

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté de Droit et des Sciences Economiques

**Département des Sciences Economiques**

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de :

**MAGISTER**

En Sciences Economiques option : « Gestion du développement »

**THEME**

**PME ET STRATEGIES DE MARCHE :  
CAS DE LA FILIERE COSMETIQUE EN  
ALGERIE**

**Présenté par : HACHEMAOUI Bahidjeddine**

**Devant le jury composé de**

**Président : Pr Matouk BELATTAF**

**Examineur : Dr Saïd Chaouki CHAKOUR**

**Examineur : Dr Ahmed AIT SAIDI**

**Sous la direction du Professeur : HAMID KHERBACHI**

Juin 2007

## ***Remerciements***

*Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail, particulièrement mon encadreur le professeur H. KHERBACHI.*

*Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury qui, ont accepté de juger ce travail.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à toute ma famille et mes proches.*

# Sommaire

<b>Introduction générale :</b> .....	01
<b>Première partie : PME et la démarche stratégique : cadre théorique</b>	
Introduction à la première partie :.....	05
<b>Chapitre I : Généralités sur le monde des PME :</b> .....	06
I. Définition des PME :.....	07
I.1 Définitions quantitatives :.....	08
I.2 Définition qualitative :.....	11
I.2.1 L'effet de grossissement de MAHE :.....	12
I.2.2 La PME selon TORRES :.....	13
I.2.3 Le continuum de JULIEN :.....	14
II. Place des PME dans le tissu économique :.....	16
II.1 Rôle des PME dans la création d'emplois :.....	18
II.2 Part des PME dans la croissance économique :.....	19
II.3 Les PME dans les pays en voie de développement et leur rôle dans les changements structurels :.....	20
III Les PME en Algérie :.....	22
III.1 Caractéristiques des PME algériennes :.....	25
III.2 Les contraintes face auxquelles se trouvent confrontées les PME algériennes :.....	26
Conclusion du chapitre I :.....	27
<b>Chapitre II : L'environnement des PME et les rapports qu'elles entretiennent avec lui :</b> .....	28
I. L'entreprise face à son environnement :.....	29
I.1 Notions théoriques sur l'environnement de l'entreprise :.....	29
I.1.1 environnement objectif :.....	30
I.1.2 L'environnement perçu :.....	30
I.1.3 Les dimensions caractérisant l'environnement des entreprises :.....	31
I.1.2.1 La complexité de l'environnement :.....	31

I.1.2.2 L'incertitude de l'environnement :	31
I.1.2.3 Le dynamisme de l'environnement :	32
I.1.2.4 La turbulence de l'environnement :	33
I.2 La relation organisation-environnement :	33
I.2.1 Le déterminisme environnemental :	33
I.2.1.1 Les théories de la contingence :	34
I.2.1.2 les théories de configuration :	36
I.2.1.3 l'écologie des populations :	38
I.2.2 Le volontarisme environnemental :	39
I.2.2.1 Les choix stratégiques dans les décisions de l'entreprise :	39
I.2.2.2 L'écologie humaine :	42
I.2.2.3 L'enactment et la construction de la réalité :	42
I.2.2.4 La théorie interactionniste :	43
II. Identification de l'environnement des PME :	45
II.1 L'environnement pertinent des PME :	45
II.2 L'environnement de proximité des PME:.	46
II.3 Nature du rapport PME-Environnement:	49
II.3.1. Les contraintes liées à la soumission des PME à leur environnement :	49
II.3.2 La capacité des PME de s'affranchir des contraintes de son contexte :	52
Conclusion du chapitre II:	54
<b>Chapitre III : Les stratégies des PME:</b>	55
I. La stratégie : Eléments de définition:	56
I.1 Définition de la stratégie:	56
I.2 Objectifs de la démarche stratégique :	58
I.3 L'analyse de la concurrence comme élément de la stratégie:...	58
I.3.1 Le modèle des cinq forces:	58
I.3.1.1 Les pressions exercées par les fournisseurs et les clients:.....	61
I.3.1.2 les menaces externes:	62
I.3.1.3 La rivalité concurrentielle dans le secteur:.....	63
I.3.2 Les groupes stratégiques :	65
II. Les grands comportements stratégiques:	68

II.1 Les stratégies génériques de Porter: .....	68
II.1.1 Stratégie de domination par les coûts: .....	68
II.1.2 Stratégies de différenciations: .....	70
II.1.3 Stratégie de focalisation ou de niche: .....	72
II.2 La typologie de Miles et Snow: .....	72
III. Caractéristiques et stratégie des PME: .....	74
III.1 Les caractéristiques de la stratégies en PME: .....	75
III.2 Les axes stratégiques des PME: .....	77
III.3 Les stratégies génériques des PME: .....	79
Conclusion du chapitre III: .....	83
Conclusion de la première partie: .....	84
<b>Deuxième partie : Cas pratique : Analyse des stratégies adoptées par les PME évoluant dans la filière cosmétique en Algérie</b>	
Introduction à la deuxième partie: .....	85
<b>Chapitre IV : Le marché des parfums et des cosmétiques:</b> .....	86
Introduction au chapitre IV: .....	86
I. Présentation des produits cosmétiques: .....	87
I.1 Définition: .....	87
I.2 Classification des produits cosmétiques: .....	87
I.3 Le cadre réglementaire: .....	88
I.4 La réglementation algérienne en matière de produits cosmétiques :.....	89
I.5 Composition de la filière cosmétique: .....	90
II. Le marché mondial des produits cosmétiques: .....	93
III. Le marché cosmétique en Algérie: .....	101
III.1 La demande globale: .....	101
III.2 Les produits les plus demandés: .....	102
III.3 L'offre globale: .....	104
III.4 La production locale: .....	105
III.5 Les produits d'importation.....	106
III. 6 La distribution: .....	111
III.7 La contrefaçon.....	113

Conclusion du chapitre IV.....	114
<b>Chapitre V : La démarche stratégique des PME algériennes évoluant dans la filière cosmétique:</b> .....	115
Introduction au chapitre V: .....	115
I. Méthodologie et organisation de la recherche : .....	116
I.1 Elaboration du questionnaire: .....	116
I.2 La taille de l'échantillon: .....	116
I.3 Caractéristiques générales de l'échantillon: .....	117
I.3.1 La taille des PME étudiées: .....	117
I.3.2 Nature juridique des PME étudiées: .....	120
I.3.3 Profil du dirigeant et de son entreprise: .....	120
II. Les résultats de l'enquête: .....	121
II.1 L'environnement et sa perception par la PME: .....	125
II.2 L'orientation stratégique et les stratégies mises en place par les PME :.....	126
Conclusion du chapitre V: .....	133
Conclusion de la deuxième partie: .....	135
<b>Conclusion générale:</b> .....	137

## **Bibliographie**

## **Annexes**

# **Introduction générale**



## **Introduction générale**

### **Problématique et méthodologie**

La petite et moyenne entreprise est souvent vue par les décideurs et les responsables de la politique économique comme un instrument à multiple vertus. Composant l'essentiel des tissus productifs dans bon nombre d'économies, elle est souvent citée comme référence en matière de création d'emplois, de flexibilité et de dynamisme, en particulier dans les moments de crise. On ne manque pas aussi de souligner son rôle actif dans le processus de croissance.

En effet, l'engouement suscité de la part des pays et gouvernements pour la petite entreprise montre bien une nouvelle approche concernant le rôle de l'entreprise dans le développement économique. Ainsi, grâce à sa petite taille la rendant plus flexible, la PME est vue comme une structure maîtrisable. Par ailleurs, elle peut bien résister aux différentes agressions de son environnement extérieur du fait de sa réactivité et de sa souplesse en matière de gestion de l'information.

Malgré toutes les qualités que peut présenter la PME, son analyse est souvent envisagée sous l'angle de la contrainte. Pour beaucoup sa petite taille et les faibles moyens dont elle pourrait disposer peuvent être source de vulnérabilité. Par conséquent, tout problème à priori mineur devient crucial pour le dirigeant, et toute action entreprise par ce dernier se transforme en action stratégique. L'environnement demeure aussi un élément incontournable dans les études sur les PME, du fait que l'action stratégique de l'entreprise repose sur sa perception.

La relation « PME- environnement » reste très controversée entre d'une part les thèses déterministes qui attribuent au contexte une importance fondamentale dans les actions des PME, par le fait que ces dernières doivent se soumettre aux contraintes de leur environnement qui conditionnent toute démarche stratégique. D'autre part, nous avons les thèses volontaristes qui soutiennent le fait que la petite entreprise peut s'affranchir des contraintes de son contexte, en modelant des stratégies qui vont en adéquation avec ses moyens.

Bien entendu, la PME ne peut évoluer dans son environnement sans une démarche stratégique. Reste à déterminer quelle est la nature de cette démarche. Pour beaucoup d'auteurs, les stratégies adoptées par les PME sont des stratégies réactives et immédiates, c'est-à-dire que les PME n'élaborent de stratégies que si elles se sentent menacées (toute action engendre une réaction). Cependant, les recherches ont démontré que la stratégie des PME peut dépasser le cadre réactionnel pour aboutir à des approches stratégiques proactives et anticipatives. Autrement dit, la PME ne va pas attendre jusqu'à ce que son environnement la stimule, elle va plutôt prendre l'initiative et anticiper les menaces.

Depuis les années 90, l'Algérie, dans le cadre de la mise en place d'une économie de marché, a introduit différentes mesures (assouplissement des barrières douanières, l'accès des capitaux privés et étrangers aux différents secteurs de l'économie, la mise en œuvre de programmes de promotion de l'investissement et la création de l'entreprise...etc). Dans ce cadre, l'Algérie a mis l'accent sur le développement du secteur de la PME et veut l'amener à jouer un rôle important dans la reconfiguration des secteurs économiques, en donnant un nouveau souffle à l'investissement et à la croissance. Le secteur de la PME en question pourrait être une bonne alternative dans la reconversion des entreprises publiques et l'amélioration de leurs performances.

Ce rôle assigner à la PME deviendra d'autant plus important dans la mesure où, l'économie algérienne entreprend son insertion dans l'économie mondiale et cela lui confère des obligations de compétitivité, d'innovation et de savoir faire. Dans ce cadre, la PME Algérienne doit plus que jamais être attentive aux évolutions de son environnement en se dotant de moyens stratégiques qui lui assureront dynamisme, réactivité, souplesse et flexibilité.

Les PME de la filière des parfums et des produits cosmétiques évoluent dans un environnement en plein développement où se côtoient menaces et opportunités, un environnement où il est pratiquement impossible pour une entreprise de se développer sans une orientation ou une démarche stratégique. Notre travail a justement pour finalité de tenter, dans un premier temps, d'affirmer l'existence d'une orientation stratégique au sein de ces PME, ensuite d'identifier quel type de stratégies que ces dernières appliquent. Autrement dit, notre travail va consister à tenter de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles sont les stratégies adoptées par ces PME ?
2. Comment les entreprises de petite taille évoluant dans la filière des parfums et des produits cosmétiques perçoivent-elles leur environnement ?
3. Disposent-elles d'une orientation stratégique ? Si oui, laquelle ?

Afin de pouvoir arriver à identifier les stratégies des PME, il est nécessaire d'aborder la question sous plusieurs angles. Tout d'abord, comprendre les caractéristiques de la PME et dire ce qui la distingue de la grande entreprise. Ensuite, comprendre l'environnement des PME et la relation que ces dernières entretiennent avec lui. Tout comme il est important de comprendre quelles sont les orientations stratégiques suivies par ces PME, et enfin en identifier les stratégies.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche avec comme hypothèses de départ :

H1 : malgré leur spécificité, les PME peuvent s'affranchir des contraintes de leur environnement ;

H2 : au sein des PME il existe bel et bien des orientations stratégiques ;

H3 : les PME développent bien des stratégies de niche et de focalisation.

Notre plan de travail se compose de deux parties principales. La première traite du cadre théorique de notre recherche et comporte trois chapitres : Le premier traite des généralités sur le monde des PME, le second aborde l'environnement des PME et les rapports qu'elles entretiennent avec lui, le troisième enfin traite de la stratégie des PME. La seconde partie traite du cas pratique ; elle est composée de deux chapitres (quatre et cinq). Le quatrième englobera le marché des parfums et des cosmétiques, tandis que le cinquième abordera la démarche stratégique des PME algériennes évoluant dans la filière cosmétique.

### **Méthodologie de travail**

En plus d'une recherche bibliographique qui nous a permis de cerner notre travail dans un cadre théorique, nous avons effectué une série d'entretiens directs et téléphoniques avec les chefs des PME étudiées, auxquels nous avons soumis un

questionnaire regroupant une série de questions relatives à notre étude, procédé qui nous a permis de cerner un certain nombre de caractéristiques propres à notre échantillon.

### **Les limites du travail**

Comme tout travail de cette nature, notre travail n'est pas exempté d'insuffisances et de lacunes, ces dernières étant essentiellement dues à Un manque flagrant de données statistiques par rapport à la filière étudiée. Ces statistiques en question nous auraient permis d'avoir une idée précise sur les quantités et parts de marché des produits et les entreprises évoluant dans ce secteur.

Par ailleurs, la méfiance de certains propriétaires nous a limité en matière de taille de l'échantillon.

# **Première partie**

**PME et la démarche  
stratégique : cadre théorique**

## **INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE**

Les PME suscitent beaucoup d'intérêt de la part des décideurs et chercheurs. Pour beaucoup d'entre eux, c'est le remède magique pour toute relance économique du fait de leurs petites structures facilement contrôlables en matière de gestion et maîtrisables dans les moments de crise. Pour d'autres, bien au contraire, la petite taille des PME est source de faiblesse et de vulnérabilité, vu le manque de moyens et de ressources, du coup, ces entreprises ne feraient que subir les forces de leur environnement sans pour autant arriver à les maîtriser.

Dans cette partie que nous avons subdivisée en trois chapitres, nous allons essayer de mettre en exergue la notion de PME et leur importance dans les tissus économiques, ensuite voir le rapport que ces petites structures entretiennent avec le contexte dans lequel elles évoluent. Enfin, voir qu'elles sont les moyens mis en œuvre en matière de stratégie pour s'affranchir des contraintes de leur environnement.

# **Chapitre I**

## **Généralités sur le monde des PME**

# Chapitre I

## Généralités sur le monde des PME

### Introduction

Les PME affirment de plus en plus leur présence dans les tissus économiques de plusieurs pays dans le monde et deviennent des structures incontournables pour le développement et la croissance. Cependant, leur champ d'analyse reste très nuancé, hétérogène et diffère d'un pays à un autre, d'un auteur à un autre, ce qui rend leur étude très difficile à entreprendre. En outre, l'ensemble des recherches réalisées sur les modes d'organisation et de fonctionnement concerne les grandes entreprises et développent des principes qui ne sont pas forcément pertinents pour les petites entreprises où le faible nombre des personnes qui y travaillent donne beaucoup plus d'influence à leur personnalité.

Dans ce présent chapitre, il nous a semblé important de mettre d'abord en évidence les différentes définitions concernant la notion de PME et ensuite le rôle qu'elles jouent dans le développement et la croissance des tissus économiques des différents pays du monde ainsi que leur rôle dans l'économie algérienne.



## **I. Définition des PME**

Economistes, chercheurs et décideurs politiques s'accordent à assigner aux PME toutes sortes de vertus. « Dynamisme, réactivité, souplesse, flexibilité (...) la PME, c'est l'entreprise qui investit, qui embauche...en somme « *small is beautiful* »<sup>1</sup>. Cette description de TORRES exprime bien l'engouement général pour la petite structure, considérée comme étant l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique, surtout dans une conjoncture de crise.

En effet, le phénomène PME suscite aujourd'hui beaucoup d'intérêt de la part des pays et gouvernements et ce quel que soit leur degré de développement (pays développés et en voie de développement) et montre bien cette nouvelle tendance en faveur de la petite structure, beaucoup plus maîtrisable et qui désormais, est au centre des politiques de restructuration et d'ouverture à l'économie de marché, au détriment des grandes entreprises dotées de structures centralisées et complexes, difficilement contrôlables.

Toutefois, en dépit de ces nombreuses attentions, le monde des PME reste très nuancé et particulièrement hétérogène. D'ailleurs les spécialistes en PME reconnaissent eux-mêmes la difficulté d'en donner une définition générale, représentative et unanimement reconnue, ce qui rend très ardu la construction d'une « théorie des PME ».

Aussi, faute d'une définition commune de la notion de PME, de nombreux auteurs étudiant ces entreprises proposent des définitions quantitatives ou qualitatives, les premières se basant en général sur trois critères et qui sont : le nombre des salariés, la mesure de l'activité de l'entreprise et la notion d'indépendance. Les secondes prennent en considération beaucoup plus les aspects de gestion et le rôle du chef d'entreprise.

---

<sup>1</sup> TORRES, Olivier., « Les PME », Ed. Domino, Flammarion, Paris, 1999,p7.

Julien précise que les définitions quantitatives sont limitées du fait « qu'elles relèvent de l'approche économique traditionnelle qui se refuse à pénétrer à l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise »<sup>2</sup> et ainsi, il met l'accent sur les spécificités de l'organisation interne de l'entreprise.

### I.1 Définitions quantitatives

Ces définitions varient selon les pays, les auteurs et les secteurs d'activité. Aux Etats-Unis, par exemple, une entreprise de 500 salariés est encore considérée comme une PME. En Belgique, le seuil est fixé à 200 et seulement à cent en Suisse<sup>3</sup>. En France, le sénat utilise, en plus des définitions par la taille et par la Nature juridique, des définitions par secteur d'activité qui sont : l'artisanat, le commerce et les services<sup>4</sup>.

Ceci étant, les approches quantitatives utilisent en général les trois critères sus-cités, à savoir le nombre de salariés, mesure de l'activité et la notion d'indépendance.

- *Le nombre de salariés* : théoriquement cet indicateur peut présenter des caractères de pertinence, mais cependant, en pratique, il est difficile à évaluer du fait de la variation des définitions d'un organisme à un autre. Ainsi le code de travail met l'accent sur le lien existant entre le salarié et son entreprise et le définit comme le nombre de « salariés liés à l'entreprise par un lien de subordination »<sup>5</sup>. En d'autres termes, c'est tout le personnel lié par un contrat de travail à l'employeur, et cela quel que soit la nature du contrat. Les organismes fiscaux adoptent une autre définition qui, elle, prend en considération « tout personnel ayant perçu de l'entreprise une rémunération au cours d'un exercice »<sup>6</sup>. On peut aller plus loin dans la différenciation en citant l'effectif au travail (accomplissant un travail), l'effectif présent (au travail ou en situation assimilée (congé payé, formation)), effectif payé (effectif présent plus les

---

<sup>2</sup> JULIEN, P, A., (sous la direction), « Les PME : bilan et perspectives » », Ed. Economica, Paris, 1997. 364 p.

<sup>3</sup> TORRES, Olivier, « les PME », op. cité, p14

<sup>4</sup> www.senat.org

<sup>5</sup> Article L.421.1 du code de travail français, DALLOZ 1994

<sup>6</sup> MAHE DE BOISLANDELLE, Henri., « La gestion des ressources humaines dans les PME », Ed. Economica, Paris, 1998.486 p.

personnes en maladie rémunérées) et l'effectif inscrit (effectif payé plus les personnes absentes non rémunérées). En plus des difficultés de définition de l'indicateur, il existe des disparités sur le seuil pris en considération. L'INSEE, par exemple, définit une PME comme une entreprise disposant d'un effectif maximal de 499 salariés, alors que, pour la commission européenne, cet effectif est de 250 employés.

- *La mesure de l'activité de l'entreprise* : ce critère privilégie l'utilisation d'un certain nombre d'indicateurs qui permettent d'évaluer le patrimoine de l'entreprise, et qui sont :
  - Le chiffre d'affaires<sup>7</sup> ;
  - Les actifs, englobants tous les biens utilisés pour l'exploitation de l'entreprise ;
  - Le total du bilan annuel ;
  - La valeur ajoutée.

L'INSEE considère une industrie comme une PMI si l'ensemble de ses actifs nets sont inférieurs à 75 millions d'Euros. Or pour la CE (Communauté Européenne) le chiffre d'affaires annuel ne doit pas excéder 40 millions d'Euros (ou le total du bilan annuel doit être inférieur à 27 millions d'Euros)<sup>8</sup>, tandis que le gouvernement américain adopte une autre approche qui se traduit plutôt en termes de parts de marché. Ainsi, il définit une petite entreprise comme une entité qui est possédée et gérée de façon indépendante et qui n'est pas dominante dans son marché. Toutefois, aucune précision n'est donnée quant à la nature du marché : S'agit-il d'un marché local, national ou international ?

- *La notion d'indépendance* : Ce critère prend en considération le degré de liberté dans la prise de décision au niveau de l'entreprise, et l'une des

---

<sup>7</sup> Total des ventes réalisées par l'entreprise au cours d'un exercice

<sup>8</sup> Natacha GONDRAN, « système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales », Thèse de doctorat ENSM de st Etienne 2001, p.26.

caractéristiques des PME est justement leur capacité de prendre elles-mêmes leurs décisions.

La notion d'indépendance peut être abordée sous deux angles :

- L'indépendance juridique : où l'entreprise est dotée d'un statut juridique propre à elle ;
- L'indépendance financière : définie sur la base d'un ratio qui fixe la part du capital détenu par une autre entreprise. Pour la Commission Européenne, la limite d'indépendance est fixée à 25%, et à 33% pour la banque européenne d'investissement.

Le critère d'indépendance nous permet d'avoir une idée sur le caractère familial de l'entreprise. Ainsi, les PME indépendantes sont très souvent des entreprises familiales où l'ensemble des activités est sous le contrôle des membres de la famille.

Etablir une définition quantitative des PME pose de réelles difficultés. Néanmoins, il nous semble indispensable de se référer à une définition afin de délimiter notre champ d'étude. Nous avons opté pour une définition de la Communauté Européenne appliquée en 1996 et valable à l'échelle des pays membres, et dont l'Algérie s'y réfère.

La PME est une entreprise

- Employant moins de 250 personnes ;
- Dont le chiffre d'affaires est inférieur à 40 millions d'Euros (ou le total du bilan annuel est inférieur à 27 millions d'Euros) ;
- Qui respecte le critère d'indépendance, c'est-à-dire dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME ou de la petite entreprise, selon le cas.

## **I.2 Définition qualitative**

En raison des difficultés rencontrées pour aboutir à une définition quantitative commune, les spécialistes en PME empruntent une autre orientation qui se base, elle, sur les aspects qualitatifs des PME.

La conférence générale des PME (CGPME) met en exergue, dans sa définition, le rôle central du chef d'entreprise qui, dans la plus part des cas, dirigeant et propriétaire « Entreprise dans laquelle les chefs d'entreprise assurent personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales de l'entreprise, quelque soit la forme juridique de celle-ci »<sup>9</sup>. La CGMPE définit le « chef d'entreprise PME comme celui qui engage dans son entreprise tout son avoir financier, qui exerce des fonctions réelles et uniques de responsabilité de gestion et qui met en jeu son savoir et, en cas d'échec, son honneur »<sup>10</sup>

Outre la définition du CGPME, les PMistes<sup>11</sup> essayent de conférer des caractéristiques aux PME de manière à les distinguer des grandes entreprises.

Le modèle du Groupe de Recherche en Economie et gestion des PME (GREPME) :

Ce modèle est plébiscité par la majeure partie des chercheurs en PME, il regroupe un certain nombre de caractéristiques qui permettent de cerner le concept de PME :

- la petite taille : caractérisée par des contacts directs, une distance hiérarchique moindre et des relations de travail plutôt informelles. La PME s'oppose en cela aux grandes entreprises plus anonymes, fortement hiérarchisées et formalistes.
- la centralisation : s'accompagnant d'une personnalisation de la gestion, c'est-à-dire d'une centralisation de la prise de décision chez un seul individu qui est le plus souvent le propriétaire-dirigeant.

---

<sup>9</sup> DUCHENEAUT B. cité par Natacha GONDRAN « système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales », op.cité, p28.

<sup>10</sup> [www.cgpmpe.org](http://www.cgpmpe.org)

<sup>11</sup> Terme désignant les chercheurs en PME utilisé par les membres de l'AIREPME (Association Internationale de Recherche en PME)

- Une faible spécialisation au niveau de la direction, des employés et des équipements : la direction assume aussi bien les aspects stratégiques, commerciaux ainsi que les rapports avec les clients, que les tâches opérationnelles de production. Les employés doivent généralement être capables de changer de postes de travail ou de fonction, tout comme les équipements doivent permettre la flexibilité de la production en étant capable de produire à un coût compétitif des petites séries variées.
- Une stratégie intuitive et peu formalisée : du fait que les dirigeants ont souvent recours à leurs seuls jugements basés surtout sur l'intuition et l'expérience sans autre système d'information. Julien explique que généralement dans les PME ' ' le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très simple.
- Des systèmes d'informations interne et externe simples ou peu organisés : les PME privilégient le contact direct et oral, les dirigeants de ces dernières, fonctionnent par le dialogue et par le contact direct, tant avec les membres du personnel Qu'avec les clients et fournisseurs pour connaître leurs préférences et leurs besoins.

