (finance et comptabilité, administration et approvisionnement). 29.63 % des entreprises enquêtées possèdent des structures spécifiques et appropriés à leurs situations. Ceci peut être expliqué davantage par la concentration des efforts à la recherche de la qualité des produits offerts et de la satisfaction des exigences du marché.

Dans la quasi-totalité des entreprises étudiées, l'organigramme répartit clairement les tâches et les responsabilités entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Les entreprises intègrent la gestion et les nouvelles technologies. L'utilisation de l'équipement informatique de base et d'Internet a connu une forte augmentation, au cours des trois dernières années, au sein des entreprises de Bejaia. Mais elles ont toujours du mal à intégrer l'outil informatique dans leur fonctionnement et ne savent et/ou ne peuvent pas encore exploiter toutes les possibilités que peut offrir ce dernier.

Ces résultats confirment également la seconde hypothèse qui stipule que les pratiques managériales des entreprises sont bien identifiées car leurs objectifs stratégiques ont évolué et sont orientés beaucoup plus vers la recherche de la croissance avec un renforcement de l'image de l'entreprise (70.37 % des entreprises étudiées le conçoivent ainsi), l'amélioration de la qualité et la recherche de la compétitivité par une main d'œuvre bien formée et qualifiée (59.25 % de l'échantillon étudié le croient).

CONCLUSION GENERALE

La présente étude est limitée d'un point de vue spatial (région de Bejaia). Cela ne permet pas une extrapolation des résultats au niveau national. Les résultats peuvent difficilement être généralisés aux divers secteurs d'activité existant dans la wilaya de Bejaia car l'échantillon étudié peut ne pas être représentatif de la population choisie. Ainsi, il serait intéressant d'ouvrir le champ à d'autres axes recherches, soit complémentaires ou sous la même problématique, afin de l'enrichir d'avantage et d'aboutir à des résultats qui peuvent être généralisés par le biais :

- D'une enquête menée sur un échantillon représentatif au niveau du territoire national ;
- D'une analyse des déterminants relatifs à l'évaluation des performances économiques des différents secteurs et leurs dynamiques de façon générale ;
- Une étude des facteurs et raisons qui poussent les entreprises à choisir un mode organisationnel et mode de gestion plutôt qu'un autre ;
- Une étude spécifique à chaque secteur d'activité pour bien identifier ses axes de développement et ses apports à l'économie nationale, à l'exemple du secteur des services qui est la source principale de richesse (PIB) de nombreux pays.

Par ce travail, nous espérons avoir contribué à la connaissance d'une partie des entreprises de la wilaya de Bejaïa.

Références bibliographiques

Ouvrages :

ALFRED CHANDLER, stratégie et structure, les Editions d'Organisation, Paris. (1989).

ANSOFF, Igor; stratégies du développement de l'entreprise. Les éditions d'organisation, paris. (1989) P110.

CLAIRE GAUZENTE « L'orientation marché des entreprises, dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles », Ed L'Harmattan, (2000).

CHANDLER A.D. Stratégies et structures de l'entreprise. Editions d'Organisation (1972).

C.MARMUSE, «politique Générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques» Economica, 2^{édit}, Paris, (1996).

DESREUMAUX, Alain, Stratégie, Dalloz, (1993).

J.F.AUDROING, «La décision stratégique : stratèges et stratégie », édition : economica, (2000).

JOAN WOODWARD, "Industrial organization: Theory and Practice", Londres, Oxford University Press.

J-p.HELPER, M.KALIKA.J.ORSONI, «Management, Stratégie et organisation» 6^e éd, Vuibert, Paris, (2006).

ISABELLE ET PAUL MORIN, « Politique générale et stratégie de l'entreprise », Librairie Vuibert, décembre, (1994).

M. MARCHESNAY. «Management stratégique», les éditions chihab, (1997).

MINTZBERG, H. Tracking Strategy: Towards a General Theory. Oxford University Press. (2007).

M.GERVAIS, (2003) «stratégie de l'entreprise» Economica.

PAUL LAWRENCE ET JAY LORSCH, « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », trad. Fr., les éditions d'organisation, Paris, (1973).

R-A.THIETART, J-M.XURBER, «stratégies, Concepts, Mise en œuvre», Dunod, Paris, (2005).

STRATEGOR, stratégie, structure, décision, identité, édition (1988).

STRATEGOR«politique générale de l'entreprise »,3^eédition, Dunod, Paris, (1997).