### **I.2.1 L'effet de grossissement de MAHE**

Selon MAHE, les problèmes ne se posent pas de la même manière dans les PME que dans les grandes entreprises. Dans les PME, leur intensité se fait beaucoup plus sentir et tout problème à priori mineur devient crucial pour le dirigeant. Par conséquent, toute action entreprise par ce dernier se transforme en une action stratégique. MAHE souligne trois effets qui sont à l'origine de ce phénomène :

- ***L'effet nombre*** : Lié à la nature des relations qui existent entre les employés, où chacun connaît personnellement ses collaborateurs. Ces relations interpersonnelles jouent un rôle prépondérant.

- **L'effet de proportion** : du fait du faible effectif des PME, le poids relatif de chacun de ses employés s'accroît. Par exemple, le départ en congé de maladie d'un employé dans une grande entreprise qui emploie plusieurs centaines de salariés est un événement insignifiant, tandis que dans une PME de 10 salariés, ce sont 10% de son personnel qui sont absents.
- **L'effet microcosme** : se traduit par le fait que le dirigeant d'une PME focalise son attention sur l'immédiat dans le temps (court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). Le dirigeant d'une PME opte pour des solutions à court terme et immédiates au détriment d'une vision stratégique qui porte ses résultats à long terme. Cet effet est la conséquence d'une part de la forte implication du dirigeant dans l'organisation, d'autre part des urgences ressenties et enfin du nombre des activités à effectuer en priorité.

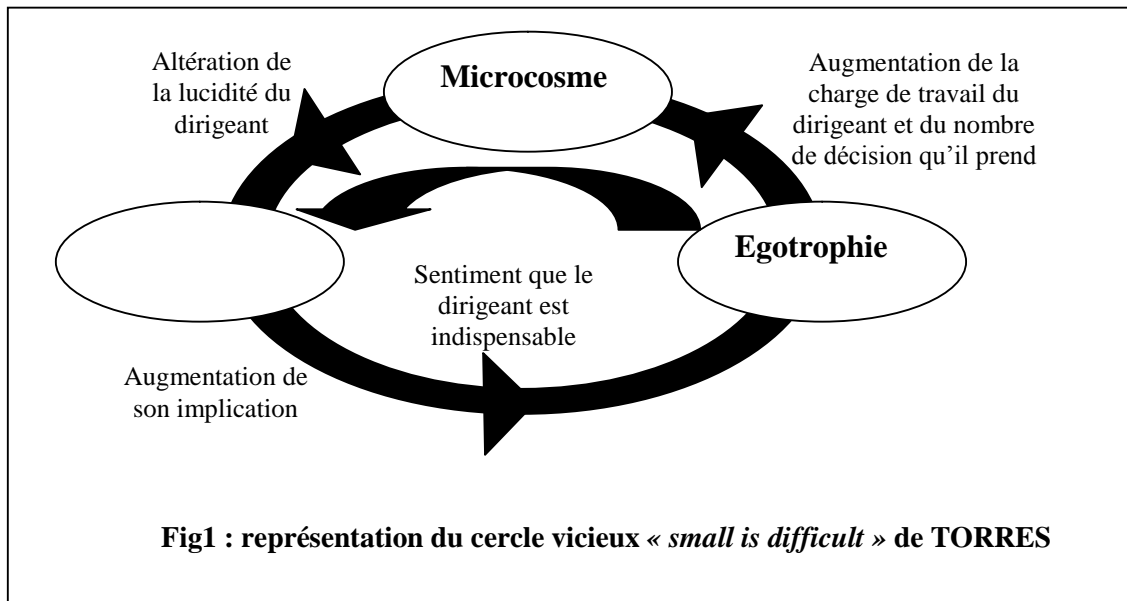
### I.2.2 La PME selon TORRES

Olivier TORRES s'est inspiré de l'analyse de MAHE pour développer trois caractéristiques basées sur le sigle PME :

- « **P** » correspondant à « **l'effet Papillon** » : Tout problème à priori mineur peut engendrer toute une série de conséquences qui peuvent être fatales à l'entreprise, comme par exemple l'arrivée d'un concurrent, la faillite d'un fournisseur ou encore le refus d'un prêt bancaire. Toujours selon TORRES la gestion quotidienne de la PME prend souvent l'allure d'une situation de crise et d'urgence.
- « **M** » comme « **l'effet Microcosme** » : Traduit le raisonnement du dirigeant qui, la plupart du temps, est à court terme et selon un environnement très proche.
- « **E** » pour « **l'effet Egotrophie** » : selon le quel le dirigeant est l'élément central de l'organisation en matière de prise de décision, son omniprésence l'empêche de déléguer les pouvoirs à de tierces personnes.

De ces trois situations découle un cercle vicieux qui les lie et accentue les problèmes que rencontrent les PME : Les effets d'égotrophie et de microcosme

altèrent la lucidité du dirigeant-proprétaire, renforçant ainsi la vulnérabilité de la PME, l'effet papillon provoque chez le dirigeant un sentiment le poussant à s'imposer d'avantage dans le fonctionnement de son entreprise pour résoudre les problèmes, ce qui accentue son égotrophie. En augmentant sa charge de travail, le dirigeant augmente également le nombre de décisions qu'il prend, ce qui multiplie les situations d'urgence et renforce, de ce fait l'effet microcosme<sup>12</sup>.



### I.2.3 Le continuum de JULIEN

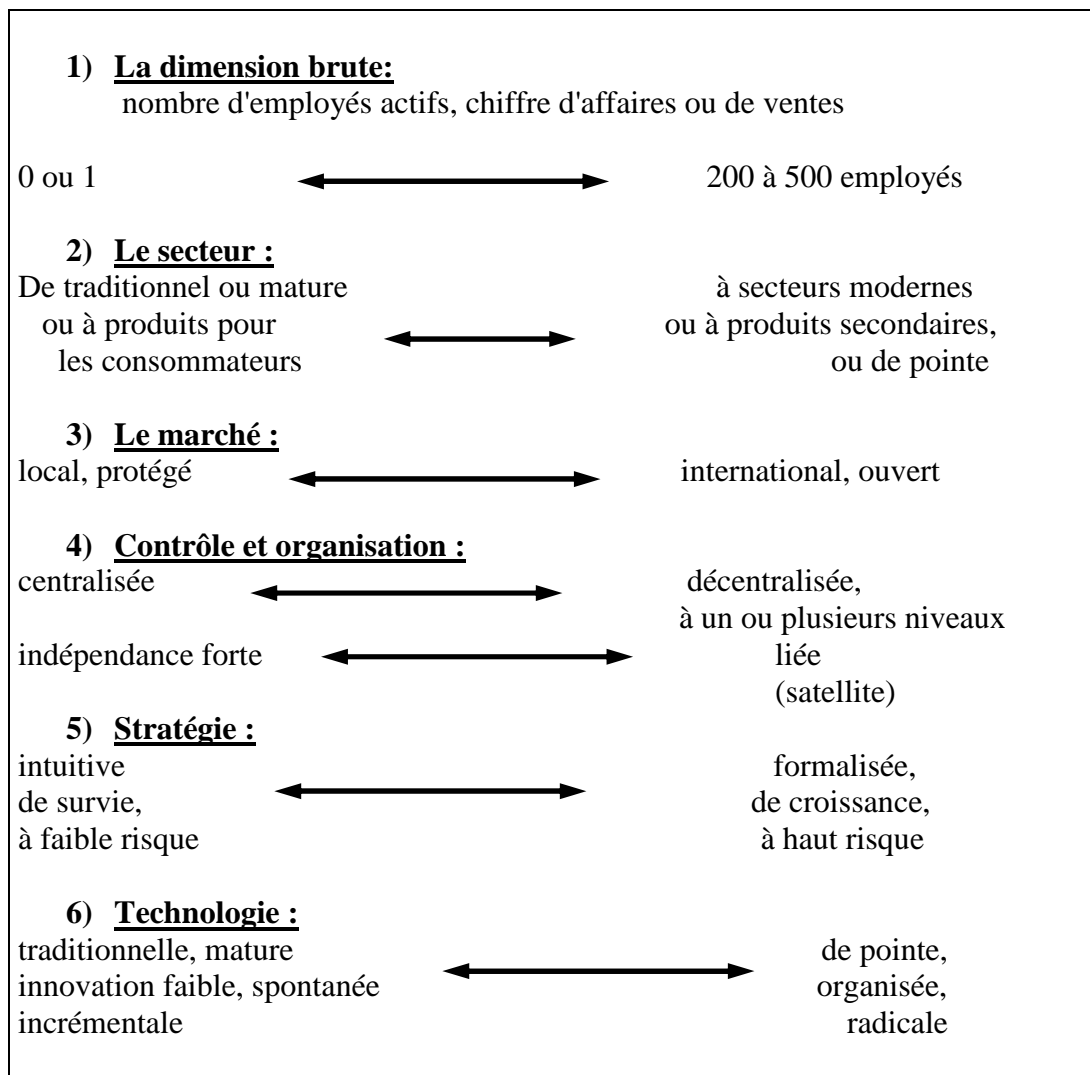
Selon P.A JULIEN, la définition du concept PME n'est pas figée mais modulable, de même pour les caractéristiques spécifiques à la PME. Ainsi, il dresse une typologie sur un continuum<sup>13</sup> qui retrace en quelque sorte les différentes formes que peut prendre la spécificité des PME :

<sup>12</sup> TORRES, Olivier, « les PME », op. cité, p.62.

<sup>13</sup> Ensemble de valeurs que peut prendre une grandeur dont les variations sont continues, Larousse expression, 2002.



Figure 2 : Typologie sur continuum



Source : JULIEN, P.A., « PME : bilan et perspectives », Ed, Economica, 1994, P14.

Cette présentation reflète une double interprétation :

- D'une part, « on peut considérer que les plus petites entreprises ont toutes les caractéristiques à la gauche de ce continuum, alors que les plus grandes ont plutôt les caractéristiques à droite de celui-ci. Entre les deux on retrouve les moyennes et les grandes entreprises ayant plus ou moins des caractéristiques intermédiaires »<sup>14</sup>. Dans ce cas de figure, c'est l'aspect dimensionnel qui est mis en exergue, de la toute petite à la grande taille.

<sup>14</sup>JULIEN, P. A., (sous la direction), « Les PME : bilan et perspectives » », op. cité, p.14.

- D'autre part, ce continuum peut être utilisé pour illustrer l'évolution du concept PME et de ce fait, l'ensemble des PME se positionnent à l'intérieur de ce continuum, tout en sachant que les caractéristiques traditionnelles se situent vers la gauche, et plus on va vers la droite plus certaines dimensions de ces PME présentent des caractéristiques des grandes entreprises.

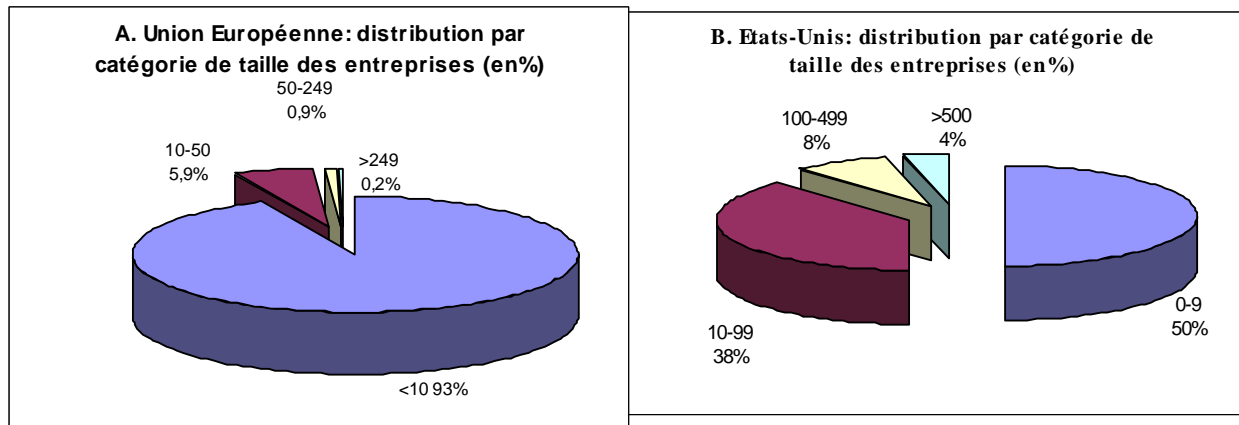
## **II. Place des PME dans le tissu économique**

Bien qu'elles soient moins présentes dans les marchés mondiaux par rapport aux grandes entreprises, les PME jouent un rôle majeur dans la croissance économique et dans la création d'emplois, ainsi que dans le développement régional et local, et constituent la force motrice du développement dans la plupart des pays du monde. Un récent rapport de l'Observatoire des PME européennes indique qu'en 2000 l'Europe<sup>15</sup> a atteint 20,5 millions d'entreprises, 93% d'entre elles étant des micro-entreprises, 6% des petites entreprises, moins de 1% des moyennes entreprises, et seulement 0,2% des grandes entreprises. En somme, 99,8% des entreprises européennes sont des PME.

Au Etats-Unis la tendance est la même. La part des PME est de 96% du total des entreprises américaines. Rien qu'en 1995, 819 500 petites entreprises ont été créées, et leur nombre n'a cessé de croître. Entre 1981 et 1994, la progression était en moyenne de 3,8% par an.

---

<sup>15</sup> Europe -19 regroupant les 15 pays de l'UE, plus l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège, et la suisse

**Fig 03 : Part des PME dans l'ensemble des entreprises aux USA et en Europe**

Source : Banque de données conjointe OCDE/Eurostat sur les statistiques PME in rapport OCDE sur les PME 2002

Ces chiffres montrent bien l'intérêt particulier que suscite la petite structure dans les pays industrialisés et la place qu'elle occupe au sein de leurs économies. Cet intérêt grandissant pour les PME s'explique par le fait que ces dernières ont montré une grande souplesse et une capacité d'adaptation dans les périodes de crise, aptitude que les grandes entreprises ont de plus en plus du mal à y développer. Par ailleurs, l'externalisation des activités des grandes entreprises afin de réduire les coûts fixes en sous-traitant les PME a également favorisé leur importance dans le tissu économique.

Dans la majorité des pays d'Europe-19, ce sont les entreprises de petite taille qui prédominent. Dans les pays méditerranéens tel que l'Italie, la Grèce, le Portugal et l'Espagne, la taille moyenne des entreprises est très réduite. Par contre, elle atteint un maximum en Autriche, en Irlande, au Luxembourg et aux Pays Bas, selon l'analyse de l'observatoire des PME européennes, cette tendance est due au PIB par habitant. Plus le pays est prospère, plus la taille moyenne de l'entreprise sera élevée.

**Tab 01 : structure de tranche de taille des entreprises privées hors secteur primaire par pays, Europe-19, 2000**

Pays	Entreprise (1000)	Taille moyenne d'entreprise	Tranche de taille dominante*
Autriche	225	10	PME
Belgique	545	6	Micro
Danemark	180	9	PME
Finlande	210	6	GE
France	2490	7	Micro
Allemagne	3550	8	GE
Grèce	800	2	Micro
Irlande	95	10	PME
Italie	4125	3	Micro
Luxembourg	20	10	PME
Pays-bas	555	10	PME
Portugal	685	5	PME
Espagne	2700	5	Micro
Suède	270	8	GE
Royaume uni	3490	6	GE
UE	19930	6	Micro
Islande	25	4	GE
Liechtenstein	3	6	Micro
Norvège	175	6	PME
Suisse	320	8	PME
Non UE	525	7	PME
Europe-19	20455	6	Micro
*par rapport à la part d'emploi total			

Source : Observatoire des PME européennes, rapport n°2, 2002

## II.1 Rôle des PME dans la création d'emplois

Dans la plupart des économies, les PME représentent un important gisement en matière de création d'emplois. Conscients de ce potentiel, les décideurs politiques y accordent aujourd'hui une attention grandissante, particulièrement face à des taux de chômage persistants et relativement élevés. En Union Européenne les PME fournissent plus de 66% des emplois, soit plus des deux tiers du total des emplois (un tiers pour les micro entreprises et un tiers pour les petites et moyennes entreprises). Au Etats-Unis, les PME représentent 46% des emplois. Cependant un paradoxe peut être relevé du fait que ces petites structures sont aussi celles qui détruisent le plus des anciens

emplois. Des études ont montré que les taux de survie des nouveaux emplois chutent sensiblement avec la taille de l'entreprise, ce qui signifie que les PME sont plus volatiles que les grandes entreprises. Ceci dit, cela n'altère en rien le rôle positif des PME dans la création d'emplois. Des travaux effectués dans plusieurs pays de l'OCDE confortent cette thèse et montrent bien que les taux nets de création d'emplois diminuent à mesure qu'augmente la taille des entreprises<sup>16</sup>.

**Tab 02 : part des emplois dans les PME en Europe-19 et aux USA 1998**

	Europe-19	USA
Micro entreprises	34%	11%
Petites entreprises	19%	19%
Moyennes entreprises	13%	16%
Total	66%	46%

Source : observatoire des PME européennes, rapport n°2, 2002

## II.2 Part des PME dans la croissance économique

En plus de leur importante implication dans la création d'emplois, les PME jouent le rôle de catalyseur de croissance dans la majeure partie des pays industrialisés. Elles participent ainsi pour une grande part dans la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) de ces économies. Selon l'Organisation de Coopération pour le Développement économique (OCDE), les PME représentent 30 à 70% du PIB des économies occidentales.

Le tableau ci-après nous permet d'avoir une idée sur la contribution des PME au PIB de certain pays de l'OCDE. A des degrés différents selon les pays, les petites structures ont une part assez importante dans la création de la richesse. Ainsi, en Espagne, en France, au Japon et au Danemark, les PME participent pour plus de la moitié du PIB.

<sup>16</sup> Programme des publications de recherche d'Industrie Canada « Les PME, l'exportation et la création d'emploi une analyse au niveau de l'entreprise » n°26, décembre 2000

Tab 03 : Part des PME dans le PIB de certains pays de l'OCDE

pays	Part des PME dans le PIB %
Allemagne	34,9
Canada	57,2 (en 1993)
Danemark	56,7
Espagne	64,3
Etats-Unis	48,0
France	61,8 (de la VA)
Italie	40,5
Japon	57,0
Royaume Uni	30,3

Source : OCDE, mise à jour mars 1997, in « Aider les PME : l'exemple américain » rapport d'information n°374, Sénat français 1996/97.

Cependant, la concentration des PME diffère d'un secteur à l'autre selon les pays. En Europe, par exemple, les secteurs des produits manufacturés, de la construction, du commerce de gros, la vente au détail et les services aux particuliers sont des secteurs dominés par des entreprises de petite taille.

### II.3 Les PME dans les pays en voie de développement et leur rôle dans les changements structurels

Les petites entreprises constituent la principale source de travail dans les pays en voie de développement, évoluant dans la plupart des cas dans le secteur informel. Ces entreprises résistent mieux aux crises comparées à celles du secteur formel. Qu'elles soient publiques ou privées, leur principale fonction est de subvenir aux besoins du propriétaire et de sa famille, d'où le caractère familial et communautaire de ces PME. De nombreuses études ont montré que le travail indépendant et l'emploi dans ces petites entreprises servent de tampon afin de faire face au recul des salaires et de l'emploi dans le secteur public, notamment dans des systèmes qui ne possèdent pas de protection sociale.

Les PME semblent aussi être la voie privilégiée pour les pays qui se sont engagés dans un processus de restructuration économique. Le développement de ce type de structures est devenu une problématique majeure de la réforme économique à

la quelle les gouvernements doivent répondre. partant du fait que les petites entreprises sont d'un grand apport lors du passage d'une économie d'Etat vers une économie de marché pilotée par le secteur privé, ces derniers (gouvernements) essayent de mettre en œuvre tous les moyens pour promouvoir ces structures en question.

En effet, pour de nombreux pays qui ont connu la transition d'une économie planifiée à une économie libéralisée, les PME ont démontré leur rôle dans l'aboutissement du processus en permettant à une grande part de la population active de participer à l'activité économique et grâce à leur capacité d'adaptation, elles peuvent se développer lorsque opportunité il y a. En plus, elles permettent de maintenir le niveau d'emploi qui peut reculer à cause de la transition.

Le meilleur exemple est celui des pays de l'Europe de l'Est (PECO)<sup>17</sup> où de nombreuses PME se sont créées suite au démantèlement des grandes entreprises publiques, des privatisations de masse des plus petites unités et la conversion d'entreprises issues du secteur informel, ce qui a eu un impact positif sur la progression de la valeur ajoutée générée par ces entreprises et dans la création d'emplois. Les PME représentaient en 1999, 72% de l'emploi total de ces pays.

**Tab 04 : Structure des PME dans les PECO pour l'année 1999**

Ensemble des PECO	Petites et Moyennes Entreprises				
	Micro	Petite	Moyenne	Total	%
Entreprises (1000)	5 540	205	45	5 795	99,82
Emploi total (1000)	11 760	4 430	4 890	21 075	71,96
Personnes occupées/entreprise	2	21	107	4	-
Tranche de taille dominante				micro	-

Source : observatoire des PME européennes, rapport n°2, 2002

Le tableau fait ressortir la place qu'occupent les PME au sein des économies de ces pays. En effet 99,82% du total des entreprises (soit plus de 5 700 000 entreprises) sont des PME, en majorité des micro entreprises qui procurent près de 30 millions d'emplois.

<sup>17</sup> Pays d'Europe Centrale et Orientale

### III Les PME en Algérie

Jusqu'à la décennie 90, les PME algériennes ont toujours évolué à l'ombre du secteur public qui jusqu'à cette période, favorisait plutôt les grandes structures comme moteur de développement, répondant ainsi à une logique économique préconisée au lendemain de l'indépendance et qui visait à mettre l'accent sur l'industrie lourde celle-ci devait avoir un effets d'entraînement sur le développement des autres secteurs.

Marginalisées au profit des grandes entreprises publiques et au monopole de l'Etat, les PME se sont vues attribuer un rôle très limité, et ni le code d'investissement de 1963, ni celui de 1966 n'ont eu d'effets positifs sur leur développement. Bien au contraire, les petites et moyennes structures étaient conçues comme des compléments du secteur public dans certains créneaux délaissés par ce dernier. En outre, le fait qu'elles appartenaient au secteur privé (considéré comme exploiteur) accentuait les pressions, qu'elles soient au niveau des contrôles qui étaient très sévères, ou au niveau de la fiscalité très élevée, les empêchant ainsi d'évoluer.

A partir de 1982, des avancées timides ont été réalisées en matière de promotion des PME mais elles restent toujours insuffisantes et limitées. Le tableau ci-après nous permet d'avoir une idée sur les limites du secteur des PME dans la sphère productive sur une période allant de 1982 à 1984.

**Tab 05 : Entreprises privées de petite taille créées dans les principales branches**

Branche/ année	Nombre de projets et part selon les branches d'activités				
	Agro-alimentaire	Textile	Mat de construction	ISMME	Total
1982	21%	19%	27%	3%	104
1983	29%	14%	13%	12%	376
1984	15%	10%	12%	12%	624

Source : Rapport du CNES sur le développement de la PME, 2002, P8



Ce n'est qu'à partir de 1988, avec l'avènement des réformes économiques en vue d'instaurer les mécanismes d'une économie de marché, que les PME ont commencé à reconquérir leur véritable place dans l'économie algérienne et cela avec le concours de l'Etat qui a engagé de grands moyens pour la relance économique, en l'occurrence la promulgation d'un nouveau code de l'investissement, celui du 05.10.1993 notamment, la mise en place d'un cadre législatif qui accompagne les PME et l'octroi d'avantages fiscaux et parafiscaux pour tous les investisseurs.

Progressivement, l'Etat se désengage de la vie économique et cède le terrain au privé. Du coup, les parts respectives du secteur privé et public de la valeur ajoutée se sont inversées, plaçant ainsi le secteur privé en 1998 en tête avec 1778 milliards de dinars, soit 53,6 %, alors qu'en 1994 sa part n'était que de 538,1 milliards de dinars, par contre le secteur public qui en 1994 affichait une valeur ajoutée de 617,4 milliards de dinars soit 53,5%, ne représentait que 46,4%, soit 1019,8 milliards de dinars. Le tableau ci-après illustre cette tendance de 1994 à 1998.

**Tab 06 : L'évolution de la valeur ajoutée (VA) par secteur juridique.**

	1994		1995		1996		1997		1998	
	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%
<b>V.A.Sec.Pub</b>	617,4	53,5	857,1	54,7	1111,9	54,3	1201,5	54,3	1019,8	46,4
<b>V.A.Sec.Pri</b>	538,1	46,5	711,6	45,3	935,7	45,7	1010,2	45,7	1178,4	53,6
<b>VA TOT</b>	1155,5	100	1568,7	100	2047,6	100	2211,7	100	2198,2	100

Source : Tab synthétisé à partir des données de l'ONS, déc 99, in mémoire de Magister HAMADAMA, N., « contribution de la PME au développement de la Wilaya de Bejaia durant la période 1990/2001 », faculté de droit et des sciences économique de l'université de Bejaia, 2001.

En l'espace de quelques années, la population des PME en Algérie a augmenté de 65%, générant, selon les données de la CNAS, 634 375 emplois au 31.19.1999 répartis comme suit :

**Tab 07 : Répartition de l'emploi selon l'effectif des PME**

Effectif	Nbr d'Entreprises	%	Salariés	%
[1-09]	148 725	93,24	221 975	34,9
[10-19]	5 778	3,62	77 082	12,15
[20-49]	3 322	2,08	99 649	15,7
[50-99]	997	0,62	67 664	10,66
100 et plus	685	0,42	168 005	26,28
TOT	159 507	100	634 375	100

Source : Rapport du CNES sur le Dvpt de la PME en Algérie 2000, p 13

En juin 2000, l'Algérie ratifie la charte de Bologne sur les PME et adopte ainsi la définition retenue par l'Union Européenne. On est passé donc d'une définition dont le nombre d'effectifs des PME pouvait atteindre 500 salariés à une autre qui classe la PME dans la catégorie d'entreprises possédant un effectif compris entre 0 et 250 salariés.

Cette définition donne lieu à une nouvelle configuration d'entreprises, nous avons alors les moyennes entreprises qui, elles, emploient entre 50 à 250 personnes avec un chiffre d'affaires compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars, ou le total du bilan étant compris entre 100 et 500 millions de dinars.

Les petites entreprises sont celles qui emploient entre 10 et 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 200 million de dinars ou le total du bilan ne dépassant pas 100 millions de dinars.

Enfin, les très petites entreprises ou (TPE) sont des entreprises employant entre 0 et 9 personnes, réalisant un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas les 20 millions de dinars ou le total du bilan est inférieur à 10 millions de dinars.

**Tab 08 : nouvelle configuration des PME algériennes, suite à l'application de la définition de l'UE**

Catégorie	Nbr d'effectif	Nbr d'entreprises	%	Nbr de salariés	%
Micro entreprise	0-9	148 725	93,2	221 975	35
Petite entreprise	10-49	9 100	5,7	176 731	27,8
Moyenne entreprise	50 - 250	1 682	1,05	235 669	37,2
	Total	159 507	100	634 375	100

Source : Rapport du CNES sur le Développement de la PME en Algérie, 2000, p. 13

De la lecture du tableau N°08 nous remarquons que la tranche de taille dominante est celle de la micro-entreprise qui constitue plus de 93% de l'ensemble total des entreprises employant le tiers de l'effectif total.

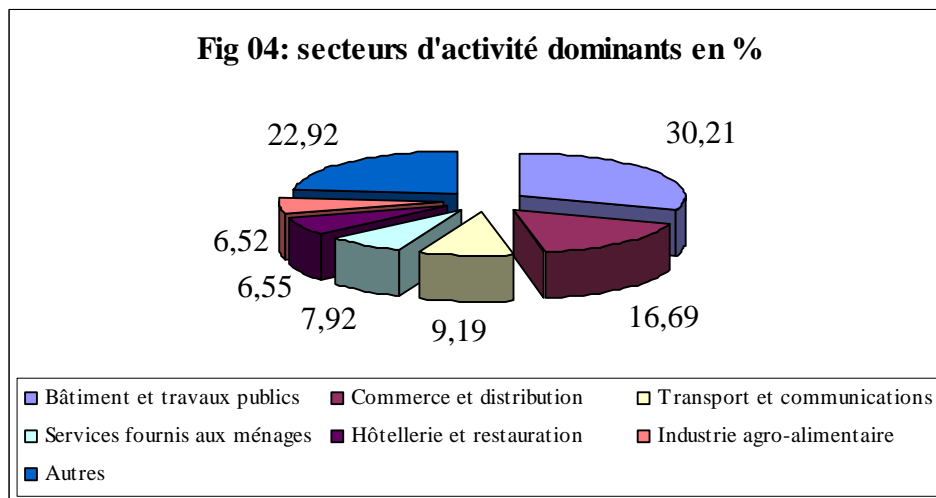
### III.1 Caractéristiques des PME algériennes

Les caractéristiques des PME algériennes sont directement liées à celles du propriétaire-dirigeant qui a une nette préférence pour l'entreprise familiale, ce qui explique le fait que la majeure partie des PME sont des entreprises où règne l'esprit de famille aussi bien dans les méthodes de gestion que dans les formes juridiques, le faible niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant constitue un sérieux obstacle à la modernisation des méthodes de management de l'entreprise, d'où son manque d'ouverture sur l'extérieur. Les PME algériennes ont souvent recours aux financements en sollicitant des capitaux de la famille ou de proches. Les mouvements d'entreprises (fusion, regroupements) sont très rares. On remarque aussi une forte concentration de ces PME dans les secteurs à faible intensité technologique tel que le bâtiment et les travaux publics avec 30,21%, le commerce 16,69%, le transport et les communications 9,19%.

**Tab 09 : les secteurs d'activités dominants**

Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises	%
Bâtiment et travaux publics	57 255	30,21
Commerce et distribution	31 568	16,69
Transport et communications	17 388	9,19
Services fournis aux ménages	15 132	7,92
Hôtellerie et restauration	12 410	6,55
Industrie Agro-alimentaire	12 354	6,52
Autres	43 445	22,92
<b>Total</b>	<b>189552</b>	<b>100</b>

Source : Ministère de la PME et de l'Artisanat. 2003



### III.2 Les contraintes face auxquelles se trouvent confrontées les PME algériennes

Les PME algériennes sont soumises à un certain nombre de contraintes qui les empêchent de jouer pleinement leur rôle de catalyseur de croissance, et ce malgré les efforts consentis par l'Etat afin de créer un environnement favorable à l'expansion de ces petites entreprises. Les principales contraintes sont de plusieurs ordres, parmi elles, on identifie :

- Les lourdeurs administratives, qui se traduisent par les retards dans les attributions des actes fonciers pour des terrains d'assiette, retards accumulés dans la réalisation des infrastructures de base (routes, eau, gaz, etc) ;

- L'accès au financement. Les PME trouvent en effet d'énormes difficultés à obtenir des crédits auprès des banques pour financer leurs investissements ou pour réaliser des opérations d'importation de matières premières et d'équipements. Et si l'entreprise a accès à un crédit, elle se trouve confrontée à des retards dans les délais de financement ;

- La rigidité dans tarification de l'eau, du gaz et de l'électricité qui se répercute sur les coûts de production.

## **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons essayé de donner un aperçu général sur les PME et ce que nous pouvons retenir c'est que malgré l'intérêt que suscitent les petites entreprises et le rôle qu'elles jouent dans le développement et la croissance économiques, leur champ d'analyse reste très hétérogène et nuancé, l'absence d'une définition commune et consensuelle rend difficile la construction d'une théorie générale des PME.

En plus, les modes de fonctionnement et d'organisation ne sont pas les mêmes pour les PME que pour la grande entreprise. Par conséquent, les principes accumulés à travers les recherches sur les grandes entreprises ne s'appliquent pas nécessairement aux petites structures. Ce qui nous amène réfléchir sur la nature des relations qu'entretiennent les PME avec leur environnement.

# **Chapitre II**

**L'environnement des PME et les rapports  
qu'elles entretiennent avec lui**

## **Chapitre II :**

# **L'environnement des PME et les rapports qu'elles entretiennent avec lui**

### **Introduction**

La prise en considération de l'environnement devient incontournable dans la mesure où on entreprend des études sur les stratégies d'entreprise.

En effet, l'entreprise réagit en fonction des données environnementales qu'elle perçoit, et élabore ses stratégies selon les moyens dont elle dispose soit pour surmonter les dangers perçus ou alors saisir les opportunités qui se présentent et il devient aussitôt évident qu'on ne peut dissocier l'entreprise de son environnement et quelle que soit sa taille, encore moins les PME du fait de leur forte immersion dans leur contexte.

Notre volonté dans ce présent chapitre sera donc de tenter dans un premier temps, de mettre en évidence le rôle de l'environnement de l'entreprise dans la prise de décision, et quelle est sa nature, en d'autres termes. Est-ce que la stratégie de l'entreprise est dictée par son environnement, ou alors, cette dernière est capable de faire preuve de volontarisme en surmontant les contraintes de son contexte. Pour ce faire nous avons passé en revue les différentes thèses qui ont traité de cette question.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés au rapport qu'entretiennent les petites et moyennes entreprises avec leur environnement.

## **I. L'entreprise face à son environnement**

### **I.1 Notions théoriques sur l'environnement de l'entreprise**

Il est très difficile de cerner la notion d'environnement. Dans un sens large, c'est ce qui entoure un point central, ce qui est le cas de l'entreprise. A ce moment là l'environnement s'étend à la société ou même à la civilisation dans laquelle évolue l'organisation. Dans un autre sens, plus restreint, celui-ci, c'est l'ensemble des contraintes face auxquelles la liberté d'action de l'organisation se trouve confrontée et c'est ce qu'on appelle « environnement pertinent ». Il est alors constitué de « l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs »<sup>18</sup>

Une autre définition peut être retenue, c'est celle de Duncan pour qui l'environnement va correspondre à « tout facteur physique ou social qui sera pris directement en considération dans le comportement de prise de décision des individus (le dirigeant) dans l'organisation »<sup>19</sup>. De ces définitions deux points peuvent être soulevés : Le premier concerne les éléments constituant l'environnement. Se situent-ils à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation ou les deux à la fois ? Dans ce cas précis (le notre) l'ensemble de ces éléments se situent hors de l'organisation et donc échappent à son contrôle. Le second point est relatif à la différence d'appréciation des entreprises de leur environnement, même si elles évoluent dans un contexte identique de ce fait, ce dernier sera abordé de deux manières principales, à savoir d'une part celle que l'on identifiera « d'objective » c'est-à-dire perçue et reconstruit par un observateur extérieur à l'organisation, d'autre part le processus de perception par l'organisation elle-même appelé « subjectif ou perçu ».

---

<sup>18</sup> CROZIER, M, FRIEDBERG, E., « L'acteur et le system », Ed. Seuil, Paris, 1977,p.140

<sup>19</sup> DUNCAN,R,B 1972 cité par GUEGUEN, G in « l'environnement perçu des PME Internet ». CIFPME, 2000



### **I.1.1 environnement objectif**

C'est l'ensemble des éléments constituant l'environnement saisis par observation, impliquant l'existence d'une dynamique propre à ce dernier qui est plus ou moins indépendante des actions de l'organisation. Sous cet angle, l'environnement a été souvent vu comme un ensemble d'éléments déterminant les comportements des acteurs dans l'organisation.

Selon Tosi, Aldag et Storey<sup>20</sup>, la mesure de l'environnement doit être objective, mettant en cause la fiabilité de la perception des dirigeants qui reflète plus leur sensibilité que la réalité.

En revanche, d'autres auteurs estiment que l'utilisation d'un environnement objectif reviendrait à penser que toutes les organisations perçoivent la même chose.

### **I.1.2 L'environnement perçu**

Correspond à la manière avec laquelle le dirigeant de l'entreprise perçoit et interprète l'environnement dans lequel son organisation évolue. Pour d'autres l'activité managériale doit être précédée du pressentiment de problème pour mener l'adaptation de l'organisation comme composée d'observation, d'interprétation et d'incorporation de stimuli. De ce fait, c'est ce que percevra le dirigeant de l'entreprise qui permettra la mise en place de la stratégie. En d'autres termes, c'est la perception de l'environnement qui va provoquer l'action stratégique du manager.

Bourgeois<sup>21</sup> souligne le fait que ce sont la perception et la vision de l'environnement qui vont provoquer l'action stratégique. Pour lui, un même environnement peut apparaître de façon différente à des firmes au sein d'un même secteur ce qui l'amène à douter de la pertinence d'une mesure objective de l'environnement.

---

<sup>20</sup> Tosi, Aldag et Storey, 1973 cité par GUEGUEN, G in « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », thèse de doctorat, Montpellier, 2001, p.58

<sup>21</sup> BOURGEOIS, L.J., « Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment », *Academy of Management Journal*, vol.28, n°3, 1985

Nous estimons que l'approche subjective de l'environnement « environnement perçu » est la plus appropriée dans la démarche des PME du fait du rôle central que joue le propriétaire dirigeant dans l'élaboration et la prise de décision.

### **I.1.3 Les dimensions caractérisant l'environnement des entreprises**

Dans la littérature en management stratégique nous avons relevé quatre dimensions récurrentes caractérisant l'environnement. Ces dimensions prennent en considération le degré de complexité des relations entre facteurs constituant l'environnement, leur niveau de stabilité, l'incertitude dans les prises des décisions et enfin la turbulence environnementale.

#### ***I.1.2.1 La complexité de l'environnement***

Cette dimension prend en considération l'axe allant de la simplicité à la complexité. Un système deviendra complexe quand le nombre d'acteurs est important et quand les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. En d'autres termes, c'est le degré d'hétérogénéité et de diversité des éléments constituant le système. L'augmentation des relations entre ces éléments renforce le caractère complexe du système.

Duncan<sup>22</sup> envisage la complexité comme le degré selon lequel les facteurs environnementaux dans la décision sont nombreux et présents dans différents composants. Une phase complexe impliquera alors des facteurs qui interagissent entre eux.

#### ***I.1.2.2 L'incertitude de l'environnement***

Elle découle du manque d'information sur les facteurs environnementaux, affectant ainsi la pertinence des prévisions quant à l'impact des prises de décisions sur l'organisation, de même rend très difficile l'estimation de l'impact des facteurs environnementaux sur l'entreprise et en tout état de cause l'environnement devient incertain lorsque l'information est suffisamment nuancée, rendant impossible la prévision des différents événements susceptibles de se réaliser.

---

<sup>22</sup> DUNCAN, R.B 1972 cité par GUEGUEN, G in « l'environnement perçu des PME Internet ». op, cité.

Bourgeois<sup>23</sup> estime que la perception de l'incertitude ne deviendrait effective qu'après qu'une décision ait été prise et considère que l'état interne de l'organisation influence la perception de l'incertitude, rajoutant que cette dernière dépendra du manque d'informations, de connaissance des issues des décisions et de l'aptitude à estimer les effets de l'environnement sur l'organisation.

Julien et Marchesnay<sup>24</sup> pensent que l'entrepreneur est confronté à l'incertitude et c'est cette dernière qui lui fournira des occasions de profit. Par ailleurs, l'incertitude étant le fruit de la complexité et du dynamisme de l'environnement, par conséquent plus le contexte est dynamique et complexe, plus il existera d'incertitude dans la prise de décision. Cette caractéristique de l'environnement demandera des capacités réactionnelles des principaux intervenants et nécessite un esprit d'initiative de souplesse et de stratégie.

### ***1.1.2.3 Le dynamisme de l'environnement***

Bourgeois<sup>25</sup> le définit comme étant le degré de changement ou de variation des facteurs constituant l'environnement. Le dynamisme peut se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies. Pour sa part, Mintzberg<sup>26</sup> soutient que l'environnement d'une organisation peut aller du plus simple au plus dynamique, rajoutant que les problèmes réels sont causés par les changements qui ne peuvent pas être prévus, ce qui va entraîner l'absence de modèles, en renforçant le caractère imprévisible de l'environnement.

Dans le cas des PME, généralement la réponse au changement de leur environnement se caractérise par la réduction des coûts, une augmentation du service (la qualité) et une spécialisation mono produit, afin de tendre vers une meilleure identification de l'entreprise. Julien et Marchesnay<sup>27</sup> pensent que la petite entreprise

---

<sup>23</sup>BOURGEOIS, L.J., « Strategy and environment: a conceptual integration », *Academy of Management Review* 1980, vol. 5, n°1, pp.25-39.

<sup>24</sup>JULIEN, P. A, MARCHESNAY, M., « L'Entreprenariat » Ed, Economica, Paris, 1996, p.18.

<sup>25</sup>BOURGEOIS, L.J., «Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment», op, cit.

<sup>26</sup>MINTZBERG, Henry., « Structure et dynamique des organisations », Ed. Organisation, Paris, 1982, p246.

<sup>27</sup>JULIEN, P. A, MARCHESNAY, M., « La petite entreprise », Ed, Vuibert, Paris, 1988, p.33.

essayera de réduire sa vulnérabilité issue des caractéristiques de son environnement en réduisant le nombre de ses clients et fournisseurs mais, seulement, cette stratégie risque d'augmenter le degré de dépendance.

#### ***1.1.2.4 La turbulence de l'environnement***

La turbulence se caractérise par une augmentation majeure des menaces qui sont difficiles à prévoir et à maîtriser. Deux critères sont attribués à la turbulence :

- La rapidité du changement dans les facteurs constituant l'environnement ;
- Et la complexité dans leurs relations, ce qui exige de l'organisation des réactions rapides dans ses prises de décisions.

### **I.2 La relation organisation-environnement**

Au gré des réflexions sur ce sujet, la relation organisation-environnement s'est souvent trouvée controversée. Il y a les thèses déterministes qui soutiennent l'importance du contexte dans toute action de l'entreprise et les thèses volontaristes qui, au contraire, mettent en avant l'importance de l'entreprise dans ses choix et ses comportements stratégiques en lui conférant un degré de liberté dans ses actions.

#### **I.2.1 Le déterminisme environnemental**

Le déterminisme environnemental confère au contexte une importance fondamentale quant aux actions de l'entreprise. Cette dernière est abordée sous l'angle de la contrainte et toute action stratégique doit impérativement être élaborée en fonction des contraintes environnementales. Ce qui fait que la connaissance parfaite des composantes de l'environnement devient une nécessité pour l'organisation.

Cette vision « fataliste » prive l'entreprise de toute liberté dans ses choix stratégiques, sous prétexte qu'elle est dépendante des variables environnementales. Parmi les principales théories soutenant cette vision on retrouve : les théories de la contingence, l'école de la configuration et l'écologie des populations.

En effet, selon les protagonistes de ces théories, l'environnement influe tant sur l'organisation structurelle que sur le comportement stratégique des entreprises plus

particulièrement au niveau des PME, qui, elles, sont très sensibles aux changements de leur environnement.

### ***1.2.1.1 Les théories de la contingence***

Pendant très longtemps on a cherché à établir un modèle générique applicable à l'ensemble des organisations répondant au « one best way » de Taylor, mais la réalité a démontré qu'il existait des situations qui n'acceptaient pas des solutions toutes faites et communes. Bien au contraire, des solutions satisfaisantes s'imposaient à des entreprises spécifiques dans des contextes particuliers. La contingence est définie comme « une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standard »<sup>28</sup>. Ainsi l'organisation serait soumise à des facteurs de contingence, c'est-à-dire des caractéristiques évolutives qui influencent ses décisions et ses actions.

En effet, les principes de cette approche reposent sur le fait que les organisations subissent un certain nombre de variables et conditions externes d'influence qui sont imputées à l'environnement dans lequel elles évoluent. Ainsi, le besoin de ressource pour l'entreprise devient une source de vulnérabilité et la dépendance qui s'ensuit donne à l'environnement du pouvoir en imposant à l'organisation des exigences telles que des prix concurrentiels, la qualité des produits, notamment aussi en termes de structure et de processus organisationnels efficaces<sup>29</sup>.

La contingence est abordée aussi sous l'angle organisationnel. Burns et Stalker<sup>30</sup> affirment que l'environnement doit être pris en considération car l'organisation doit s'adapter spécifiquement au type du contexte, tant et si bien que c'est l'état de ce dernier, selon qu'il soit stable ou mouvant, qui détermine le mode organisationnel de l'entreprise et on passe d'un modèle mécanique pour un environnement stable à un modèle organique pour un environnement mouvant. Toujours dans la même logique déterministe, le degré d'incertitude de

---

<sup>28</sup> CHARRON, J, L, SEPARI, S., « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed, Dunod, Paris, 2001, p. 36.

<sup>29</sup> HATCH, M,J., « Théorie des organisations », Ed, Deboeck université, 2000, p45

<sup>30</sup> BURNS ET STALKER, cite par, GUEGUEN, G in « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet » , op, cit, p28

l'environnement déterminera le niveau d'intégration et de différenciation. Et plus l'environnement est incertain plus l'entreprise devra être différenciée.

Pour sa part, Mintzberg<sup>31</sup> a essayé de mettre en relation facteurs de contingence et variables structurelles. Selon lui, l'âge, la taille, le système technique, l'environnement ou le pouvoir décisionnel ont une influence sur la structure de l'entreprise comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 10 : Les facteurs de contingence selon Mintzberg**

<b>Facteur de contingence : l'âge et la taille</b>
Plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé
Plus l'organisation est grande, plus son comportement est formalisé
Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée (spécialisation, différenciation, importance de la composante administrative)
<b>Facteur de contingence : le système technique</b>
Plus le système technique est régulé, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique
Plus le système technique est complexe, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées
<b>Facteur de contingence : l'environnement</b>
Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique
Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée
Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle adoptera une structure divisionnelle
Plus l'environnement est hostile, plus l'organisation centralisera sa structure de façon temporaire
<b>Facteur de contingence : le pouvoir</b>
Plus le contrôle externe est puissant, plus la structure de l'organisation sera centralisée et formalisée
<i>Plus la coalition externe sera divisée, plus la coalition interne sera politisée</i>

Source : Inspiré de Mintzberg, 1982.

D'autres auteurs verront dans l'adaptation de l'entreprise à son environnement une nécessité conditionnée par deux raisons, la première étant la dépendance en ressources qui sont fournies par le contexte. La seconde, c'est que les entreprises sont dans l'obligation de gérer cette dépendance afin de développer et de maintenir leurs stratégies.

<sup>31</sup> MINTZBERG, Henry., « Structure et dynamique des organisations », op, cité, pp 206-267

En effet, l'organisation doit mettre en place des stratégies qui lui permettent de sauvegarder et de maintenir les ressources qui lui sont nécessaires. Certains auteurs affirment que cette adaptation à l'environnement est de court terme du fait des limites de la rationalité des organisations qui les empêchent de prévoir le long terme, et ce n'est qu'en étant en face des exigences environnementales qu'elles pourront mettre en œuvre des réponses et les ajuster au fur et à mesure.

Les théories de la contingence ont fait l'objet de nombreuses critiques, qualifiées de trop simplistes et réductionnistes dans leur raisonnement car elles n'abordent pas l'entreprise comme un tout, mais elles se contentent de simplifier les effets de l'environnement sur l'entreprise en ignorant les interactions qui peuvent exister entre ces deux derniers.

Une autre approche plus complexe tentera d'analyser la relation Entreprise-Environnement en combinant stratégie et structure dans des configurations qui n'excluent pas l'environnement.

### ***1.2.1.2 les théories de configuration***

Cette approche adoptera une analyse multidimensionnelle, prenant en considération à la fois le contexte, les choix stratégiques et les choix organisationnels. La combinaison des différentes dimensions en un modèle, permettra à l'entreprise d'atteindre des niveaux de performance meilleurs, comme le souligne Danny Miller<sup>32</sup>. « Les éléments de la stratégie, de la structure et de l'environnement se soudent ou se configurent en un nombre malléable de modèles courants et utiles dans leur prédictibilité, qui sont caractéristiques d'un grand nombre d'organisations hautement performantes ». Toutefois, les théories de la configuration restent des théories déterministes qui donnent la suprématie au contexte qui sélectionnera les combinaisons stratégie-structure adéquates à une meilleure performance de l'entreprise. Le tableau suivant nous résumera le type de configuration que l'entreprise

---

<sup>32</sup> Miller, D, « Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse », *Gestion*, vol. 21, n°1, mars 1996, pp. 43-54,

adoptera en fonction de l'environnement dans lequel elle évolue selon l'école de la configuration.