PIERE ANDRE JULIEN et MARTIN MORIN : « mondialisation de l'économie et PME Québécoise ». Presses de l'Université du Québec 1996.

Thèses :

Nathalie BOURBON et Isabelle HOFFMANN, le drh stratège dans le cadre de transformation mythe ou réalité, Mémoire d'expertise, MBA Management des Ressources Humaines, université Paris-Dauphine, 2013.

SMADI Lakhdar, compétitivité et mise a niveau des systèmes de production des pme étude de cas : SARL transprofil frère benchadi, mémoire magister, université hadj lakhdar batna faculté des sciences de l'ingénieur, département génie industriel, 2010.

Articles :

[HTTP://STRUCTURE D'ENTREPRISE/PDF.CONSULETE](http://structure.dentreprise/pdf.consulte) LE 13/04/2018.

ONS, Le Premier Recensement Economique (2011), Collections statistiques, séries E : Statistiques économiques, n°172, Office National des Statistiques, Alger, Juillet 2012.

CNAS, 2016.

PORTER, M.E,Plaidoyer pour un retour de la stratégie. L'Expansion Management Review, (1997).

DONALD G. MCFETRIDGE : « la compétitivité notions et mesures ».document hors-série n°5 1995, Département d'économie, Université Carleton.

ANNEXE N° 1 : Questionnaire d'enquête.

I) INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE :

1. Nom de l'entreprise:

2. Adresse de l'entreprise:

3. Statut de votre entreprise :

4. Date de création de l'entreprise :

5. Votre entreprise est-elle :

Une entreprise autonome ;

Une entreprise filiale d'un groupe.

6. Branche de rattachement :

Administration, Banque, Services ;

Industrie, Commerce, Autres.

7. Veuillez indiquer les activités de votre entreprise :

.....
.....
.....

8. Veuillez indiquer les trois (ou deux) entreprises clientes qui représentent la source majeure de vos revenus (citer ces entreprises par ordre décroissant) :

Première :

Seconde :

Troisième :

9. Y-a-t-il eu un changement dans votre activité par rapport aux trois dernières années :

Oui

Non.

Si oui, veuillez donner quelques précisions sur les raisons du changement :

.....
.....
.....

10. Votre chiffre d'affaire a évolué approximativement depuis 2015 selon la tendance suivante :

Augmentation..... %

Diminution..... %

Inchangé.

11. Nombre total d'employés en 2016 :.....

Dont Hommes:.....

Femmes :.....

Dont Permanents :.....

Temporaire :.....

12. Ventilation des effectifs par niveau de qualification (en pourcentage) :

Ouvriers et ouvriers spécialisés.....%

Ouvriers qualifiés.....%

Maîtrise.....%

Personnel administratif.....%

Cadres et ingénieurs.....%

13. Le nombre d'employés a évolué approximativement depuis 2015 selon la tendance suivante :

Augmentation.....%

Diminution.....%

Inchangé.

II) CONDITIONS DE CREATION DE L'ENTREPRISE :

14. Votre entreprise, vous l'avez créée :

Acquisition d'un brevet, Opportunités d'investissement ;

Taille importante du marché, Faible degré de concurrence ;

Expérience accumulée dans le domaine, Héritage de la famille ;

Autres.

15. Avez-vous fait une étude de marché avant la création de votre entreprise ?

Oui

Non.

16. Avez-vous sollicité un crédit bancaire pour la création de votre entreprise ?

Oui

Non.

17. Si la banque vous a refusé l'octroi du crédit demandé, comment avez-vous fait pour réunir le capital nécessaire ?

A partir de vos économies personnelles ;

Après de vos proches (amis et famille) ;

Après d'entreprise.

18. Pour la création de votre entreprise, vous avez bénéficié de l'appui :

- Organisme de soutien à la création d'entreprises ;
- Aucun appui.

19. Depuis la création de votre entreprise, avez-vous demandé un crédit bancaire de fonctionnement ?

- Oui
- Non.

20. Si oui, pour financer :

- Extension des capacités de production ;
- Moderniser les équipements ;
- Les opérations courantes.

III) ORGANISATION DE L'ENTREPRISE :

21. Quelles sont les principales structures fonctionnelles qui existent dans votre entreprise ?

- Production du service, Finances et comptabilité, Personnel ;
- Commerciale, Administration, Achat et approvisionnement ;
- Autres.