**Tab 11 : Les archétypes de l'école de la configuration**

<b>Environnement</b>	<b>Structure</b>	<b>Stratégie</b>	<b>Configuration</b>
Faible concentration, Forte concurrence, Environnement "ouvert"	Structure simple	Différenciation par créneaux	Créneaux simples
Forte concentration et maturité, environnement stable	Bureaucratie mécanique	Leadership de coûts	Leadership de coûts
Environnement complexe et dynamique	Structure organique	Différenciation innovatrice	Adhocraties innovatrices
Environnement hétérogène, plusieurs secteurs d'activités	Structure divisionnelle	Stratégie de conglomérat et de diversification	Conglomérats

Le point fort de cette démarche, consiste à concilier stratégie et structure en essayant de les mettre en adéquation de sorte que l'une renforce l'autre. En outre, l'approche se base sur l'utilisation d'une multitude de critères combinés, ce qui donnera une vision plus complexe de l'analyse stratégique. Par ailleurs, l'identification de la configuration idéale en se basant sur la combinaison structure-stratégie dans un environnement identifié, donne plus d'importance au processus stratégique et ne réduit pas la stratégie au simple rôle d'interface entre l'environnement et l'organisation.

Enfin, d'une manière générale, les théories de la configuration estiment que pour un environnement déterminé, il faut choisir les couples structure-stratégie qui lui sont appropriés.

La théorie de l'écologie des populations va étendre le pouvoir de l'environnement sur les entreprises en le considérant comme un sélecteur naturel qui va éliminer celles qui ne sont pas conformes.



***1.2.1.3 l'écologie des populations***

Fondant leurs hypothèses sur les théories darwiniennes de l'évolution, les tenants de cette approche accordent à l'environnement le pouvoir de sélectionner les organisations à partir d'un groupe de concurrents qui satisfont le mieux ses besoins. Ils partent de l'idée que les organisations formulent des stratégies pour s'adapter aux contraintes environnementales, la capacité adaptative de ces entreprises étant limitée du fait de la forte variation de leur contexte qui les empêche de modifier leurs réponses à temps, ce qui, par conséquent, les condamne à disparaître. En d'autres termes, l'adaptation selon l'écologie des populations n'est pas une solution efficace. Ils optent plutôt pour l'imitation des formes organisationnelles. C'est-à-dire que si la structure survit au changement de l'environnement, elle sera imitée par d'autres entreprises et, ainsi, on aura pour un environnement déterminé un même type de population. Si non la structure sera éliminée par le contexte dans lequel elle évolue.

Les partisans de ce courant essaient de prédire les événements, tels la naissance et le taux de fermeture d'organisations ainsi que les formes et les stratégies adoptées par les organisations performantes selon que l'environnement soit stable ou changeant et ainsi, on préconisera une stratégie de généraliste pour un environnement instable et une stratégie de spécialisation centrée sur une branche d'activité ou un seul marché pour un environnement stable.

Cependant, cette approche a fait l'objet de plusieurs critiques, du fait que ses théories s'appliquent avant tout aux populations qui sont dans un environnement hautement concurrentiel, ce qui n'est pas le cas de toutes les populations d'entreprises, d'autres considèrent que le pouvoir explicatif de ces modèles est très faible. Au même titre que les courants précédemment cités, l'école des populations est hautement déterministe, réduisant le rôle de l'entreprise au simple fait qu'elle doit subir l'environnement dans lequel elle est immergée et occulte le rôle que peut avoir l'entreprise pour s'affranchir de son contexte.

D'autres théories se sont opposées au courant déterministe en admettant le rôle que peut avoir l'entreprise par rapport à son environnement.

En effet les thèses volontaristes soutiennent que l'entreprise peut faire preuve d'anticipation par rapport au contexte dans lequel elle évolue, en apportant des solutions de manière à ne pas subir ses effets, ou alors créer des opportunités pour leur développement.

### **I.2.2 Le volontarisme environnemental**

Ces thèses soutiennent que l'environnement ne peut pas à lui seul expliquer les choix de l'entreprise en matière de stratégie et de structure. Elles admettent que cette dernière (entreprise) n'est pas totalement soumise à son contexte du fait qu'elle peut agir sur lui.

#### ***I.2.2.1 Les choix stratégiques dans les décisions de l'entreprise***

Adoptée par Child en 1972, cette vision minimise l'ampleur des contraintes environnementales sur les décisions de l'entreprise. Du moins il considère que ces dernières sont moins soumises aux pressions du contexte. Autrement dit, l'entreprise peut entreprendre des choix stratégiques qui seront en partie indépendant de l'environnement et ce dernier ne sera pas considéré comme l'élément explicatif principal. Par ailleurs, l'entreprise, à travers les forces dont elle peut disposer agit en conséquence si nécessaire pour apporter des correctifs à l'environnement, ou alors sur son adaptation. Pour soutenir son point de vue, Child avance l'argumentaire suivant :

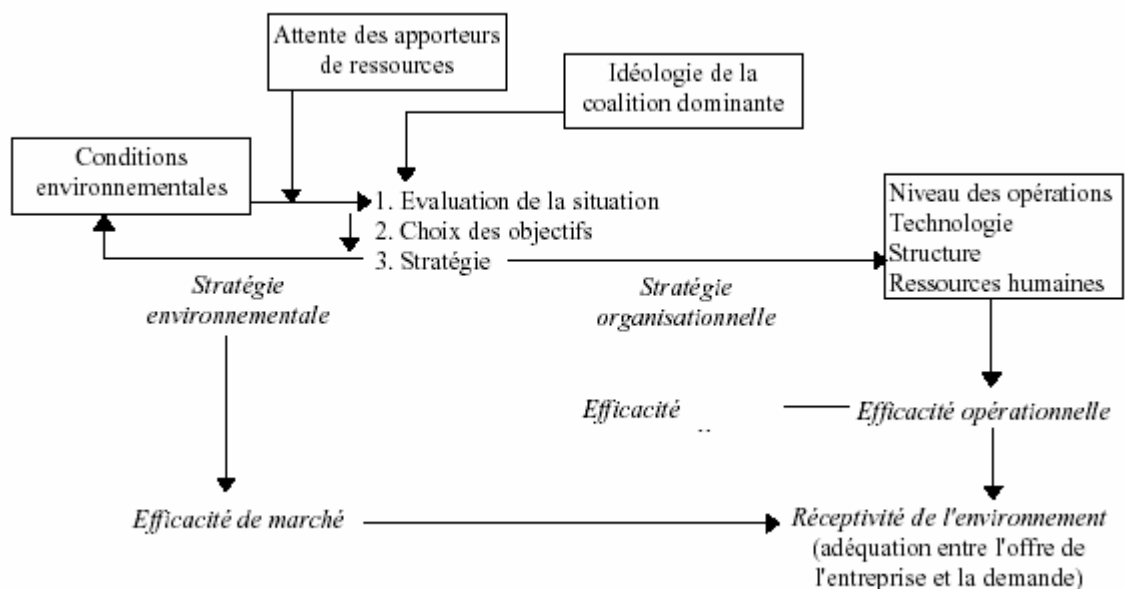
Tout d'abord, l'entreprise dispose de la capacité de sélectionner les environnements dans lesquels elles veulent évoluer. A titre d'exemple, le choix de pénétrer un marché déterminé, peut être établi sans la contrainte de l'environnement et ainsi, l'entreprise sera libre de l'intégrer ou non.

Ensuite, les entreprises ont la faculté de modifier leur environnement. Child donne l'exemple des grandes entreprises qui influencent leur marché en adoptant des approches marketing pour modifier les attentes des consommateurs.

Ne rejetant pas totalement le rôle de l'environnement, Child construit un modèle qui repose sur trois niveaux décisionnels :

- 1- Evaluation de la situation de l'entreprise par rapport aux conditions de l'environnement (variabilité, complexité, contraintes), aux attentes des apporteurs de ressources et de l'idéologie qui prévaut au sein de la coalition dominante ;
- 2- Le choix des objectifs qui est établi en fonction de l'évaluation effectuée ;
- 3- Une stratégie sera décidée, cette dernière apportera une réponse à l'environnement à travers les changements des conditions environnementales. De surcroît, elle aura des répercussions au niveau organisationnel, puisqu'il y aura adaptation, au niveau opérationnel, de la structure, de la technologie ou des employés. Ce redéploiement stratégique permettra de tendre vers un meilleur niveau d'efficacité qui entraînera, concomitamment à la structure du marché issue des implications environnementales de la stratégie, une plus grande performance car l'adéquation avec les attentes du marché sera obtenue.

**Fig 05 : le modèle du choix stratégique selon Child**



D'autres réflexions peuvent être évoquées dans ce courant. Miles et Snow voient une interdépendance entre stratégie, processus et management et selon eux il faut dépasser le simple déterminisme et basent leurs visions sur trois principaux axes :

- 1- Les organisations agissent pour créer leur environnement : Elles ne vont pas répondre aux conditions environnementales déjà ordonnées, mais vont plutôt créer leur propre environnement à travers une série de choix établies en fonction des marchés, des technologies et des opérations désirées.
- 2- Les choix stratégiques forment les structures et les processus d'organisation : la stratégie est conçue comme un ensemble de décisions majeures et mineures avec aussi des degrés d'influence entraînant des changements importants ou sans signification.
- 3- Les processus et les structures contraignent la stratégie : les phénomènes d'inertie peuvent empêcher l'entreprise de changer sa vision stratégique

Miller croit que les entreprises peuvent avoir une influence sur leur environnement à travers les stratégies génériques qu'elles utilisent pour changer les conditions concurrentielles ou pour influencer la sélection des niches cibles, affirmant que l'adéquation entre stratégie, structure et environnement va entraîner la performance. Celle-ci ne sera pas atteinte si l'environnement n'est pas envisagé. Il ressort des études de Miller que les choix stratégiques revêtent une importance capitale dans l'analyse de l'adéquation environnement-organisation. En outre, la stratégie va influencer l'environnement car l'entreprise peut modifier les préférences des clients et ainsi provoquer de nouveaux comportements concurrentiels.

### ***1.2.2.2 L'écologie humaine***

Cette approche aborde la notion de « réseau » ou de groupes organisationnels à travers lesquels les entreprises, en combinant leurs actions peuvent influencer les variables environnementales par des mécanismes de régulation. Selon Child <sup>33</sup>, intégrer un réseau peut permettre de modifier un environnement grâce au lobbying. D'autres moyens peuvent être utilisés pour que l'entreprise ait une maîtrise de son environnement, par l'établissement de contrats à long terme et la mise en place d'associations qui vont réguler l'environnement.

Ainsi, les tenants de ce courant estiment que la décision prise individuellement a moins d'impact que si elle est prise collectivement et de ce fait, ils préconisent une reconsidération de la stratégie d'un point de vue de la mobilisation collective d'actions et de ressources pour aboutir à des objectifs qui seront partagés par les membres du réseaux. Autrement dit, la concertation entre entreprises leur permet de réguler l'environnement et d'avoir une maîtrise sur lui. L'écologie humaine met l'accent sur l'action à l'échelle d'un groupe pour avoir plus d'efficacité dans les choix stratégiques.

### ***1.2.2.3 L'enactment et la construction de la réalité***

Au sens littéraire, L' « *enactment* » signifie « mise en scène » ou « mise en œuvre ». Selon cette théorie menée par Carle WEICK, l'environnement sera créé par l'entreprise en fonction des perceptions qu'elle a de ce dernier.

WEICK affirme que les dirigeants des entreprises construisent, réarrangent, choisissent et modulent de nombreuses caractéristiques « objectives de leur environnement »<sup>34</sup> afin de conforter et légitimer leurs actions et cette construction de l'environnement se fera à partir de la collecte et de l'analyse des informations

---

<sup>33</sup> CHILD, J, « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect », *Organizations Studies*, vol. 18, n°1, 1997 pp. 43-76.

<sup>34</sup> WEICK, K.E. cité par, GUEGUEN, G *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet* », op, cit, p. 49

collectées, et l'en parlera alors de la construction sociale de la réalité. De la sorte l'environnement ENACTE sera plus artificiel que naturel du fait qu'il ait été choisi.

Le processus d'Enactment se base sur deux principaux axes : La capacité d'interprétation de l'environnement qui est relié à l'expérience de l'organisation et l'aptitude de l'organisation à agir en cohérence avec les actions passés de manières à renforcer les interprétations initiales. Dans cette théorie, l'environnement n'est pas le déterminant principal pour l'entreprise car cette dernière va le moduler de telle sorte qu'elle puisse s'adapter à lui.

Il ressort de cette approche que chaque entreprise définira son environnement en fonction de ce qu'elle perçoit et on aura autant d'environnement qu'il y a d'entreprises, ce qui explique aussi que dans un même environnement objectif, les entreprises adopteront des stratégies différentes du fait qu'elles aient des perceptions différentes du contexte.

Les thèses volontaristes et déterministes ont tenté de donner une vision contradictoire sur le rapport entreprise-environnement, l'une prônant la suprématie de l'environnement et l'autre essayent de diminuer son importance dans les prises de décisions. Un troisième courant, dit « transversal » essaiera à travers la théorie interactionniste, de concilier thèses volontaristes et déterministes.

#### ***1.2.2.4 La théorie interactionniste :***

Cette théorie essaye, dans son approche, de concilier les deux perspectives précédemment citées. Selon cette théorie, il existe un rapport complémentaire entre environnement et les choix stratégiques de l'entreprise et non pas un rapport de dualité.

En effet, toujours selon cette thèse, le déterminisme environnemental et les choix de l'entreprise sont indépendants dans le processus d'adaptation, du fait que le premier est exogène à l'entreprise et cette dernière a une faible influence sur lui. Le second relève des décisions de l'entreprise qui lui permet de s'affranchir du contexte objectif, ainsi environnement et choix stratégique entretiennent une interactivité sur la quelle on doit baser l'analyse stratégique.

Les auteurs de ce courant sont arrivés à schématiser cette interaction en identifiant quatre situations auxquelles une entreprise peut être confrontée :

**Fig 06 : Grille d'analyse de Hrebiniak et Joyce**

Elevé	<b>III</b> <b>Choix stratégique</b> <b>Choix maximum</b> <b>Adaptation par l'innovation</b>	<b>II</b> <b>Différenciation ou focalisation</b> <b>Choix différencié</b> <b>Adaptation aux contraintes</b>
Choix stratégique	<b>IV</b> <b>Choix indifférencié</b> <b>Choix incrémental</b> <b>Adaptation hasardeuse</b>	<b>I</b> <b>Sélection naturelle</b> <b>Choix minimum</b> <b>Adaptation ou élimination</b>
Bas	Bas	Elevé
	<b>Déterminisme environnemental</b>	

*Source : Hrebiniak et Joyce (1985)*

**Le quadrant I :** représente la situation où l'entreprise se trouve totalement soumise à son environnement. Son influence sur ce dernier est quasi inexistante, l'entreprise doit s'adapter ou elle sera éliminée. Cette situation concerne les secteurs hautement concurrentiels où les prix sont fixés par le marché et l'entreprise est contrainte de s'aligner sur eux.

**Le quadrant II :** représente une situation où le déterminisme environnemental et les choix stratégiques de l'entreprise sont tous deux élevés. On est face à un contexte turbulent. L'entreprise évolue en se confrontant à des contraintes, mais peut trouver des opportunités lui permettant de surmonter les difficultés.

**Le quadrant III :** l'entreprise se trouve dans une situation où il n'existe pas de pressions environnementales, les choix de l'entreprise s'effectuent librement, sans contraintes.

**Le quadrant IV** : c'est une situation où l'entreprise évolue dans un contexte calme, choix stratégiques et déterminisme sont faibles.

Cette analyse met l'accent sur l'aspect dynamique et évolutif des situations dans les quelles se trouveront choix stratégiques et contraintes environnementales.

Théories déterministes, volontaristes, ou approche transversales nous ont permis d'avoir une idée sur le rapport entreprise–environnement qui va déterminer l'approche stratégique de l'entreprise d'une manière générale. Cependant, notre intérêt va se porter particulièrement sur le rapport de la PME-environnement et sa nature. Dans la section qui suivra, nous allons tout d'abord essayer d'identifier l'environnement des PME, puis nous allons tenter de mettre en évidence la nature de ce rapport.

## **II. Identification de l'environnement des PME**

Comme nous l'avons défini au début de ce chapitre, l'environnement est l'ensemble des contraintes auxquelles se trouve confrontée l'entreprise, appelé aussi environnement pertinent. Ce dernier représente pour les PME le contexte le plus proche, ou l'environnement de proximité, que la plupart des PMistes considèrent comme particulier à ce genre d'entreprise à cause de leur petite taille d'une part, et, d'autre part, de leur forte immersion dans le milieu dans lequel elles évoluent. Donc, il devient indispensable d'identifier tout d'abord **l'environnement pertinent** des PME, pour, ensuite, aboutir à la notion de **proximité** que TORRES qualifie de condition nécessaire à la gestion spécifique des PME.

### **II.1 L'environnement pertinent des PME**

A cause de leur taille réduite et la limite des ressources, les PME doivent être perméables à leur environnement pour pouvoir profiter des opportunités qu'il peut offrir. Cet environnement ne peut être que celui qui se trouve très proche des PME. Plus ce dernier se réduit, plus la petite entreprise aura le pouvoir d'équilibrer le rapport des forces qui existe entre elle et les éléments de son milieu. GUEGUEN parle alors du niveau de relation d'échanges entre les PME et les éléments principaux de



l'environnement et ainsi plus l'interrelation sera élevée, plus l'environnement sera proche.

Ces éléments dont parle GUEGUEN correspondront à ceux de l'environnement pertinent, qui conditionneront la stabilité des PME et leur capacité à atteindre leurs objectifs. Ces deux finalités seront le fruit de « négociations » entre les PME et les éléments en question.

L'identification des éléments de l'environnement pertinent des PME repose principalement sur le degré de perception du propriétaire dirigeant, à cause du rôle central qu'il joue au sein des PME et donc la perception devient l'élément central et déclencheur de la décision stratégique.

Ceci nous amène à dire qu'il y aura une multitude d'environnements pertinents, du fait que chaque dirigeant aura sa propre appréciation de l'environnement dans lequel il évolue et qui va le caractériser par rapport à son entreprise.

Toujours selon GUEGUEN, les PME réagiront en fonction des perceptions du dirigeant des changements de l'environnement proche, et les relations de proximité que peuvent entretenir les PME en amont ou en aval de leur marché entraîneront des relations de confiance visant soit la stabilité soit au contraire des comportements de domination.

D'une manière générale ces relations issues des connaissances personnelles des dirigeants des PME conduiront ces dernières à avoir une meilleure maîtrise de leur contexte qui est en l'occurrence leur environnement pertinent.

## **II.2 L'environnement de proximité de la PME**

Nous avons vu que l'environnement pertinent des PME est un environnement de proximité avec lequel les petites entreprises entretiennent des relations privilégiées qui leur permettent de maintenir leur stabilité malgré l'insuffisance en matière de ressources et d'informations.

L'environnement de proximité peut être composé d'une multitude d'acteurs, dont l'importance varie d'une PME à une autre en fonction de leur degré d'implication. Néanmoins, nous pouvons en citer quelques acteurs récurrents dans la littérature traitant de l'analyse environnementale. Ainsi, nous avons : le marché en amont et en aval (fournisseurs, clients), les concurrents, les technologies, l'Etat et les employés.

***Le marché :*** en amont et en aval est constitué par les fournisseurs et les clients qui sont souvent très proches des PME.

***Les clients :*** représentent les débouchés des PME. Leur prise en considération dans l'analyse environnementale est capital, les PME par leur forte immersion dans leur contexte, seront plus proches de leur clients et disposeront d'une proximité d'écoute plus élevée car le contact avec les clients se fait d'une manière directe. En effet, là où la grande entreprise utilisera des circuits plus formalisés pour s'enquérir des besoins de ses clients (bureaux d'études, par exemple), les PME par le biais de leurs dirigeants et leurs employés se baseront sur les discussions que ces derniers nouent avec leurs clients réguliers. TORRES<sup>35</sup> explique cette proximité du client par le fait que les PME évoluent dans un espace marchand relativement restreint. Il est généralement local ou bien régional. Aussi dans le cas où cette dimension marchande s'étend il devient plus difficile pour les dirigeants des PME de maintenir leurs contacts directs avec leurs clients. Donc, plus il existe de distance entre les PME et leurs clients, plus elles auront du mal à préserver leur pouvoir sur eux. Elles seront ainsi confrontées aux mêmes contraintes que la grande entreprise sans pour autant qu'elles aient les moyens nécessaires pour y remédier.

***Les fournisseurs :*** les PME vont privilégier de s'approvisionner auprès des réseaux régionaux, chose qui ne les empêcheront pas de s'adresser à des fournisseurs plus éloignés car, tout comme la grande entreprise, les PME peuvent recourir à l'importation. Ceci dit, la petite entreprise fera en sorte qu'une partie de ses fournisseurs soit choisie dans un environnement proche en matière de financement par

---

<sup>35</sup> TORRES, O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », actes du 5ème colloque CIFPME, Lille, 25-27 octobre 2000.

exemple. Les PME opteront pour les circuits régionaux comme le fait remarquer TORRES<sup>36</sup> « ...il faut remarquer que les PME privilégient les circuits régionaux de financement. En ce sens, la PME n'échappe pas à la personnalisation de la relation financière où le patron et son banquier entretiennent des relations suivies qui ne portent pas uniquement sur les aspects financiers ». Autrement dit, les dirigeants de la PME vont entretenir des relations directes, personnelles et fortes avec leurs fournisseurs en capital et cela ne peut se réaliser que s'il y a une proximité avec eux.

**Les employés :** dans la majorité des cas, les PME ont recours à un recrutement local, à cause de leur manque de moyens. Les jeunes dirigeants recrutent dans leur entourage immédiat soit, grâce à des connaissances ou alors directement de la famille.

**Les aspects technologiques :** vu leur taille, les PME se trouvent souvent défavorisées en matière de développement technologique, le manque de moyens les empêchant de développer de nouveaux procédés technologiques, ce qui les rend dépendantes des technologies existantes dans l'environnement. Toutefois, il existe des cas où les PME peuvent surmonter cet obstacle. GUEGUEN<sup>37</sup> distingue deux cas :

Le premier c'est lorsque l'entreprise évolue dans une activité émergente, les savoirs-faire n'étant pas encore établis. De ce fait l'entreprise aura une potentialité de création à moindre coût.

Le deuxième cas, c'est quand l'entreprise de petite taille adopte une activité de niche. Elle réduit son besoin technique et ainsi, en focalisant ses connaissances sur un segment étroit, elle arrivera à une bonne maîtrise de son activité principale.

**L'Etat :** c'est l'ensemble des règles juridiques auxquelles les PME sont liées et qui, d'une manière générale, jouent en leur faveur à travers les différents dispositifs gouvernementaux. En effet les PME utilisent différentes actions. Elles sont soit individuelles soit collectives afin de sensibiliser les politiques à leurs problèmes et ainsi, au niveau local, les PME entreprennent des démarches afin d'obtenir des subventions, des dérogation administratives...etc.

---

<sup>36</sup> TORRES, O, « Les PME », op, cit, p72.

<sup>37</sup> GUEGUEN, G., « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », op, cité p122

**Les concurrents :** la relation des PME avec leurs concurrents est déterminée selon la nature du secteur dans lequel elles évoluent. Si ce dernier est mature et que les PME y évoluent sans appliquer de stratégie particulière, elles subiront la pression des grandes entreprises. Par contre si le secteur est moins convoité par les grandes entreprises, ou alors s'il est suffisamment ouvert, les PME souffriront moins de la rivalité concurrentielle. De même, si les PME adoptent un comportement stratégique elles pourront faire face aux concurrents et atténuer leurs attaques.

En somme, la notion de proximité renvoie à des caractéristiques environnementales bien spécifiques aux PME TORRES<sup>38</sup> pousse plus loin son analyse de la proximité pour la considérer comme un déterminant de la spécificité de gestion des PME. Selon lui « ...la proximité dans ses divers formes permet non seulement de décrire mais aussi ...d'expliquer la spécificité de gestion des PME ».

### **II.3. Nature du rapport PME-Environnement**

De nombreux auteurs affirment que le rapport qu'entretiennent les PME avec leur environnement est un rapport de soumission comme le fait savoir PACHE<sup>39</sup> « par principe, les organisations de dimension réduite (effectif inférieur à 50 salariés) subissent l'environnement plus qu'elles ne le structurent à leurs profit ». Quand, surtout, ces entreprises sont jeunes, leur vulnérabilité les pousse à suivre leur environnement en étant passives ou réactives. L'un des facteurs expliquant cette soumission au contexte est le manque de ressources dont souffrent la plupart des PME, leur réduisant ainsi le nombre d'alternatives dont elles peuvent disposer. Ceci n'exclue pas totalement la possibilité que les PME adoptent des démarches stratégiques dans le but de modifier leur environnement.

#### **II.3.1. Les contraintes liées à la soumission des PME à leur environnement**

Effectivement, très souvent, les PME sont envisagées sous l'angle de la soumission et de la contrainte face au déterminisme de leur environnement car, d'une manière générale, non seulement les petites structures n'arrivent pas à l'influencer et à

---

<sup>38</sup> TORRES, O « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », op, cit.

<sup>39</sup> PACHE, G. « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », Revue Française de Gestion, Mars - Mai 1990, n°78, pp.52-60.

le modeler en fonction de leurs besoins, mais, aussi, elles subissent fortement son influence sans réussir à exploiter ses opportunités. La plupart des recherches montrent que cette soumission a pour origine le manque de moyens. En effet, de par leur nature, les PME ne disposent ni de ressources ni de l'organisation nécessaire pour faire face aux contraintes que l'environnement fait peser sur elles. TORRES met l'accent sur le fait que les PME furent souvent analysées sous l'angle de l'absence de moyens, du manque de capacités. Selon lui l'entreprise de petite taille a souvent été perçue comme une entreprise de grande taille qui aurait essentiellement des désavantages (faible taille, manque de moyens, absence de spécialistes,...etc). Par ailleurs, ce manque de moyens fait que les PME se versent dans la gestion de la dépendance, incapable de se projeter sur le long terme.

De même, la vision limitée de l'environnement pousse les PME à s'occuper du court terme et des acteurs les plus proches. En effet, la petite structure dispose de peu de moyens organisationnels et donc stratégiques en adoptant une vision environnementale fortement réduite.

Ce constat va conduire les PME à adopter des stratégies fortement émergentes, soumises aux aléas de l'environnement. Par conséquent, la petite entreprise n'a pas systématiquement recours à des stratégies délibérées car préoccupée par la gestion de l'instant. De même qu'elle va simplifier son activité stratégique en réduisant le champ concurrentiel et en se concentrant dans des activités dont elle maîtrise bien le métier et qui sont faiblement menacées par la grande entreprise.

Pour illustrer cette situation de soumission dans laquelle se trouvent les PME, SAPORTA<sup>40</sup> présente un processus séquentiel de leurs choix des manœuvres stratégique. Ainsi il présente de manière extrême cette perspective déterministe de modélisation des stratégies par les contraintes extérieures de l'entreprise.

L'innovation, présentée comme la première stratégie adoptée par les PME, vise à « rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice à la PME » face aux

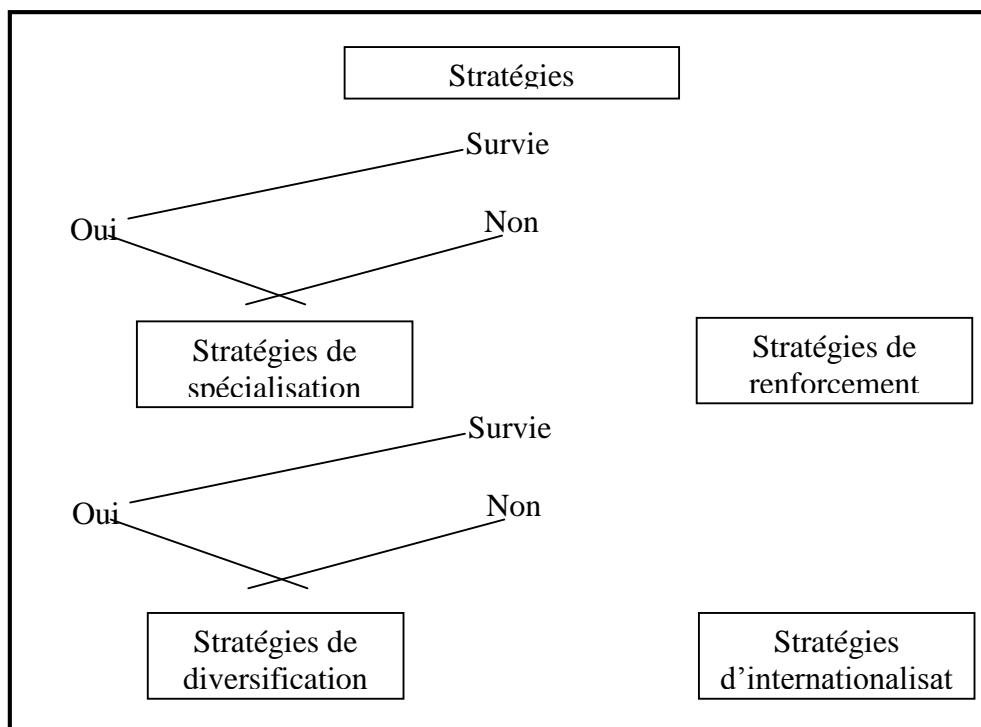
---

<sup>40</sup> SAPORTA, B., « Stratégies des petites et moyennes entreprises », in Encyclopédie de Gestion Tom III, (sous la direction de), Simon, Y, Joffre, P., Ed, Economica, Paris, 1997, p.3114.

pressions exercées par l'environnement concurrentiel. Si cette stratégie n'assure pas la pérennité des PME, celles-ci vont chercher dans des stratégies de « gestion de la dépendance » ou de spécialisation, à éviter l'affrontement direct avec les grandes entreprises. Bien que dépendance ne signifie pas nécessairement vulnérabilité, elle place néanmoins les PME dans une perspective totalement déterministe, leur stratégie n'étant que l'expression de la demande de l'entreprise dominante.

Lorsque ces manœuvres ne garantissent pas la survie, c'est vers la diversification que les PME orientent leur stratégie. Suivant le processus séquentiel, les diversifications de marché (dont la stratégie de développement international) ou de métier se forment suivant une optique déterministe. Elles résultent d'un choix lié à des contraintes endogènes : « la grande majorité des PME n'ayant pas les moyens de jouer la carte d'une diversification totale, c'est-à-dire l'exercice de métiers dans un grand nombre de pays »<sup>41</sup>. Le développement international s'appuie alors sur le maintien de la stratégie de spécialisation en termes de métiers.

**Fig 07 : Classification séquentielle des options stratégiques des PME in saporta (1997)**



<sup>41</sup> Saporta, ibid, p3114.

L'ensemble des contraintes liées à la soumission des PME et qui reflètent la majorité des situations de ces dernières n'est pas synonyme d'échec. Ainsi, dans un environnement turbulent, la petite taille permet aux PME de saisir plus rapidement les opportunités qui s'offrent à elles sur des marchés dont le cycle de vie est de plus en plus court.

### **II.3.2 La capacité des PME à s'affranchir des contraintes de leur contexte**

Malgré le déterminisme qui prévaut dans de nombreuses analyses sur les relations entre les PME et leur environnement, cette conception n'est toutefois pas systématiquement retenue dans les différentes approches de la question. Ainsi, la petite structure peut avoir des comportements stratégiques à travers le rôle de son dirigeant par la mise en œuvre d'actions stratégiques délibérées qui peuvent non seulement neutraliser les contraintes de l'environnement mais aussi à les transformer en sa faveur.

Le rôle du dirigeant devient incontestable dans la capacité proactive des PME, dès lors que les caractéristiques de ce dernier influencent de manière directe l'orientation stratégique de son entreprise. En effet, en ayant des objectifs personnels et une vision particulière, le dirigeant va créer au sein de son entreprise des comportements stratégiques qui ne seront pas influencés par l'environnement. En somme, il peut exister des choix stratégiques conduisant à la performance qui ne sont pas dictés par une logique d'adaptation au contexte.

Comme nous l'avons précisé, l'environnement proche peut être une source de force pour les PME, dans la mesure où il constitue un point d'appui pour son développement, par la mise en place de stratégies proactives. De même que cet environnement de proximité sera plus maîtrisé par les PME et géré de telle manière à accentuer la qualité de l'adéquation stratégie-environnement. Tout en essayant de s'ajuster à la contrainte, la petite structure cherchera à transformer son environnement proche. En exploitant les ressources de proximité, l'entreprise peut modifier son comportement stratégique afin de modifier son environnement.

## **Chapitre II : L'environnement des PME et les rapports qu'elles entretiennent avec lui**

Finally, the small business is not exclusively reduced to a determinism where the set of its strategic choices are issued from a logic of submission to the environment. On the contrary, thanks to the role of the manager and to the environmental proximity, SMEs can engage actions that allow them to set up strategies capable of changing the environment in which they evolve.



## **Conclusion**

L'analyse stratégique classique des PME met en avant l'importance de l'environnement dans toute prise de décision. Ce dernier conditionne et détermine l'ensemble des actions émanant des PME et par conséquent elles doivent continuellement s'adapter à celui-ci pour survivre. Pour cause de manque de ressources, les PME doivent renoncer à toute stratégie ambitieuse. Néanmoins, la petite structure peut s'affranchir des contraintes imposées par son environnement. En effet, grâce à la pertinence de leur environnement de proximité et au rôle que joue le dirigeant, les PME peuvent avoir des comportements volontaristes leur permettant d'adopter des stratégies délibérées pour modifier leur environnement.

Le chapitre qui va suivre aura pour objectif d'identifier les stratégies fréquemment utilisées par les PME et qui leur permettent d'avoir un certain degré de liberté par rapport aux contraintes de leur contexte.

# **Chapitre III**

**Les stratégies des PME**

## **Chapitre III :**

# **Les stratégies des PME**

Il est clair que les PME disposent de la capacité d'élaborer des stratégies propres à elles, et qui leur permettent de s'affranchir des contraintes de leur environnement, de faire face à la concurrence et d'assurer leur développement. L'objectif de ce chapitre est justement de mettre en évidence les stratégies les plus utilisées par les PME. A cet effet, nous avons tenté d'aborder la notion de stratégie dans une première section, en suite nous nous sommes intéressés aux grands comportements stratégiques que peut avoir l'entreprise (les stratégies génériques de Porter et la typologie de Miles et Snow), pour, enfin, identifier les stratégies fréquemment utilisées par les petites structures.

## **I. La stratégie : Eléments de définition**

Le concept de stratégie a des origines militaires, ayant pour principe la mise en œuvre des moyens nécessaires et suffisants pour atteindre des objectifs préalablement fixés. En somme, comme le souligne CLAUSEWITZ, la stratégie est « l'art de ne combattre qu'en position de supériorité »<sup>42</sup>.

Au cours des années 60, le concept de stratégie a été transposé au niveau de l'entreprise au Etats-Unis et cela à travers des modèles d'analyse stratégiques dont le plus connu est celui de la Harvard Business School connu sous le nom du modèle LCAG.

### **I.1 Définition de la stratégie**

La littérature managériale nous renvoie à une diversité de définitions qui se rejoignent sur le même principe, qui est l'allocation de ressources pour permettre à l'entreprise de préserver sa pérennité. Pour notre part, nous opterons pour la définition de CHANDLER pour qui « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ».

Il découle de cette définition que :

- La stratégie engage l'ensemble des ressources détenues par l'entreprise sur une période déterminée ;
- La stratégie concerne en premier lieu la détermination des objectifs de l'entreprise qui se déclinent alors en actions propres afin de les atteindre ;
- La stratégie enfin détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis.

D'autres voient dans la stratégie deux niveaux<sup>43</sup> :

La stratégie de groupe : c'est elle qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise en matière d'engagement ou retrait de tel ou tel secteur ;

---

<sup>42</sup> CLAUSEWITZ CITE par, STRAUSS-KHAN, Dominique « Management stratégique des PME/PMI », Ed, Economica, Paris, 1991, p.11.

<sup>43</sup> DETRIE, Jean-Pierre., (Sous la direction), « Stratégor, politique générale de l'entreprise », Ed, Dunod, Paris, 1997, p.09.

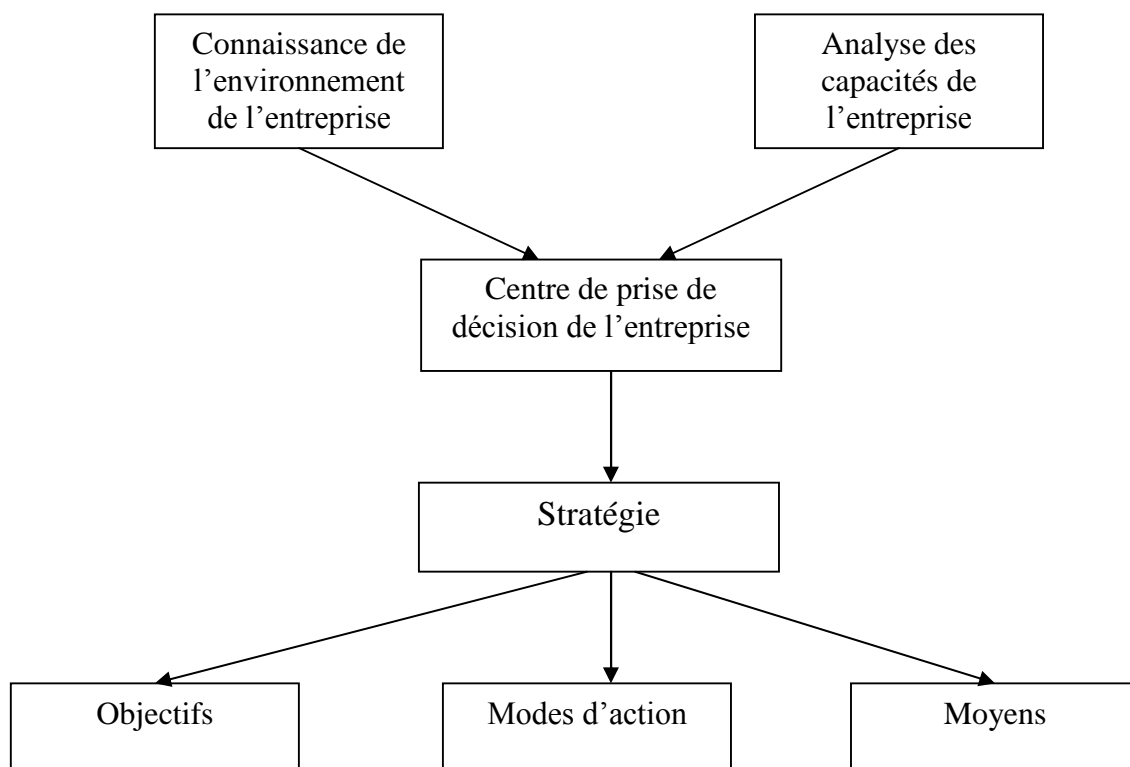
La stratégie concurrentielle mise en œuvre à l'intérieur de ces domaines d'activité par la détermination des manœuvres à entreprendre afin que l'entreprise se positionne favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Par ailleurs, la décision stratégique repose sur deux principaux piliers qui sont : l'analyse de l'environnement et la connaissance de la capacité propre de l'entreprise.

L'analyse de l'environnement consiste à ce que l'organisation se positionne dans un marché concurrentiel par rapport à ses concurrents directs et en fonction de l'état du marché (environnement technologique, concurrentiel, social, culturel...etc.)

La connaissance des capacités propres de l'entreprise qui détermine le champ d'action stratégique possible, puisque celle-ci repose sur la mobilisation des ressources disponibles ou sur la recherche de ressources complémentaires (compétences de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses).

D'une manière générale le processus de décision stratégique suit le schéma suivant :



**Fig 08 : Schéma de prise de décision stratégique**

## **I.2 Objectifs de la démarche stratégique**

En plus du besoin de l'entreprise d'être d'une part efficace pour atteindre les buts fixés et, d'autre part, efficiente par l'emploi des moyens nécessaires et suffisants, l'entreprise dans sa démarche stratégique a pour objectif d'être réactive dans la mesure où cette dernière est confrontée à un grand nombre de partenaires. Par conséquent, elle ne peut envisager sa survie que par la mise en place d'une stratégie tenant compte de la réalité du marché dans lequel elle évolue. Ce dernier étant par nature changeant, l'entreprise doit être capable de modifier sa stratégie en fonction de l'évolution des structures de son marché. Aussi, l'entreprise adopte une démarche stratégique pour assurer son développement et de ce fait, elle doit se positionner de manière claire et précise sur un certain nombre de marchés. Ce développement repose sur l'analyse stratégique qui détermine la gamme de produits de l'entreprise et la dimension de son marché (local, national ou international). En outre, la démarche stratégique offre une vision cohérente de l'activité de l'entreprise et définit les modalités pratiques permettant l'utilisation optimale des ressources engagées par l'entreprise pour produire, garantissant ainsi sa compétitivité.

## **I.3 l'analyse de la concurrence comme élément de la stratégie**

Souvent occulté par les modèles d'analyse stratégique, l'analyse concurrentielle n'a trouvé sa place que depuis ces dernières décennies par le fait que la concurrence comme l'indique M.Porter, est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes.

### **I.3.1 Le modèle des cinq forces**

Ce modèle proposé par M.Porter essaye de mettre en valeur le jeu concurrentiel qui peut exister au sein d'un secteur d'activité s'insérant dans une filière économique qui se caractérise par trois dimensions et qui permettent de bien comprendre son intérêt ainsi que son importance pour l'analyse stratégique<sup>44</sup>. La filière peut être conçue comme :

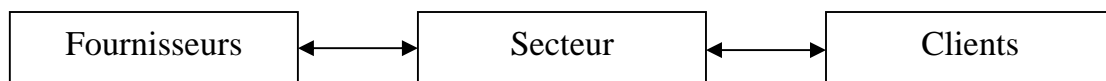
---

<sup>44</sup>DETRIE, Jean-Pierre., (Sous la direction), « Stratégor, politique générale de l'entreprise », op. cité, p.16.

Un ensemble d'opérations techniques qui vont de la matière première jusqu'au produit final acquis par le consommateur ;

Un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales entre entreprises situées à des stades complémentaires ;

Un ensemble d'organisations plus ou moins hiérarchisées qui gèrent la coordination des opérations techniques et des transactions commerciales.



**Filière économique**

Comme le montre le schéma ci-dessus, chaque secteur est pris en tenailles entre un secteur fournisseur en amont et un secteur clients en aval. Ces deux stades exercent des forces sur le secteur qui amplifie la lutte concurrentielle. De même, la concurrence est influencée par la capacité à entrer ou à sortir du secteur. En effet, le nombre d'entreprises qui y ont accès est l'un des facteurs déterminants du jeu concurrentiel. D'autre part, la menace de produits de remplacement est à prendre en compte (voir schéma).

Selon PORTER, le poids combiné de ces cinq forces détermine la capacité concurrentielle des entreprises. L'importance de ces forces varie d'un secteur à un autre et peut changer en fonction de l'évolution de ce dernier. Du coup, même au niveau de la rentabilité intrinsèque des secteurs il existera une différence.

Ainsi, dans le secteur où les cinq forces sont favorables, de nombreux concurrents peuvent obtenir des rendements intéressants. Par contre, dans les secteurs où la pression exercée par l'une ou plusieurs de ces forces est intense, seulement quelques entreprises réussissent à réaliser des rendements intéressants. Voilà pourquoi Porter pense que la rentabilité d'un secteur ne dépend pas de la nature du produit (qu'il soit de haute technologie ou banal) mais plutôt de la structure du secteur à travers les

cinq forces, dans la mesure où elles exercent une influence au niveau des prix, des coûts et des investissements des entreprises du secteur.

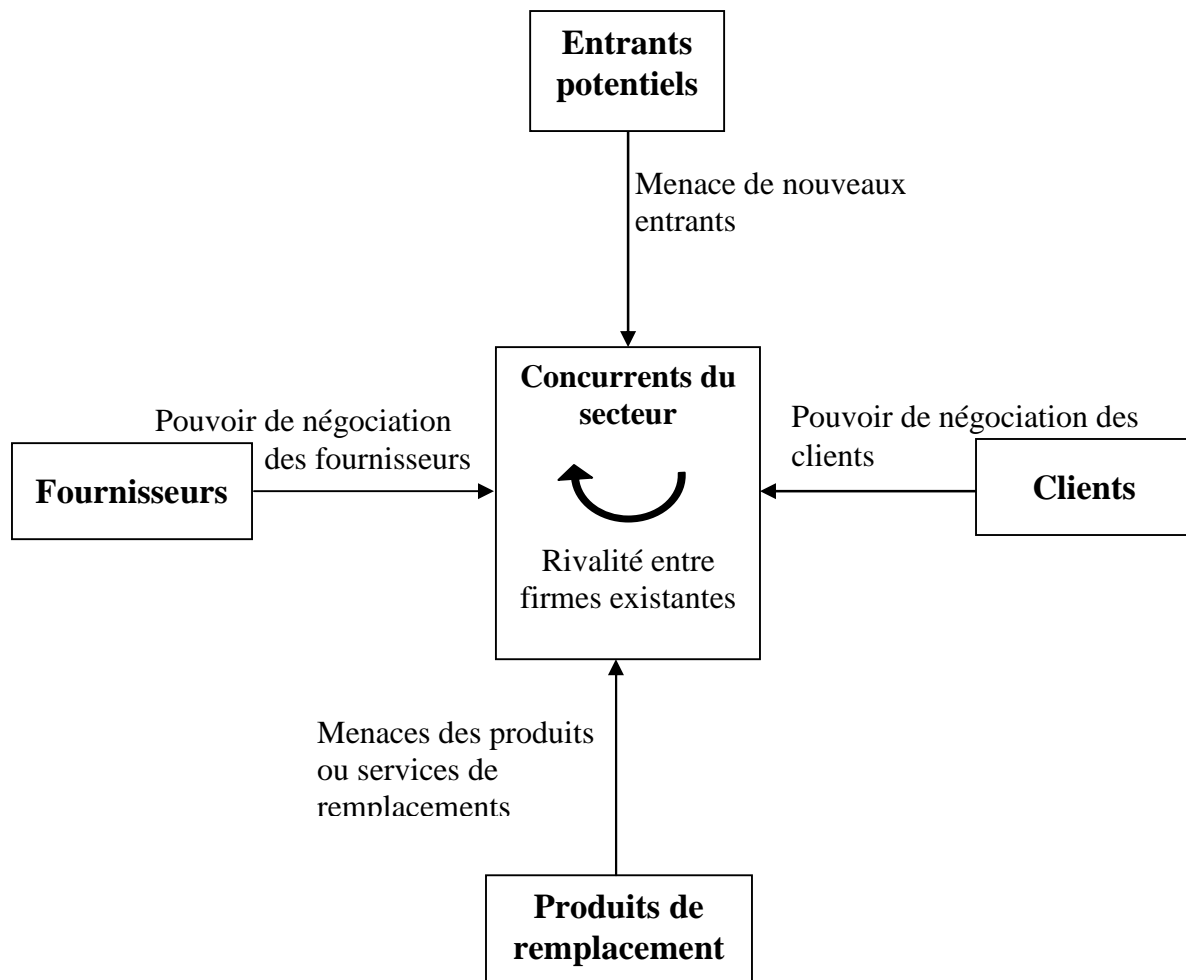


Fig 09 : Les cinq forces de la concurrence selon Porter<sup>45</sup>

<sup>45</sup>PORTER, M., « l'avantage concurrentiel », Ed, Dunod, Paris, 1999, p.15.



***I.3.1.1 Les pressions exercées par les fournisseurs et les clients***

Afin d'évaluer le degré de pression exercé sur un secteur donné, il faut porter l'analyse sur les relations qu'entretient ce dernier avec le secteur amont (qui est représenté par les fournisseurs) et le secteur aval (clients). Ces relations sont exprimées à travers un certain nombre de critères que nous citons dans ce qui suit :

- *La concentration relative* : c'est la répartition des parts de marché sur un nombre plus ou moins grand d'entreprises d'un secteur par rapport à un autre. Une concentration plus grande confère au secteur qui en bénéficie un pouvoir de négociation plus grand, donc une capacité de pression sur l'autre secteur ;
- *La qualité liée* : c'est le fait qu'un produit fabriqué par un secteur acquière une valeur qui est fortement déterminée par ses composantes achetées aux fournisseurs, ce qui confère à ce dernier un pouvoir de négociation par rapport au secteur client ;
- *La différenciation des produits* : c'est la capacité de substitution d'un produit à un autre. Plus le produit est différencié (difficile à substituer) plus le fournisseur a du pouvoir sur son client. A l'inverse, plus le produit est banalisé plus le fournisseur perd de son pouvoir ;
- *Le coût de transfert* : c'est la dépense engendrée par le changement d'un fournisseur. Ainsi plus le coût de transfert est élevé plus le client dépend de son fournisseur et plus le pouvoir de ce dernier est grand ;
- *La possibilité d'intégration* : c'est la possibilité qu'un fournisseur puisse intégrer un secteur en aval à des coûts acceptables, ce qui fait de lui un nouvel entrant et doit alors, franchir les éventuelles barrières à l'entrée. Les possibilités d'intégration en amont confèrent au fournisseur un pouvoir de négociation par rapport à son client ;

- *La concentration des échanges* : confère un pouvoir de négociation important au secteur qui représente pour le secteur partenaire son unique client ou son unique fournisseur.