22. Votre entreprise dispose-t-elle d'un organigramme ?

- Oui
- Non.

23. Selon quels critères votre entreprise est-elle principalement organisée ?

- D'après la clientèle ;
- D'après la nature des prestations offertes ;
- D'après les différentes fonctions de l'entreprise (production, administration, personnel, commercial, etc.) ;
- D'après les projets et les équipes de travail.

24. Pouvez-vous nous indiquer le nombre d'échelons hiérarchiques entre la direction de l'entreprise et les travailleurs opérationnels :

- Un seul échelon, Deux échelons, Plus de trois échelons.

25. Votre clientèle est composée essentiellement de (classer par ordre d'importance) :

- De grandes entreprises ;
- Des administrations ;
- De petites entreprises.

IV) STRATEGIE DE L'ENTREPRISE :

26. Votre champ d'intervention (marché) est-il :

Local, Régional, National.

27. Ces trois dernières années, les demandes de prestations formulées par les entreprises ont-elles été :

En hausse (+), Stable (S), En Baisse (-).

28. Estimez-vous actuellement être en situation de limitation de vos capacités de productions comme vous le souhaiteriez en raison de :

- D'une demande insuffisante ;
- D'un manque de personnel compétent ;
- D'un manque de professionnalisme dans la profession ;
- De contraintes financières ;
- Difficultés d'acquisition d'équipements performants ;
- Autres (précisez).

.....
.....
.....

29. Quels sont vos besoins pour faire face à la compétitivité ?

- Technologies, Gestion, Formation ;
- Capital, Main-d'œuvre qualifiée, Autres (précisez).

.....
.....
.....

30. Pour les prestations que vous réalisez. Connaissez-vous votre part de marché ?

Oui Non.

31. Connaissez-vous les parts de marché de vos concurrents ?

Oui Non.

32. Pour la production de vos services, faites-vous appel à l'expertise externe ?

Oui Non.

33. Le volume des prestations qui vous sera confié par les entreprises, au cours des trois prochaines années, sera-t-il à votre avis :

En augmentation (+), Sans changement (S), En diminution (-).

34. Estimez-vous que votre entreprise, vis à vis des entreprises donneurs d'ordres, est actuellement :

- Très dépendante, Assez dépendante ;
- Peu dépendante, Non dépendante.

35. Quel a été récemment le principal objectif de la stratégie de votre entreprise ?

- La lutte pour la survie, Consolidation de vos parts de marché ;
- Croissance, Augmenter les profits ;
- Améliorer la qualité, Introduire de nouvelles technologies ;
- Autres.

36. Que signifie pour vous la croissance ?

- Augmenter les ventes, Renforcer l'image de l'entreprise ;
- Augmenter le nombre d'employés, Augmenter les capacités de production ;
- Autres.

37. Sur quels facteurs, considérez-vous que votre entreprise est compétitive ?

- Vous êtes performant en termes de délais et de coûts ;
- Vous offrez les plus bas prix ;
- Vous avez une bonne réputation auprès des entreprises du secteur ;
- Vous offrez les meilleurs services ;
- Autres.

38. Quelles sont les principales contraintes rencontrées durant les deux dernières années et qui ont entravé le bon fonctionnement de votre entreprise :

- Manque de main-d'œuvre qualifiée ;
- Accès aux financements ;
- Mise en œuvre de nouvelles technologies ;
- Les exigences de qualité imposées par les donneurs d'ordres ;
- Réglementations administratives ;
- Difficultés d'accès ou indisponibilité des moyens de travail (électricité, téléphone, etc.) ;
- Autres, Aucune.

V) **INFORMATION SUR LE PERSONNEL :**

39. Par quel moyen recrutez-vous vos employés ?

- Par placard publicitaire ;
- Par le réseau (connaissance et famille) ;
- Par les agences d'emploi (ANEM) ;
- Directement des centres de formation et université ;
- Autres.

40. Quelles sont vos méthodes de sélection ?

- Aucune ;
- Sur la base d'entretien ;
- Sur la base de tests ;
- Sur la base du diplôme ;
- Sur la base de l'expérience.

41. Le personnel recruté répond-il suffisamment aux exigences professionnelles et techniques de l'entreprise ?

- Oui Non.

42. Depuis son recrutement, votre personnel a-t-il suivi une formation continue ?

- Oui Non.