L'ensemble de ces caractéristiques nous permettent d'évaluer le rapport d'influence exercé par les fournisseurs et les clients dans la lutte concurrentielle à l'intérieur d'un même secteur d'activité.

### ***1.3.1.2 les menaces externes***

Les menaces externes du secteur se caractérisent par l'entrée de nouveaux concurrents et l'incursion de nouveaux produits de remplacement. Ils ont, pour conséquence soit la baisse de la demande au niveau du secteur, ce qui va accroître le jeu concurrentiel ou bien la réduction des parts de marché.

#### *a. Les nouveaux entrants :*

Ce sont les entreprises qui pourraient par création ou par diversification, pénétrer un secteur avec des offres plus compétitives que celles déjà existantes dans le secteur et leur venue dépend de trois facteurs principaux :

- *Les barrières à l'entrée* : Facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des entreprises déjà en place ;
- *La capacité de réaction des firmes déjà en place* : ces dernières disposent de suffisamment de ressources pour les contrer ;
- *Les potentialités de changement* : qui pourraient entraver une évolution des barrières.

*b. les produits de remplacement* : c'est le remplacement d'un produit déjà existant qui remplit la même fonction, voire une fonction plus large à des coûts compétitifs. Cette menace tient son origine du développement technologique.

### ***1.3.1.3 La rivalité concurrentielle dans le secteur***

C'est en premier lieu, le nombre et la taille des concurrents qui évoluent au sein du secteur. Toutefois, cette rivalité dépendra aussi d'autres déterminants qui sont :

- *La croissance de l'activité* : c'est ce qui détermine la rentabilité du secteur. Une activité en pleine croissance permet à de très nombreuses entreprises d'en tirer partie en termes de rentabilité et de retour d'investissements ;
- *La diversité des concurrents* : conduit à une difficulté à bien distinguer les concurrents les plus dangereux. Cette diversité se traduit par l'origine technologique ou sectorielle, par leur taille ou leur implantation, causant ainsi une division du marché ;
- *Les coûts fixes ou de stockage* : leur importance conduit à peser sur la rentabilité des entreprises de petite taille.

Des critiques ont été adressées au modèle original de Porter du fait qu'il soit trop globalisant<sup>46</sup>. En effet, au niveau des pouvoirs de négociation des fournisseurs, on estime qu'il faut impérativement distinguer les différentes catégories de fournisseurs qui sont en général de trois types, car la nature de la relation diffère d'une catégorie à une autre.

- Fournisseurs des matières premières et marchandises ;
- Fournisseurs de technologie ;
- Fournisseurs de services.

De même, pour l'analyse des relations avec les clients, il est très important de prendre en considération le consommateur final dans le schéma et d'opérer une distinction entre les différents circuits de distribution.

Il en va de même en ce qui concerne les menaces provenant des nouveaux entrants et des produits de substitution dont l'apparition au sein du secteur est souvent simultanée. En effet, un produit de substitution arrive fréquemment en même temps qu'un nouvel entrant et vice versa.

---

<sup>46</sup>DETRIE, Jean-Pierre., (Sous la direction), «Stratégor, politique générale de l'entreprise », op. cité, p.25.

De cette critique du modèle des cinq forces de Porter résulte une nouvelle approche proposée par les chercheurs du HEC de Jouy-en-Josas, illustrée par la figure ci-après.

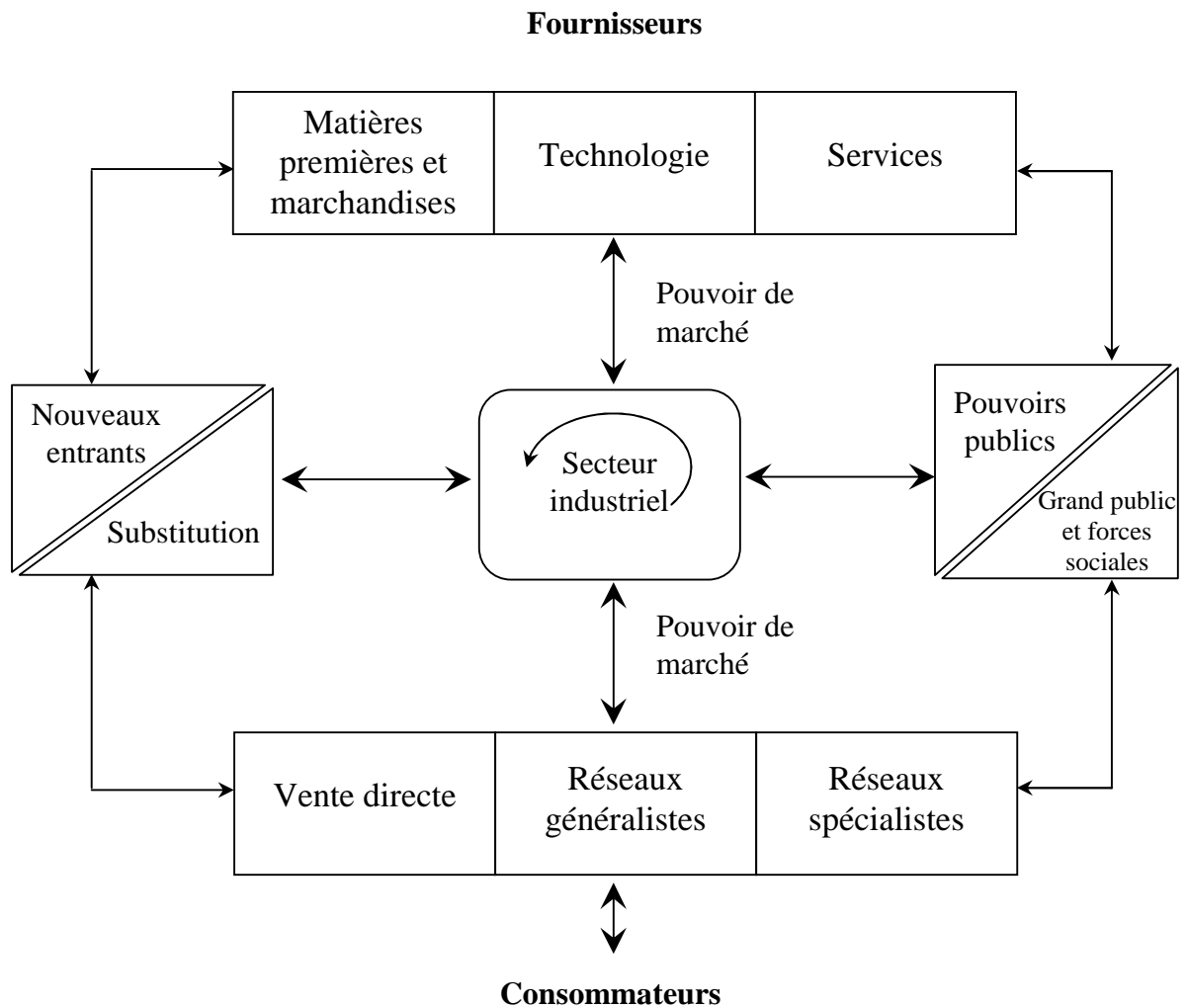


Fig 10: dynamique concurrentielle : une approche renouvelée

### **I.3.2 Les groupes stratégiques**

L'analyse basée sur les groupes stratégiques permet de mettre en évidence les structures internes du secteur, en identifiant les groupes d'entreprises qui présentent des similitudes dans les orientations stratégiques fondées sur un certain nombre d'éléments objectifs qui sont :

Le degré de spécialisation ;

- L'image de marque ;
- La politique de prix ;
- Le mode de distribution ;
- L'étendue des services annexes proposés ;
- La qualité perçue du produit ;
- Le type de politique commerciale ;
- Le degré d'intégration verticale ;
- La maîtrise technologique ;
- La position en termes de coût ;
- Les relations avec la société mère, pour les filiales ;
- Les relations avec les pouvoirs publics.

Donc une stratégie qui sera appliquée par une entreprise va baser ses choix par rapport aux éléments sus-cités pour constituer un ensemble cohérent. Dans un secteur on peut trouver plusieurs ensembles cohérents. Un groupe stratégique sera alors constitué par les entreprises qui ont fait des choix similaires, voire identiques sur les principaux éléments listés ci-dessus<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup>DETRIE, Jean-Pierre., (Sous la direction), «Stratégor, politique générale de l'entreprise », op. cité, p.27.

Ainsi, à travers l'analyse des groupes stratégiques, on peut avoir une idée précise de la concurrence et son évolution dans le temps au sein d'un secteur donné. L'étude se basera alors sur trois critères de concurrence :

- Les conditions d'entrée dans le secteur ;
- La lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques ;
- La rivalité au sein de chacun des groupes stratégiques.

Chaque groupe va se distinguer des autres groupes par ses propres orientations stratégiques et ses performances économiques, reflétant ainsi sa position au sein de la filière et de l'environnement concurrentiel du secteur. Concernant les barrières à l'entrée et à la sortie, elles vont se porter sur deux niveaux : le secteur et le groupe stratégique. On parlera alors de barrière à la mobilité intrasectorielle qui va expliquer les difficultés qu'une entreprise rencontrera pour passer d'un groupe à l'autre.

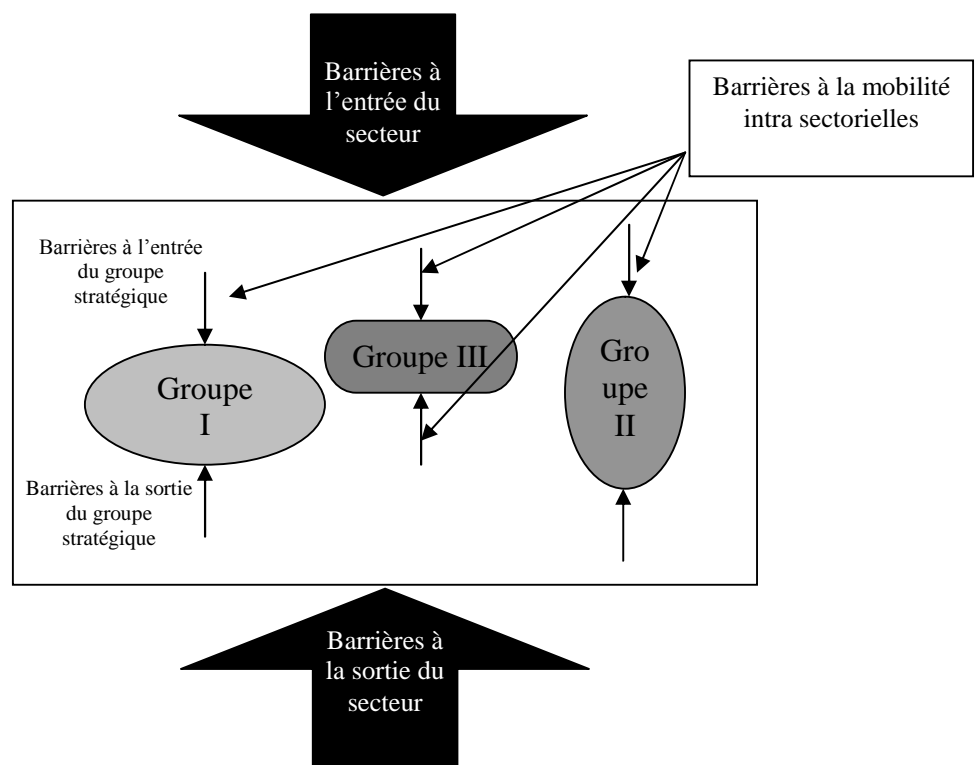


Fig 11 : représentation des groupes stratégiques

Au sein d'un secteur, les groupes stratégiques se livrent une lutte concurrentielle où chacun d'entre eux va essayer de mettre en œuvre des stratégies qui lui seront propres. Néanmoins, l'agressivité de cette lutte dépendra :

- Du nombre de groupes stratégiques et de leur taille : Plus les groupes sont nombreux et de tailles équivalentes, plus la lutte sera féroce ;
- Du degré d'indépendance des groupes sur le marché. S'ils servent la même demande la concurrence sera plus forte que si leur clientèle est relativement spécialisée ;
- De distance stratégique entre les groupes. Plus elle est faible, plus la lutte concurrentielle est vive (les stratégies appliquées sont peu différenciées).

## **II. Les grands comportements stratégiques**

### **II.1 Les stratégies génériques de Porter**

La littérature sur la stratégie concurrentielle est très fortement influencée par le modèle de Porter de 1980 qui identifie trois stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation et focalisation. Ces trois stratégies sont issues du croisement du choix d'une arme concurrentielle (les coûts bas ou la différenciation, considérés comme des éléments antagonistes) et celui d'une étendue de champ (large ou étroit). La décision de ne s'attaquer qu'à une partie restreinte du marché (niche) peut alors s'accompagner soit d'une recherche de maîtrise de coût, soit d'une différenciation de l'offre.

Le passage en revue de ces trois stratégies nous permet de comprendre d'avantage les principes de la théorie de Porter.

#### **II.1.1 Stratégie de domination par les coûts**

On appelle stratégie de coût toute stratégie qui oriente de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation des coûts complets<sup>48</sup>. Ces derniers sont constitués en plus des coûts directs de fabrication d'une unité de produit, des coûts de conception, de marketing, de distribution, ainsi que des coûts administratifs et financiers.

Les stratégies de coûts sont fondées sur le principe qu'une entreprise n'est compétitive face à ses concurrents que si elle réalise les coûts les plus bas de son marché.

La stratégie de domination par les coûts nécessite de la part des entreprises des investissements très importants dans les équipements les plus modernes ;

- Des politiques commerciales agressives qui permettent à l'entreprise de s'accaparer des plus grosses parts de marché ;
- Ce genre de stratégie exige un contrôle serré des coûts et des frais généraux, ainsi qu'une amélioration permanente des processus de production ;

---

<sup>48</sup>DETRIE, Jean-Pierre., (Sous la direction), «Stratégor, politique générale de l'entreprise », op. cité, p.61.



L'entreprise doit aussi chercher à exploiter au maximum l'effet d'expérience<sup>49</sup> afin d'obtenir le volume cumulé de production le plus important pour bénéficier des coûts les plus faibles et de les répercuter sur les prix de vente. L'entreprise pourra alors appliquer en fonction de son évolution et de sa position concurrentielle les stratégies de prix suivantes :

*La stratégie de dumping* : qui consiste à vendre à perte dans un premier temps dans l'attente d'une baisse des coûts qui permettra à l'entreprise de dégager des marges positives, l'objectif de cette stratégie étant d'imposer un nouveau produit sur le marché ;

*La stratégie de domination* : cette stratégie va profiter de la baisse des coûts pour baisser les prix, ce qui permettra à l'entreprise de dominer son marché en imposant ses prix, et d'éliminer les concurrents les plus faibles ;

*La stratégie d'ombrelle* : dans ce cas, l'entreprise va maintenir ses prix malgré la baisse des coûts, ce qui lui permettra de réaliser des marges très élevées. Cette stratégie permet à l'entreprise de rentabiliser rapidement ses investissements ;

*La stratégie de rattrapage* : c'est le rachat des parts de marché dans le cas où l'entreprise se situe dans une position concurrentielle défavorable. Une telle stratégie consiste à vendre à des prix inférieurs à ceux de la concurrence, sacrifiant ainsi les marges et même vendre à perte ;

*Stratégie d'abandon* : adopter dans le cas où l'entreprise constate qu'elle ne va pas réussir à maintenir des positions favorables. Elle se retire alors progressivement du marché tout en rentabilisant au maximum ses investissements.

Les stratégies de coûts ne demeurent pas sans risques; elles présentent un certain nombre de limites :

Tout d'abord, une entreprise optant pour une stratégie de coût se verra exiger la mobilisation de ressources considérables, car elle doit se maintenir ou convoiter une position de leader sur son marché. Ce qui l'oblige à se développer plus rapidement que

---

<sup>49</sup> La théorie de l'effet d'expérience stipule que le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant à chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multipliée par deux.

le secteur dans lequel elle évolue. Cela implique que ce genre de stratégie est peu fréquent dans les PME du fait de leurs faibles ressources.

Ensuite, l'expérience peut être copiée ou contournée. Des concurrents qui ne disposent pas d'une expérience importante, peuvent incorporer des améliorations à leurs produits mis au point par d'autres.

Enfin, l'incapacité à imaginer d'autres produits par suite d'une focalisation trop forte surtout ce qui est réduction des coûts.

### **II.1.2 Stratégies de différenciation**

La stratégie de différenciation « vise à créer quelque chose qui soit unique au niveau de l'ensemble du secteur »<sup>50</sup>. Dans ce cas, l'entreprise va se doter d'un avantage concurrentiel en produisant une offre différenciée par rapport à une offre de référence qui représente l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attend implicitement à se voir proposer.

L'offre différenciée va correspondre alors à toutes les caractéristiques ressenties comme uniques d'un produit (aspect extérieur, originalité, fiabilité, qualité, technologie ...etc)

La stratégie de différenciation requiert de l'intuition et de la créativité afin de susciter des besoins chez les consommateurs, des capacités concurrentielles importantes et une bonne coordination entre les fonctions Recherche & développement et commercialisation.

On peut identifier quatre grandes catégories de stratégies de différenciations :

*1. Les stratégies d'amélioration* : qui correspondent à une différenciation par le haut perceptible et valorisée par l'ensemble du marché ou par une large majorité de celui-ci, à prix équivalent. L'offre ainsi « améliorée » serait très largement préférée à l'offre de référence et se substituerait même à celui-ci. Le partage du marché entre offre améliorée et offre de référence, se fait sur la base du prix et non de la perception de la valeur accrue de l'offre différenciée.

---

<sup>50</sup> PORTER, M., « Choix stratégique et concurrence », Ed, Economica, 1982, P40

2. *Les stratégies de spécialisation* : ces stratégies conduisent les entreprises à produire une offre destinée à un segment de clientèle préidentifié et qui seule est susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre spécialisée. Il s'agit d'une différenciation par le haut qui n'a de signification que pour le segment cible qui sera disposé d'en payer le prix. En fait, l'offre spécialisée est conçue exclusivement pour répondre aux besoins d'une certaine catégorie de demandeurs dans un segment de marché cible, les besoins en question étant mal ou non satisfaits par l'offre de référence.

3. *Les stratégies d'épuration* : Ce sont des stratégies de différenciation par le bas où l'offre produite, dégradée par rapport à l'offre de référence, est proposée à des prix inférieurs. Tout comme les offres améliorées, les offres « épurées » sont perçues par l'ensemble du marché comme distinctes de l'offre de référence, inférieures dans ce cas-ci, et la seule incitation à l'achat est le prix.

4. *Les stratégies de limitation* : Ce sont des stratégies de différenciation par le bas, où l'entreprise tentera de choisir un segment particulier pour lequel certaines des caractéristiques de l'offre de référence sont superflues. La suppression de ces caractéristiques permet de réduire le coût et le prix de l'offre limitée et n'altère en rien la valeur perçue par le segment du marché auquel elle est destinée.

La figure ci-après nous permet de résumer l'ensemble de ces stratégies pour une lecture globale.

	La spécificité de l'offre différenciée est perçue et valorisée par l'ensemble du marché	La spécificité de l'offre différenciée est perçue et valorisée par un segment particulier du marché	
Accroissement du couple « valeur-prix » par rapport à l'offre de référence	<b>Stratégies d'amélioration</b>	<b>Stratégies de spécialisation</b>	Différenciation par le haut
Diminution du couple « valeur-prix »	<b>Stratégies d'épuration</b>	<b>Stratégies de limitation</b>	Différenciation par le bas
	Segmentation à posteriori provoquée par l'offre différenciée	Segmentation à priori déterminant le caractère spécifique de l'offre	

**Fig 12: Typologie des stratégies de différenciation**

### **II.1.3 Stratégie de focalisation ou de niche**

Lorsque l'entreprise ne peut se battre sur l'ensemble du secteur à cause d'une taille insuffisante (le cas des PME), elle s'oriente vers un groupe de clients, un type de produit, une zone géographique et s'accorde à occuper sur ce segment particulier une position imprenable grâce à une situation de coût avantageuse au caractère fortement différenciée de prestations.

La stratégie de niche, contrairement aux deux précédentes, ne vise pas tout le secteur, mais s'attache à servir une cible étroite en lui fournissant des prestations de qualité par rapport aux autres concurrents, qui, eux, évoluent sur un secteur plus large, tirant ainsi des marges plus élevées en faisant payer aux clients le coût de cette concentration et le degré de rareté du produit. Cette stratégie est plus adaptée aux entreprises de petite taille PME, du fait qu'elle ne leur exige pas beaucoup de moyens pour sa réalisation.

Ce genre de stratégie peut présenter des risques pour l'entreprise, dans la mesure où les concurrents qui ont opté pour une activité plus large réussissent à baisser leurs prix par rapport au prix de l'entreprise en question, anéantissant ainsi l'avantage tiré de servir une cible particulière ;

Le risque de voir les caractéristiques des produits souhaités par l'ensemble du secteur se rapprocher de ceux désirer par la cible.

Il existe aussi un risque d'une sursegmentation et de voir partir les clients pour un autre produit.

## **II.2 La typologie de Miles et Snow**

La typologie de Miles et Snow est basée sur la perception qu'ont les entreprises de leur environnement. C'est à partir de cette perception qu'elles choisissent un type de stratégie d'affaires ou un autre. Cette typologie est composée de quatre types idéaux de stratégies d'affaires, définis au niveau de la réalisation des compétences (business-level): prospecteur, analyste, défenseur et réactif. Les trois premiers types se comparent les uns aux autres sur la base d'un continuum. Le réactif en est exclu. Aux deux extrémités du continuum se trouvent d'une part le prospecteur et, d'autre part, le

défenseur. Au milieu des deux pôles se situe l'analyste qui est un modèle hybride des deux types précédents.

1. *Les prospecteurs* : font tout pour avoir accès au plus grand marché possible, en opérant dans un secteur d'activités plus large caractérisé par des changements environnementaux et une croissance soutenue et elles se caractérisent par leurs efforts répétés pour innover et apporter des changements. D'un point de vue technologique, ces organisations essaient d'être le plus flexible possible afin de répondre aux premiers signaux indiquant une nouvelle opportunité. Une structure administrative flexible en découle, basée sur le produit plutôt que sur les fonctions. Ces organisations sont dirigées par des jeunes cadres, recrutés à l'extérieur de l'organisation et ayant souvent une formation en marketing, production ou ingénierie.

2. *Les défenseurs* : À l'autre extrémité du continuum se situent les organisations de type défenseur. Elles ont un marché restreint et mettent l'accent sur l'efficacité de la production. Elles misent sur l'excellence de leurs produits, la supériorité de leurs services et leurs bas prix. Ces organisations paraissent très peu innovatrices. En fait, elles ne réalisent des changements que lorsque leur environnement les y oblige. Leur structure administrative stable est principalement dirigée par des cadres plutôt âgés, recrutés au sein même de l'organisation et ayant une formation en finances, comptabilité ou gestion générale.

3. *Les analystes* : Les organisations de type analyste se situent au milieu du continuum. Ce type d'organisation fait tout, mais avec modération. Les organisations de type analyste tentent de maintenir un nombre limité de lignes de produits stables, tout en essayant d'avoir accès à un nouveau marché prometteur. L'analyse précède toute décision risquée. L'organisation de type analyste cherche à être première avec certains nouveaux produits, tout en s'assurant qu'elle est seconde sur le marché, mais avec des produits lui offrant le meilleur rapport coût/bénéfice possible.

4. *Réactives* : Finalement, les organisations de type réactif répondent mal aux opportunités ainsi qu'aux problèmes qui surgissent. Elles ne savent pas maintenir les marchés déjà acquis ou prendre de véritables risques. Elles ne développent pas de stratégie d'affaires qui leur permettraient de répondre aux problèmes récurrents que rencontrent les organisations.

Une des principales forces de cette typologie réside dans le fait que la structure ainsi que les processus nécessaires à la réalisation d'un type de stratégie d'affaires donné sont considérés simultanément. La typologie de Miles et Snow (1978) reflète un ensemble complexe de processus organisationnels et environnementaux, ainsi que d'attributs incluant les dimensions suivantes: comportement d'un produit sur le marché, entrée d'un produit sur le marché, attitude du marché, technologie, structure organisationnelle et caractéristiques de la gestion

### **III. Caractéristiques et stratégie des PME**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, bon nombre d'auteurs estiment que les dirigeants des PME n'auraient pas de vision stratégique et que par conséquent leurs entreprises sont soumises aux aléas des forces extérieures qui les guident, n'adoptant que des décisions à courte vue. Cependant, plusieurs études empiriques ont démontré que les petites entreprises peuvent adopter une démarche stratégique. Beaucoup d'entre elles ont su opter pour des stratégies novatrices et gagner ainsi en flexibilité et en capacité de réaction. Cela revient principalement au rôle prépondérant que joue le dirigeant, qui incarne la forte personnalisation de la prise de décision dans les PME. P.A. Julien et M. Marchesnay<sup>51</sup> se sont intéressés au processus mental de prise de décision stratégique chez le dirigeant de PME et l'ont ainsi décomposé en trois étapes :

- Tout d'abord, nous avons l'attitude du dirigeant face à certaines variables stratégiques qui sont : le risque (propension à accepter le risque ou à l'éviter) ; le temps (longueur de la vision) ; l'espace (il s'agit de l'étendue de l'environnement perçu et nature de la veille).

---

<sup>51</sup> JULIEN,P. A., MARCHESNAY, M., « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME » cité par Noël, A., « perspectives en management stratégique », Ed , Economica Tom1, 1992, p.103.

- Ensuite, l'élément déclencheur du processus de décision. Là aussi, ils ont distingué entre l'événement brutal « surprise » qui va conduire à un processus réactif et le choix d'investissement impliqué par une réflexion préalable, Ceci aboutit à un processus proactif.
- Enfin la mise en œuvre de la décision qui, elle, se fera d'une manière graduelle « incrémentale », tant au niveau de la préparation qu'à celui de l'exécution. Ce processus sera fonction d'un assemblage de faits et d'événement issus de l'environnement avec les attitudes et les aptitudes du dirigeant.

### **III.1 Les caractéristiques de la stratégie en PME**

L'ensemble des études basées sur des enquêtes<sup>52</sup> effectuées auprès des PME ont permis de dresser un certain nombre de caractéristiques de la stratégie appliquée dans les petites et moyennes entreprises. JULIEN et MARCHESNAY les ont regroupé en huit caractéristiques :

1. Contrairement aux idées reçues, la majorité des PME sinon toutes avaient bel et bien une stratégie, mais cette stratégie était le plus souvent implicite, au sens de certains auteurs, c'est une stratégie « intuitive et conjoncturelle ».
2. La stratégie en PME repose sur une perception orientée du changement. C'est-à-dire que la spécificité de la stratégie permet une précision dans le choix entre les différentes composantes environnementales. Ainsi, les PME performantes en termes de stratégie se sont limitées dans leurs analyses du dynamisme aux variables qui ont le plus d'incidence sur leur évolution, contrairement à celles en difficultés qui ont cherché des solutions sur l'ensemble de leur environnement.

---

<sup>52</sup> Faisant référence aux enquêtes effectuées par Julien, Chicha et marchesnay, au cours des années (1981, 1983, 1987-1988) en somme plus de 5 enquêtes.

3. Le niveau d'intégration de la stratégie se fait d'abord au niveau des ventes, puis de la production, ensuite de la finance et enfin du personnel et des achats.
4. Les PME sont incapables de se projeter sur le long terme, leur vision stratégique dépassant rarement les deux ans.
5. L'analyse de la stratégie en termes de dynamisme (passive, réactive, active ou proactive) révèle que cette caractéristique stratégique est intrinsèquement fonction du dynamisme même du propriétaire dirigeant, conséquence de la centralisation de gestion autour de ce dernier. Néanmoins, la stratégie se décentralise au fur et à mesure que l'entreprise grandit, que le dirigeant délègue la gestion et que l'organisation devient plus complexe
6. Dans la majeure partie des PME, la stratégie est progressive ou « incrémentale ». Elle se développe selon le niveau de performance de l'entreprise et va concerner d'abord l'évolution du ou des produits. Par la suite, elle cherche à étendre la clientèle ou elle améliore la technologie de production. Enfin, elle porte sur la conquête d'un nouveau territoire. Cet enchaînement de la stratégie n'est pas figé mais varie en fonction du degré de performance de l'entreprise, basé sur le taux de croissance et du chiffre d'affaires. D'une manière générale, plus l'entreprise est performante, plus les changements de sa stratégie sont nombreux.
7. La stratégie est circonstancielle, elle évolue avec l'évolution de l'environnement. Plus ce dernier est turbulent, plus les changements internes sont nombreux.
8. Enfin, la stratégie en PME revêt le caractère « étapiste » et celui de flexibilité. Cela veut dire que le propriétaire-dirigeant ralentit ou accélère la cadence de la mise en œuvre des décisions stratégiques en fonction des situations face auxquelles se trouve son entreprise ou alors corrige des trajectoires déjà empruntées, ou encore développe de nouvelles stratégies si de nouvelles opportunités se présentent à lui.



En somme, les caractéristiques présentées ci-dessus permettent de mieux comprendre la logique stratégique des PME. Qu'elles soient passives ou réactives, offensives ou proactives, le choix du type de stratégie comme le soulignent Julien et Marchesnay<sup>53</sup> peut changer selon les circonstances et surtout dépend du marché et du secteur dans lequel évolue l'entreprise.

### **III.2 Les axes stratégiques des PME**

Malgré leur taille et le manque de ressources, les PME essayent de se maintenir voire, se développer au sein du secteur dans lequel elles évoluent, faisant face aux menaces et saisissent les opportunités qui se présentent à elles. Bien entendu et contrairement au stéréotype très fréquent d'un ensemble d'auteurs, les PME sont capable de développer une démarche stratégique, même si cette dernière dans certains cas reste intuitive et peu rationnelle.

D'une manière générale, les petites et moyennes entreprises favorisent plutôt des stratégies qui se basent sur la différenciation des produits et sur des marchés ciblés ou des niches dans les quels elles mettent tout leur savoir faire et leurs ressources afin de garantir indépendance et pérennité.

En effet, occuper un marché spécifique procure à la petite entreprise une bonne maîtrise et une meilleure connaissance des menaces et opportunités qui peuvent subsister au sein de ce dernier. Le marché spécifique peut concerner la localisation de l'entreprise ou bien le produit qu'elle fabrique<sup>54</sup>. Ainsi, grand nombre de PME choisissent d'occuper une zone géographique restreinte (en marché local ou régional) et font valoir leur savoir faire afin de maintenir de bonnes marges. Elles peuvent compter sur leur flexibilité et leur réactivité, prospecter un créneau particulier, innover dans la fabrication d'un produit en jouant sur la valeur ajoutée ou améliorer la qualité de leurs prestations. Les PME utilisent ces marchés de proximité à leur avantage, dans la mesure où ils véhiculent très rapidement leur réputation à travers la clientèle locale

---

<sup>54</sup>ARDENTI, R, VRAIN, P., « Les PMI et leurs dirigeants, stratégies de marché et stratégies internes », Ed, CEE, Paris, 2000., p13

et les collaborateurs avec qui elles coopèrent. En outre, les PME cherchent à diversifier leurs circuits de distribution afin de toucher le maximum de clients appartenant à la zone couverte.

Les produits peuvent aussi faire l'objet d'une fixation stratégique de la part des PME. Certaines d'entre elles choisissent de développer leurs propres produits en les dotant des caractéristiques de qualité, qui véhiculent soit une image de luxe ou une maîtrise technologique, soit une rente de rareté naturelle<sup>55</sup>. Ces entreprises optent pour des segments étroits qui n'intéressent pas les grandes entreprises, l'exiguïté du marché les pousse à trouver des débouchés au niveau national ou alors miser sur l'exportation.

Par souci de débouchés pour leur production, les PME choisissent de travailler avec un donneur d'ordres dans le cadre de la sous-traitance, soit dans le domaine de la distribution, soit bien dans celui de l'industrie. Dans ce cas de figure en plus de garantir l'écoulement de leurs produits, les PME profitent de la part des groupes industriels pour lesquels elles travaillent, des transferts de technologies, des innovations en matière d'organisation et de logistique. De plus ce choix permet aux PME de minimiser leurs coûts commerciaux qui vont se répercuter sur leurs coûts fixes et idem pour les frais de marketing.

Les entreprises qui ont effectué le choix de la sous-traitance doivent se soumettre aux impératifs de qualité, prix et délais imposés par les clients. C'est ce qu'appellent ARDENTI et VRAIN le triptyque prix-qualité-délais. En effet, par souci de rentabilité, ces entreprises sont constamment sous la pression des donneurs d'ordres afin qu'elles baissent leurs prix, faute de quoi elles perdront leur marché. De même pour les délais qui sont source d'attention extrême, car un retard dans les délais peut causer des problèmes au niveau des entreprises clientes. Quant à la qualité, c'est une condition à laquelle le sous-traitant doit se soumettre dans la fabrication de ses produits. Très souvent, les donneurs d'ordres exigent le respect des normes de qualité pour des pièces qui composent leurs produits finis, en l'occurrence les certifications de qualité, ce qui constitue des charges supplémentaires pour le fournisseur.

---

<sup>55</sup> *ibidem*, p.19.

Dans des secteurs en crise, l'entreprise peut se trouver en situation d'impasse malgré les efforts déployés. Afin d'éviter ce genre de désagréments, l'entreprise va tout mettre en œuvre pour consolider sa position à travers un ensemble de stratégies d'appoint aux choix stratégiques déjà effectués et que nous venons de citer.

Parmi les stratégies de consolidation on peut trouver la diversification de la gamme de produits et le regroupement avec d'autres PME, Ces orientations stratégiques permettent d'assurer une position confortable face à la concurrence ou face aux donneurs d'ordres dans le cas de la sous-traitance.

La diversification des productions est un corollaire quasi incontournable des stratégies de niche sur un marché régional ou national. Elle permet à l'entreprise de diviser ses risques et d'assurer une certaine solidité. De même, la diversification paraît indispensable pour les sous-traitants dans la mesure où elle leur permet d'atténuer la pression du donneur d'ordre et de faire face à la récession de leur secteur, dans ce cas de figure, les PME vont chercher d'autres clients, innover de sorte à anticiper sur la demande du donneur d'ordres.

Quant au regroupement de PME, celui-ci leur permet de se constituer en un ensemble de taille suffisante, voire en micro-groupes pour mieux affronter les aléas du marché et la concurrence. Cette stratégie apparaît de manière claire dans la filière automobile où les PME sous-traitantes, afin de se maintenir au premier rang et répondre aux exigences des constructeurs, tant en matière de volume qu'en matière de qualité, elles se rapprochent à d'autres entreprises soit par l'intégration et la constitution d'un groupe unique soit alors par le biais de la coopération.

### **III.3 Les stratégies génériques des PME**

JULIEN et MARCHESNAY, à travers une approche empirique effectuée sur la base d'un ensemble d'enquêtes sur les PME, ont pu établir une corrélation entre stratégies et types de PME. Ainsi, ils ont distingué cinq types d'entreprises dont le profil est le suivant :

1. Les petites entreprises de main-d'œuvre, évoluant dans des secteurs plus traditionnels (textiles, habillement, meubles, aliments, boissons...), se situant dans des zones rurales. Réalisant des chiffres d'affaires faibles. A leur tête, une direction âgée avec une formation peu poussée et le plus souvent manque de technicité.
2. Le second type : Ce sont des entreprises à secteurs un peu moins traditionnels (exemple: l'imprimerie), à marché plus urbain. Leur production est réalisée sur commande ou réalisant de la sous-traitance. A leur tête une direction mieux formée avec plus de technicité et expérimentée, préférant pérennité et indépendance à la croissance.
3. Les moyennes entreprises avec un effectif supérieur à 50 salariés, chiffre d'affaires plus élevé que les précédentes. Réalisant une production en séries moyenne, sinon grandes, visant un marché national, pour la plupart d'entre elles sont urbaines. Leur direction est plus instruite.
4. Les petites entreprises à production spécifique de petites séries. Ces entreprises évoluent souvent dans le haut de gamme, avec une direction jeune cherchant plus la croissance et l'autonomie que la pérennité, visant un marché régional ou national, dans certains cas international. Leur chiffre d'affaire est très croissant.
5. Pour terminer, des entreprises, petites ou moyennes, à technologie de pointe (secteurs modernes) ou à sous-traitance « d'intelligence », et à croissance rapide, localisées dans les zones urbaines, visant un marché national et international. Leur production dotée d'une forte valeur ajoutée est dirigée par un staff jeune bien formé et très technique.

Le premier type d'entreprises adopte plutôt une stratégie défensive tentant d'ériger le maximum de barrières afin de se prémunir contre les agressions de la concurrence, sinon réactive.

Les secondes recourent aussi à une stratégie défensive, orientée vers le produit et le maintien des coûts faibles. C'est la stratégie de coût de Porter.

Pour leur part, les entreprises moyennes développent des stratégies qui sont plus formalisées, « d'analystes » au sens de Miles et Snow, plus intégratives, et plus actives, visant des actions à long terme. Ce genre de stratégies selon Julien et MARCHESANY, est le mieux adapté pour attaquer les marchés nationaux ou bien internationaux.

La quatrième catégorie de PME privilégiera une stratégie axée sur la différenciation favorisant une approche clientèle où les produits proposés sont dotés d'une particularité les distinguant des autres produits de la concurrence. C'est ce qu'appelle PORTER stratégie de différenciation.

Enfin, le dernier type de PME favorise une stratégie proactive, intense, plus flexible face à un environnement très turbulent, exigeant une vision à long terme. Ces entreprises chercheront constamment de nouvelles opportunités de marché pour les exploiter au maximum. C'est ce que MILES qualifie de « prospecteur » et, selon PORTER il s'agit d'une stratégie « de niche ».

Tab 12 : stratégies selon type de PME et de marche (Julien et Marchesnay)

Type de PME/Marché	Local	Régional ou national	National ou international
De main-d'œuvre, secteur traditionnel, souvent dans le milieu rural	Défensive, sensible aux changements gradualiste	Réactive	
Sur commande ou sous-traitance (milieux ruraux ou urbains)		Défensive, axée sur le produit et la minimisation des coûts	
Entreprises plus grandes à production de moyenne ou de grande séries et à direction « professionnelle »		Intégratives, plus formelle, « d'analyste »	
A productions spécifiques de petites séries, de haut de gamme ou de sous-traitance de « spécialité »		Intégrative de différenciation, axée sur la clientèle et le marketing, intensive	
A technologie de pointe et/ou à production de sous-traitance « d'intelligence »		Intensive, active ou proactive, plus flexible « de prospecteur », de « niche ».	

**Conclusion**

Face à un environnement hautement incertain et une concurrence de plus en plus ardue, les PME n'ont pas d'autre choix que de jouer la carte de la démarche stratégique, car elle ne peuvent garantir leur pérennité en avançant aveuglément dans un milieu hostile. A travers ce chapitre, nous pouvons dire que les PME disposent bel et bien d'une démarche stratégique. Ce pendant, cette dernière diffère d'une PME à une autre en fonction des capacités et du degré de perception du dirigeant, du fait qu'il est l'élément central dans la prise de décision stratégique. D'autre part, les stratégies des PME revêtent souvent un caractère intuitif et opportuniste.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Les petites et moyennes entreprises se trouvent confrontées à une réalité semée de contraintes, tant au niveau théorique et conceptuel qu'au niveau de la gestion. En effet, l'analyse et la construction d'une théorie des PME demeure très difficiles du fait de l'hétérogénéité des définitions et des concepts qui varient en fonction des convictions et des appartenances doctrinales. Par ailleurs, la petite taille des PME et les moyens dont elles disposent leur confèrent une spécificité de gestion par rapport à la grande entreprise, cette spécificité se caractérisant principalement par une centralisation de la gestion autour du propriétaire dirigeant.

Beaucoup reprochent à la PME sa petite taille et son manque de moyens qui sont souvent source de vulnérabilité, ne l'aidant pas beaucoup pour faire face aux contraintes de son environnement. La relation environnement-PME se trouve, du point de vue théorique basculer entre déterminisme et volontarisme, où le premier minimise l'action de la PME sur son environnement alors que le second lui confère un rôle proactif par rapport à ce dernier. Sans nul doute la taille et les moyens sont des facteurs déterminants dans la réussite ou l'échec d'une entreprise mais la PME peut adopter des démarches qui lui permettent de surmonter ces contraintes et les transformer en sa faveur, en misant sur le rôle central de dirigeant et sa capacité d'adopter des choix stratégiques proactifs qui lui permettent non seulement de neutraliser les contraintes de son environnement, mais aussi de les transformer en sa faveur.

La réussite de la PME dépend en fait essentiellement du rôle de son dirigeant et de son degré de perception de son environnement qui lui permettra de développer un comportement stratégique en adéquation avec les exigences du contexte et les ressources dont dispose son entreprise. En somme, le rapport environnement-PME n'est pas qu'un rapport de contraintes et de soumission, Les petites structures ont la capacité de développer des orientations stratégiques en fonction de l'image qu'elles se font de leur environnement.



# **Deuxième partie :**

**Analyse des stratégies adoptées par les  
PME évoluant dans la filière cosmétique  
en Algérie**

## **INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE**

Le secteur mondial des parfums et des produits cosmétiques ne cesse de progresser, représentant une véritable industrie qui est estimée en 2003 à 201 milliards USD. Très fortement concurrencé, les parts de marché de ce secteur sont disputées par de grandes multinationales. Ces dernières, sont toujours à l'affût de l'innovation en misant de gros moyens financiers et humains en matière de recherche et développement. Par ailleurs, les petites entreprises arrivent aussi à avoir des parts en se positionnant sur des marchés-niches.

Le marché algérien des parfums et des produits cosmétiques dispose de potentialités non négligeables. Des PME algériennes arrivent à évoluer et à se maintenir dans ce secteur, malgré les menaces qui pèsent sur elles en matière de concurrence de la part des produits étrangers et ceux de la contre-façon.

L'objet de cette partie est de mettre en évidence l'approche stratégique des PME évoluant dans la filière des parfums et des produits cosmétiques en Algérie et cela grâce à une enquête de terrain dont les résultats seront exposés dans le cinquième chapitre. Mais avant d'aborder ce dernier, il est nécessaire de mettre la lumière sur le fonctionnement et l'ampleur de l'industrie cosmétique au niveau mondial d'une manière générale et au niveau de l'Algérie en particulier. Ce sera l'objet du quatrième chapitre.

# Chapitre IV

# **Chapitre IV :**

## **Le marché des parfums et des produits cosmétiques**

### **Introduction**

L'industrie des parfums et des produits cosmétiques est actuellement l'une des industries les plus porteuses dans l'économie mondiale. Très dynamique, elle connaît une croissance soutenue même si dans certains pays on arrive à saturation.

Le marché des parfums et des produits cosmétiques est caractérisé par une concurrence très rude où on retrouve des entreprises de toutes tailles qui essaient de se positionner en ayant de plus grandes parts de marché.

L'objet de ce chapitre est d'essayer d'établir un descriptif de l'ensemble de l'activité au niveau mondial et, pour cela, nous avons fait une optique sur trois marchés : américain, européen et asiatique pour enfin donner un aperçu sur le marché algérien.

## **I. Présentation des produits cosmétiques**

### **I.1 Définition**

Les produits cosmétiques sont définis dans le code de la santé publique comme étant « toute substance ou préparation destinée à être mise en contact avec les diverses parties superficielles du corps humain, notamment l'épiderme, les systèmes pileux et capillaire, les ongles, les lèvres et les organes génitaux externes, ou avec les dents et les muqueuses buccales, en vue, exclusivement ou principalement, de les nettoyer, de les parfumer, d'en modifier l'aspect, de les protéger, de les maintenir en bon état ou de corriger les odeurs corporelles »<sup>56</sup>

### **I.2 Classification des produits cosmétiques**

Les produits cosmétiques sont classés selon la nature de leur utilisation. Ainsi, on distingue cinq grandes catégories de produits :

*1. Les produits d'hygiène, sont composés de :*

- Produits pour soins dentaires et buccaux ;
- Savons de toilette, savons déodorants et autres savons ;
- Préparations pour le bain et la douche (sels, mousses, huiles, gel et autres préparations) ;
- Dépilatoires.

*2. Les eaux de toilettes, les parfums, les déodorants antisudoraux, et les eaux de Cologne.*

*3. Les produits capillaires, sont composés de :*

- teintures capillaires et décolorants ;
- produits pour l'ondulation, le défrisage et la fixation ;
- produits de mise en plis ;
- produits de nettoyage (lotions, poudres, shampooings) ;
- produits d'entretien pour la chevelure (lotions, crèmes, huiles) ;
- produits de coiffage (lotions, laques, brillantines) ;
- produits pour le rasage (savons, mousses, lotions et autres produits).

---

<sup>56</sup> [www.hosmat.fr](http://www.hosmat.fr)

4. *Les produits de soin du visage et de la peau sont composés de :*

- masques de beauté, à l'exclusion des produits d'abrasion superficielle de la peau par voie chimique,
- fonds de teint (liquides, pâtes, poudres),
- poudres pour maquillage, poudres à appliquer après le bain, poudres pour l'hygiène corporelle et autres poudres,
- crèmes, émulsions, lotions, gels et huiles pour la peau (mains, visage, pieds, notamment).

5. Les produits de maquillage :

- produits de maquillage et démaquillage du visage et des yeux,
- produits destinés à être appliqués sur les lèvres,
- produits pour les soins et le maquillage des ongles,
- produits permettant de blanchir la peau,
- produits antirides.

### **I.3 Le cadre réglementaire**

Les produits cosmétiques sont soumis à une réglementation très stricte, tant au niveau de la production qu'au niveau de la commercialisation (dispositions sur l'étiquetage, exigences pour la production). Néanmoins, l'application de cette réglementation se fait d'une manière très variable d'un pays à l'autre.

D'une manière générale, le champ d'application de la réglementation en matière de produits cosmétiques a pour objet de définir les conditions et les modalités de fabrication, de conditionnement, d'importation et de commercialisation de ces produits, afin de garantir pleinement les droits des consommateurs, d'un point de vue informationnel pour une bonne utilisation, (en l'occurrence exactitude des informations concernant la composition chimique et les ingrédients utilisés dans le processus de fabrication) et de prévenir contre les risques pour la santé, dûs à une mauvaise utilisation ou au produit lui-même.

Les dispositions réglementaires prévoient un contrôle systématique non seulement du processus de fabrication ou d'importation des produits cosmétiques, mais aussi de ses intervenants. Ainsi, l'ouverture ou l'exploitation de tout établissement de fabrication, de conditionnement ou d'importation, est subordonnée à des déclarations et autorisations préalables auprès des services de contrôle compétent. Ces derniers veillent à ce que la fabrication des produits cosmétiques soit réalisée en conformité avec les bonnes pratiques, dans le respect des règles sanitaires en vigueur.

#### **I.4 La réglementation algérienne en matière de produits cosmétiques**

La réglementation du secteur est définie par le décret exécutif n° 97-37 du 14 janvier 1997<sup>57</sup> définissant les conditions et les modalités de fabrication, de conditionnement, d'importation et de mise en vente sur le marché national des produits cosmétiques.

Les produits cosmétiques doivent faire l'objet, avant leur mise en vente sur le marché national, d'une déclaration préalable accompagnée d'un dossier à adresser à la Direction du Contrôle des Produits (Ministère du Commerce). Une copie conforme de ce dossier, en plus du récépissé de dépôt, doit également être présentée aux services chargés du contrôle et de la qualité et de la répression des fraudes pour tout contrôle éventuel.

Notons également que le Ministère du Commerce algérien a décidé de renforcer l'application, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003, des dispositions prévues par le décret exécutif n° 2000-306 du 12 octobre 2000 relatif aux modalités de contrôle de la conformité et de la qualité des produits importés concernant notamment l'étiquetage des produits agroalimentaires, cosmétiques et préemballés destinés à la vente au détail.

---

<sup>57</sup> Voir annexe

La mise en conformité de l'étiquetage des produits sera désormais subordonnée à leur reconditionnement, c'est-à-dire à l'utilisation de nouveaux emballages.