43. Si oui, quelle est la ventilation des proportions des formés par catégories professionnelles :

Ouvriers et ouvriers spécialisés.....%

Ouvriers qualifiés.....%

Maîtrise%

Personnel administratif.....%

Cadres et ingénieurs.....%.

44. Pour quelles raisons votre personnel a été formé :

- Augmenter la performance du personnel ;
- Maîtriser les nouvelles technologies introduites ;
- Mise en œuvre du programme de mise à niveau ;
- Mieux fidéliser le personnel ;
- Autres.

45. Dans quels domaines votre entreprise a formé son personnel ?

- Domaine technique ;
- Domaine financier et comptable ;
- Dans la gestion du personnel ;
- Dans le domaine commercial ;
- Dans le domaine de l'administration ;
- Dans les achats et approvisionnements ;
- Autres.

46. Si non, veuillez mentionner uniquement deux raisons qui vous paraissent les plus importantes :

- La formation prend beaucoup de temps ;
- La formation est difficile à réaliser à cause des contraintes financières ;
- La formation est difficile à cause du manque de personnel de remplacement ;
- La qualification du personnel est insuffisante ;
- Le personnel n'est pas intéressé ;
- Il n'y a pas d'offre de formation appropriée aux besoins de l'entreprise ;
- Les PME ne sont pas suffisamment aidées en matière de conseil en formation ;
- Ne sais pas ;
- Autres.

47. Évaluez-vous votre personnel ?

- Oui Non.

48. Quelles sont les raisons de l'évaluation ?

- Attribution de primes, Connaissance du potentiel humain ;
- Envoi en formation, La promotion ;
- Autres.

49. Qui est chargé de l'évaluation ?

- Vous-même, Le chef hiérarchique ;
- Le responsable du personnel, Consultant externe ;
- Autres.

50. D'après vous, votre personnel a besoin (choisir une seule réponse) :

- D'un complément de formation pour être performant ;
- D'être motivé pour fournir plus d'effort ;
- D'être informé sur le devenir de l'entreprise ;
- D'être mieux encadré (dirigé et orienté) dans son travail.

51. Comment faites-vous pour retenir vos meilleures compétences techniques au sein de l'entreprise ?

- En attribuant plus de responsabilité et d'autonomie ;
- En augmentant les salaires ;
- En donnant plus d'avantage en nature ;
- En les intégrant dans le capital de l'entreprise ;
- Autres.

52. Quelles sont les principales contraintes de la législation du travail qui entravent le bon fonctionnement de l'entreprise ?

- Législation du travail ;
- Hygiène et sécurité des travailleurs ;
- Fiscalité du travail ;
- Procédures administratives de recrutement ;
- Contrat du travail ;
- Ne sais pas ;
- Autres.

VI) INFORMATISATION DE L'ENTREPRISE :

53. Votre entreprise est-elle équipée en ordinateurs ?

- Oui Non.

54. Combien de membres de la direction utilisent l'ordinateur couramment dans leur travail ?

- Aucun, Quelques-uns seulement, La plupart, Tous.

55. Votre entreprise est-elle branchée sur Internet ?

- Oui Non.

56. Si oui, depuis combien de temps Internet est devenu opérationnel au sein de votre entreprise ?

- Dès son installation, Quelques mois après ;
- Après une longue période, Autres.

57. A quelles fins votre entreprise utilise-t-elle Internet ?

- Diffusion de l'information sur l'entreprise et ses offres de services ;
- Services à la clientèle ;
- Transactions commerciales sur le Net (achat et / ou vente) ;
- Communication et transferts de données ;
- Recherche d'information (veille) ;
- Autres.

58. Quels sont les services de l'entreprise qui ont accès à Internet ?

- Direction, Service commercial, Service financier et comptabilité
- Achat et approvisionnement, Administration, Autres.

59. Pensez-vous qu'Internet vous a apporté un plus au niveau de votre entreprise ?

- Oui Non.

60. Si oui, à quel niveau ?

.....
.....
.....

61. Votre personnel a-t-il suivi une formation à Internet ?

- Oui Non.

62. Si oui, dans quels domaines ?

- Manipulation de logiciels et outils informatiques ;
- Commerce en ligne ;
- Marketing en ligne ;
- Veille en ligne (surveillance de la concurrence) ;
- Formation en ligne ;
- Autres.

63. Seriez-vous intéressé à proposer des formations à votre personnel sur l'usage d'Internet ?

- Oui Non.

64. Si oui, parmi les domaines suivants, lesquels seriez-vous intéressé à proposer à votre personnel ?

- Production du service ;
- Gestion des affaires sur le Net (comptabilité, gestion ressource humaine...)
- Faire du commerce sur le Net ;
- Faire du marketing sur le Net ;
- Faire de la veille ;
- Autres.

65. Si non, veuillez indiquer les principales raisons :

- Technologie complexe ;
- Le personnel ne dispose pas de compétences requises ;
- Les programmes de formation ne correspondent pas aux champs d'activité de l'entreprise ;
- Ne sais pas ;
- Autres.

VII) INFORMATIONS SUR L'ENTREPRENEUR :

66. Etes-vous le créateur de l'entreprise ?

- Oui Non.

67. Quelle fonction assurez-vous au sein de l'entreprise ?

.....
.....
.....

68. Quelles sont les fonctions que vous avez déléguées à vos collaborateurs ? (cocher les cases correspondantes)

- Production du service ;
- Finances et comptabilité ;
- Personnel ;
- Commerciale ;
- Administration ;

Achat et approvisionnement ;

Autres.

69. Quel était votre dernier emploi avant la création de votre entreprise ?

.....
.....
.....

70. Quel était votre dernier employeur ?

Entreprise publique ;

Entreprise privée ;

Formation ;

Chômage ;

Autres.

ANNEXE N° 2 : Liste des entreprises enquêtées.

Liste des entreprises enquêtées

N°	Entreprises	Réponses
1	CAN Algérie	Oui
2	Rameau d'Olivier	Oui
3	Peugeot	Oui
4	Ritaj Mal	Oui
5	INSIM Bejaia	Oui
6	Hôtel du Nord	Non
7	MTA	Non
8	Hôtel Brahmi	Oui
9	EPB	Oui
10	Meriplast	Non
11	Sicam Boutons	Oui
12	SIBEA	Oui
13	SCS	Oui
14	Profert	Oui
15	EURL NAAB	Oui
16	General Emballage	Oui
17	Ramdy	Oui
18	AmimerInirgy	Non
19	Cemtex	Non
20	SARL Midep Packaging	Oui
21	Molex	Oui
22	PVC REHAU	Oui
23	Toudja	Non
24	EURL Clinique BELAID	Oui
25	SARL TIZIRI CERAMICA	Oui
26	SARL TIZIRI MOTORS	Oui
27	SARL TIZIRI LOGISTIQUE	Non
28	Hôtel la Roserie	Oui
29	Hôtel Saphir Bleu	Non
30	Hôtel Raya	Oui
31	Bureau d'Affaires AHLAM	Oui
32	SARL BEI	Oui
33	Auto val	Non
34	Agence de Tourisme TAFSUT	Oui
35	Hôtel Cristal	Oui
36	Ecole Prive SHE	Oui
Total E/ses Enquêtées		36
Total Réponse		27
Total Sans Réponse		09
Taux de Réponse		75,00 %

INTRODUCTION GENERALE

***CHAPITRE 01 : ORGANISATION DE
L'ENTREPRISE***

***CHAPITRE 02 : STRATEGIES DE
L'ENTREPRISE***

***CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET
ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE***

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Résumé :

Dans ce travail, notre objectif principal est d'analyser, au niveau des différents secteurs d'activités, l'organisation des entreprises et d'évaluer leurs pratiques de management dans la wilaya de Bejaia.

Pour cela, nous avons opté pour une approche méthodologique qui repose sur une recherche bibliographique sur l'organisation et stratégie managériales des entreprises. Cette recherche est basée sur un certain nombre de documents et d'articles scientifiques, en suite nous avons fait une compilation de données au niveau des organismes de la wilaya de Bejaia (DSPB, Chambre d'Artisanat,...) et une enquête de terrain par questionnaire sur un échantillon aléatoire d'entreprises de différents secteurs d'activités exerçants dans le territoire de la wilaya.

Pour mieux cerner cet objectif, nous avons consacré un premier chapitre aux généralités sur l'organisation de l'entreprise, un deuxième pour les notions de stratégie managériales de l'entreprise. L'analyse de l'enquête de terrain a fait ressortir des résultats intéressants. Nous avons pu constater à travers ces résultats la confirmation des mutations importantes dans l'organisation et l'utilisation des technologies.

Mots clés : organisation, stratégie managériales, enquête de terrain, compilation de données.