Ainsi, selon une directive du Ministère, la mise en conformité par des procédés tels que l'apposition de stickers ou vignettes ou encore l'impression, tolérés jusque là à titre exceptionnel, ne sera plus autorisée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003. Toute surcharge ou rajout des mentions obligatoires d'étiquetage à l'aide de stickers ou vignettes ne faisant pas corps avec l'emballage originel (d'usine) sont considérés comme non conformes et donneront lieu au blocage des produits importés aux postes frontaliers aux frais et sous la responsabilité de l'importateur sans préjudice des poursuites judiciaires à l'encontre des contrevenants. La mise en application de ces mesures vise à assainir le marché de l'importation et à limiter les fraudes.

Les produits cosmétiques et les parfums sont fortement taxés car ils sont considérés comme des « produits de luxe ». La loi de finances complémentaire 2001, promulguée le 19 juillet 2001, a supprimé la Taxe Spécifique Additionnelle. En revanche, elle a institué une nouvelle taxe, le Droit Additionnel Provisoire (DAP) à l'importation fixé à 60%. Ce taux sera démantelé, de manière linéaire, à raison de 12%/an, à compter du 1er janvier 2002, pendant une durée de cinq ans. Certains produits cosmétiques (12 positions tarifaires) sont touchés par le DAP. Il s'agit, entre autres, des parfums et eaux de toilette, des produits de maquillage pour les lèvres, des déodorants etc...

### **I.5 Composition de la filière cosmétique**

Les intervenants dans la filière cosmétique peuvent se décomposer selon les catégories suivantes (fig13) :

#### *Les prestataires des industriels :*

Constitués par les laboratoires de recherche et d'analyse parfois appartenant au secteur pharmaceutique, nous avons aussi les fournisseurs et les sous-traitants (verriers et plasturgistes, producteurs d'emballage...), fabricants de composants actifs (produits



naturels et synthétiques, huiles essentielles), prestataires divers (publicitaires, logisticiens...)

*Les groupes industriels :*

Ils se trouvent au cœur de la filière, ils peuvent être de grande ou de petite taille. On trouve ainsi les sélectifs spécialisés (en général c'est des PME), les généralistes (c'est les grands groupes tel que L'Oréal), les spécialistes du mass-market, les fabricants façonniers travaillant pour l'ensemble des producteurs des produits finis. On peut aussi distinguer dans le processus de fabrication une phase amont (fabrication de la matière première à partir de produits naturels ou de synthèse) et une phase aval de fabrication de produits finis et de packaging.

*Les distributeurs :*

Sont composés des grandes surfaces, des magasins spécialisés, de pharmacies, de parapharmacies, de vente directe.

Il est à noter que la filière cosmétique et celle de la parfumerie présentent des contrastes différents, dans le rôle de la composante artisanale qui fait appel à la créativité et l'intuition. Dans la filière de la parfumerie, le rôle des « compositeurs-créateurs » et des fabricants d'huiles essentielles naturelles reste central. En revanche, dans la cosmétologie on fait beaucoup plus appel aux produits de synthèse, donc à la chimie, la biochimie et les laboratoires de recherche.

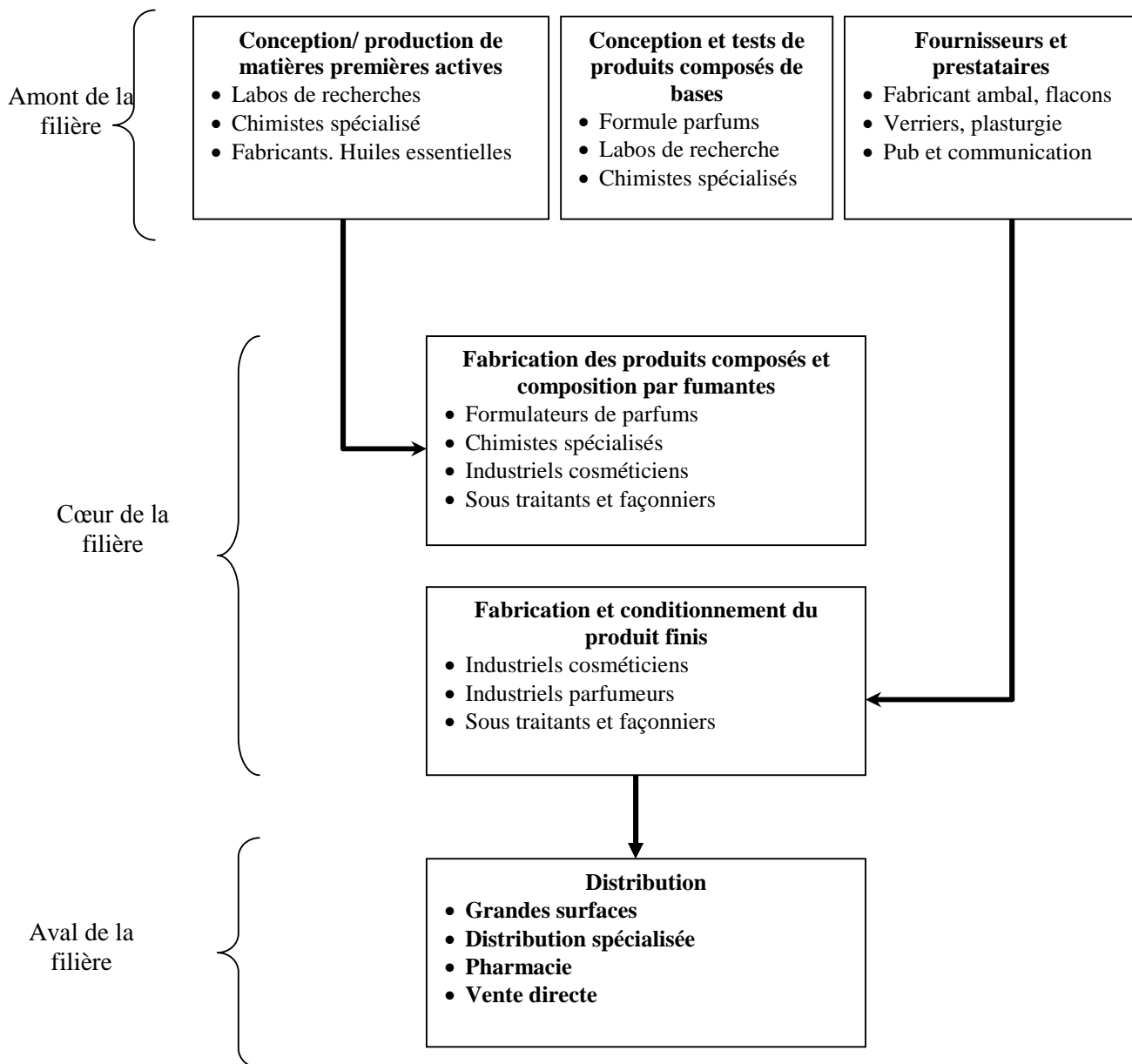


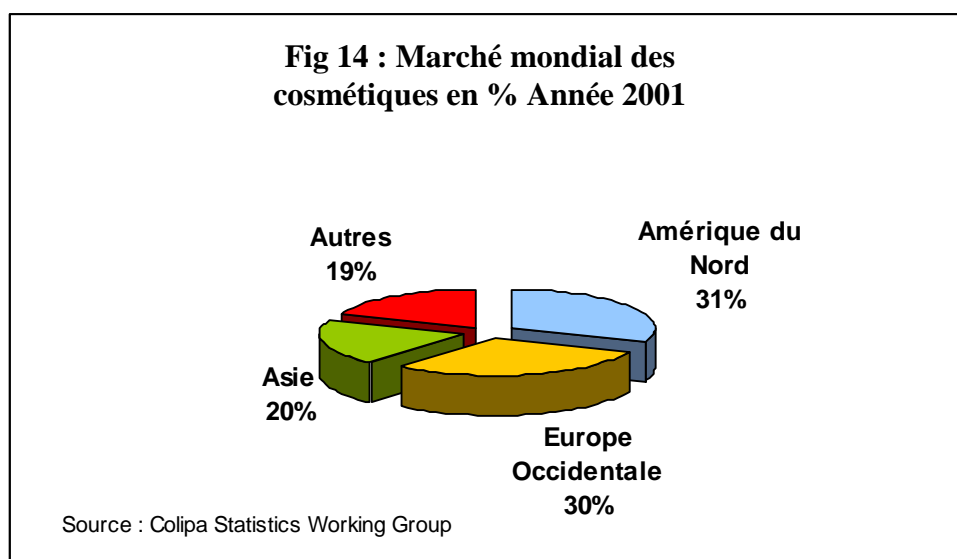
Fig 13: La filière cosmétologie et parfumerie

## II. Le marché mondial des produits cosmétiques

Au début de cette décennie le marché mondial des produits cosmétiques a connu une grande expansion caractérisée par une forte dynamique de croissance et cela est dû principalement d'une part à l'augmentation du nombre des consommateurs et à l'évolution de leurs besoins en produits d'hygiène et de soins complémentaires, ce qui a favorisé la progression des différents marchés du secteur. D'autre part, cette croissance est également alimentée par des stratégies d'offres offensives de la part des fabricants. Ces derniers maintiennent des rythmes soutenus d'innovation, de promotion et d'animation de leurs marques et intensifient leur présence sur le plan international.

Le marché mondial des parfums et cosmétiques est estimé à 170 milliards de USD en 2001 et à 201 milliards de USD en 2003<sup>58</sup> au prix de détail. Néanmoins cette progression se voit ralentir dans certains marchés qui arrivent à maturité tel que le Japon, l'Allemagne et les Etats-Unis, ce qui pousse les opérateurs à se verser sur d'autres segments (cosmétiques pour homme, nutri-cosmétique, produits ethniques,...etc) et d'autres circuits de distribution comme les circuits professionnels, les instituts de beauté ... etc.

Les principaux marchés des produits cosmétiques sont concentrés dans trois zones géographiques, l'Amérique du nord avec 31% de parts de marché, suivie de l'Europe 30% et l'Asie 20%.



<sup>58</sup> [www.eurostaf.fr](http://www.eurostaf.fr)

- *Le marché nord américain*

Le marché nord américain est départagé principalement par les Etats-Unis, le Canada et le Mexique. En 2003, aux USA, le niveau des ventes des cosmétiques et produits de toilette a atteint 31,1 milliards USD. Au niveau des fabricants<sup>59</sup> cinq catégories de produits (les soins de visage, les produits de nettoyage du visage et du corps, les parfums pour femmes, les shampoings, les lotions pour le corps et les mains) représente 41% du volume total des ventes. Le Canada quant à lui son marché est évalué en 2003 à 5,4 milliards CAD soit environ 4,8 milliards USD. Ses principaux intervenants dans le secteur sont de deux types : les filiales de multinationales et les PME canadiennes. Par ailleurs, le marché canadien est caractérisé par une grande diversité des canaux de distribution : Les grandes surfaces et « Discounters », les grands magasins, les ventes directes (Internet, VPC...), les pharmacies, les salons de beauté (coiffure, esthétique...), les marchés d'alimentation, les boutiques spécialisées. Le choix du type de réseau dépend du produit et de son positionnement.

En 2003, on comptait 130 distributeurs de produits cosmétiques au Québec (tous produits confondus). Ces intermédiaires sont souvent incontournables dans la mesure où, étant sur place, ils sont l'interlocuteur unique du détaillant et le sécurisent au niveau de la communication avec le fabricant.

Le marché Mexicain est estimé en 2004 à 3,7 milliards USD et regroupe les produits capillaires, les produits de soin, les parfums, le maquillage, les produits de toilette et pour bébés et enfants. Il est caractérisé par une très forte concurrence et un marché parallèle très actif qui est estimé à 70 millions USD. Le marché est scindé en deux segments : les produits haut de gamme en particulier : Les parfums constituent 30% du marché. Ce segment est marqué par une forte présence française, les produits de consommation massive constituent le deuxième segment 70% du marché. Ce dernier est dominé par les entreprises américaines. Concernant les circuits de distribution, on retrouve les ventes directes 45 %, les grossistes/distributeurs 9,5 %, les pharmacies 15 %, les magasins de beauté 10 %, les magasins de parapharmacie 10 %, les magasins de parapharmacie 10 %, les magasins de parapharmacie 10 %.

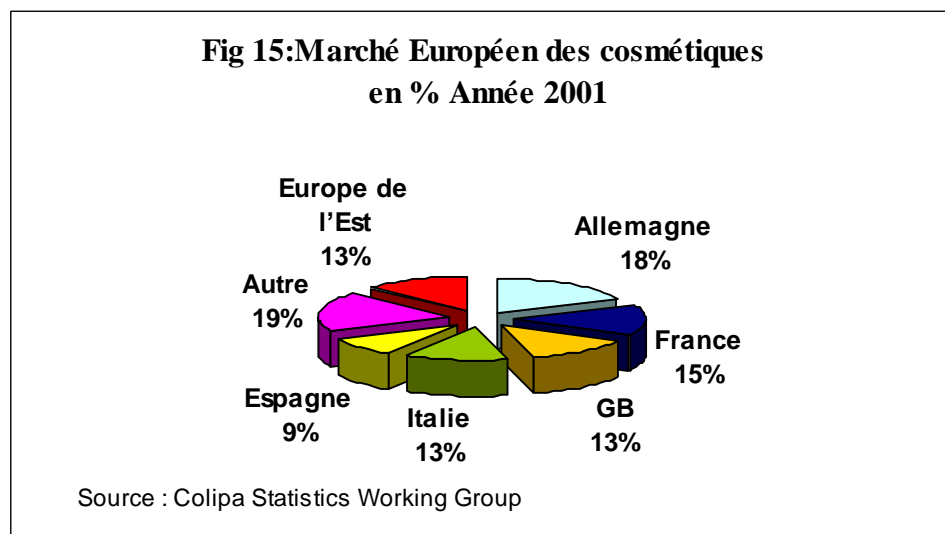
---

<sup>59</sup> Kline and Company, Cosmetics and Toiletries USA 2004

les grands magasins et magasins de l'Etat 15 %, les pharmacies 2,3 %, les super et Hypermarchés 25 %, Autres (y compris les exportations) 3,2 %<sup>60</sup>.

- *Le marché Européen (Europe occidentale)*

Le marché européen est le second marché mondial, classé juste derrière le marché nord américain. Il est composé par l'Allemagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie et l'Espagne. Ces cinq marchés représentent près de 70% du marché total Européen en 2001<sup>61</sup>

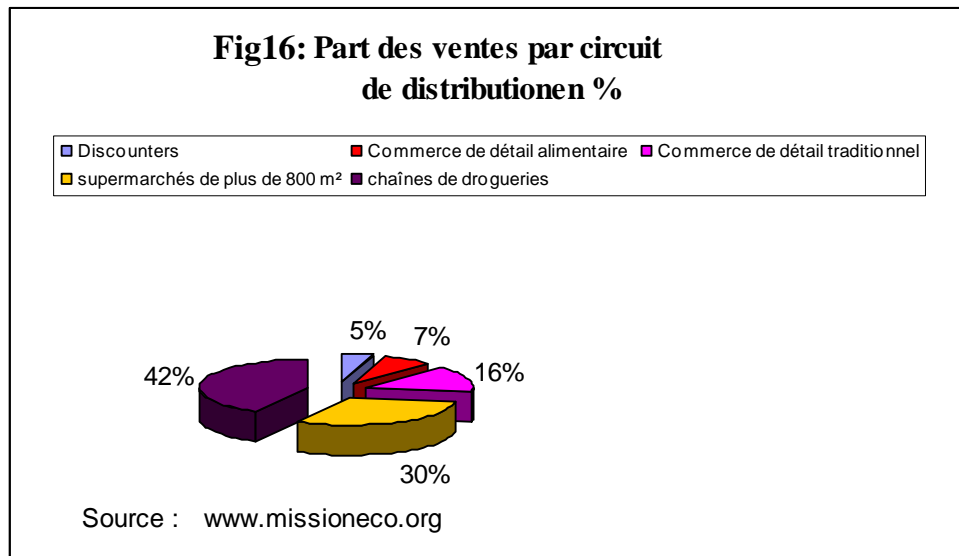


L'Allemagne occupe le premier rang en Europe. Son marché est estimé en 2004 à 11 milliards d'Euros et regroupe les Produits capillaires, les déodorants, les produits bucco-dentaires, les maquillages produits bain/douche, Savons, Soins de la peau, Parfums féminins et cosmétiques hommes. Le marché allemand est fortement concurrencé. Il existe 132 fabricants de produits cosmétiques. La production allemande couvre tous les segments du secteur des cosmétiques. Elle est dominée par de grands groupes fortement internationalisés qui affrontent les filiales des grands groupes étrangers, attirés non seulement par le marché allemand mais aussi par la porte d'entrée qu'il représente sur les marchés d'Europe centrale et orientale. Les circuits de

<sup>60</sup> [www.missioneco.org/mexique](http://www.missioneco.org/mexique)

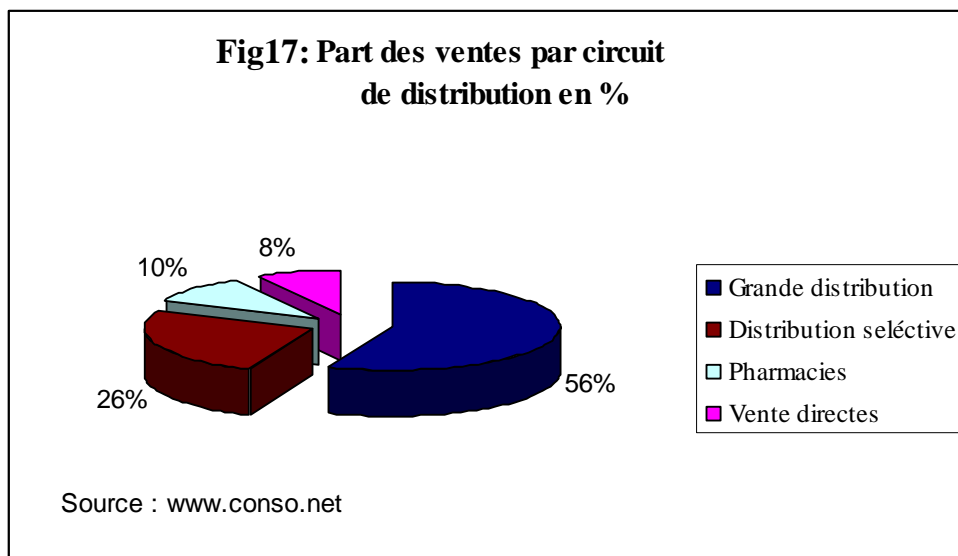
<sup>61</sup> [www.var-invest.com](http://www.var-invest.com)

distribution allemand sont principalement composés par les chaînes de drogueries et les supermarchés de plus de 800m<sup>2</sup>, ils distribuent les trois quarts des produits cosmétiques, la distribution sélective en parfumeries, grands magasins et instituts de beauté s'orientent vers un assortiment plus spécialisé et de haute qualité. Le service au client et le conseil personnalisé constituent les nouvelles tendances pour attirer la clientèle.



La Vente Par Correspondance et le e-commerce jouent également un rôle de plus en plus important dans la distribution des produits cosmétiques. D'une manière générale, l'Allemagne reste le premier marché mondial de la vente à distance. Au cours des quinze dernières années, le nombre d'acheteurs a progressé de 22%. 27 millions d'Allemands achètent par catalogue, Internet ou télé-achat.

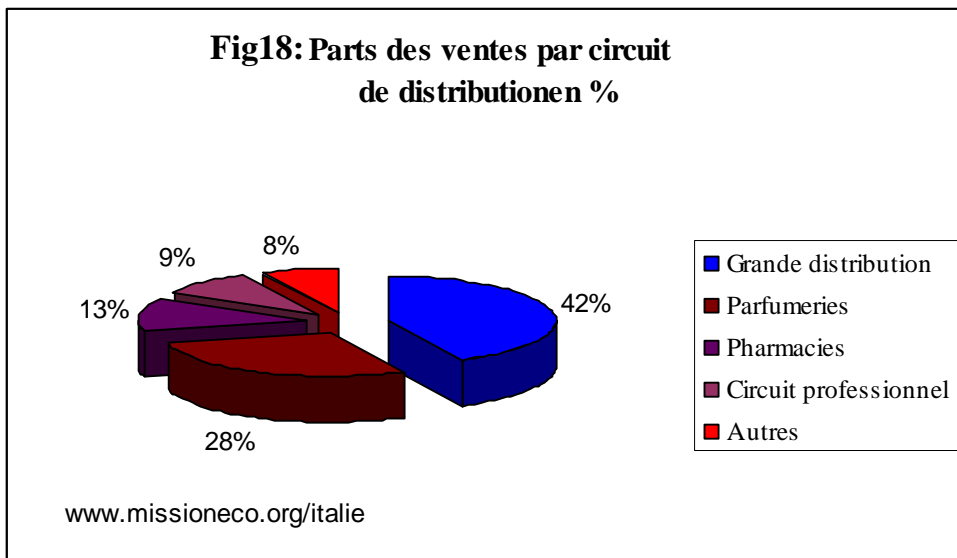
La France occupe une place de challenger en Europe ; son marché des produits cosmétiques est estimé en 2003 à 6, 505 milliards d'Euros et regroupe : la parfumerie, les produits de toilette, les produits capillaires, le maquillage, les crèmes de soins, les produits pour bébé, les crèmes solaires. Le nombre de groupes (à envergure internationale) et entreprises (PME) intervenant dans la production des produits cosmétiques en France est estimé à 250. Les circuits de distribution regroupent : la grande distribution, la distribution sélective, les pharmacies, les canaux de vente directe. Ils sont répartis comme suit (fig17 ci-dessous).



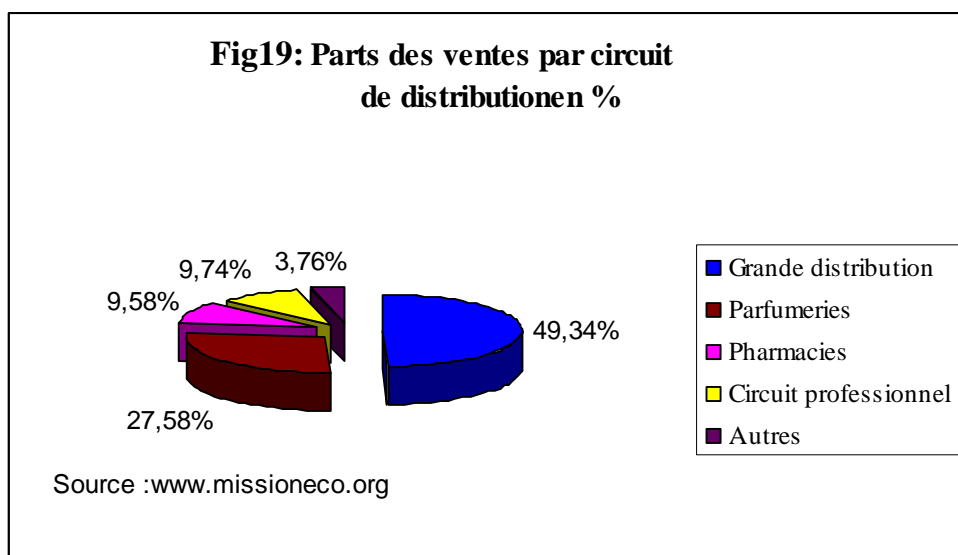
Au Royaume-Uni, le marché des produits de parfumerie et cosmétiques (parfums, produits de maquillage et soins de peau) s'est élevé à 3,9 milliards d'euros en 2004, en croissance de 10% par rapport à 2003. Le marché est dominé par les grandes sociétés multinationales. Seules quelques dizaines de PME produisent sous marque de distributeurs ou en label privé. Pour les canaux de distribution, contrairement aux autres pays, les pharmacies restent le premier lieu d'achat des produits cosmétiques, suivies des grands magasins. Les supermarchés n'effectuent que 9% des ventes. Il existe aussi d'autres circuits tel que les parfumeries, les salons de coiffure, les discounters et marchés, les circuits de vente directe, ..., etc.

Pour ce qui est de l'Italie, le marché des produits cosmétiques a généré un chiffre d'affaire de 8,4 milliards d'Euros en prix de détail (TVA incluse)<sup>62</sup>. La production est répartie entre firmes multinationales et PME italiennes. La distribution est prise en charge en grande partie par la grande distribution et les parfumeries environ 70% du marché (voir fig18)

<sup>62</sup> [www.missioneco.org/italie](http://www.missioneco.org/italie)



L'Espagne occupe la cinquième position en Europe. Son marché est estimé à 4,25 milliards d'Euros prix d'usine en 2004, la distribution des produits cosmétiques et de parfumerie est dominée par la grande distribution près de 50% du marché.

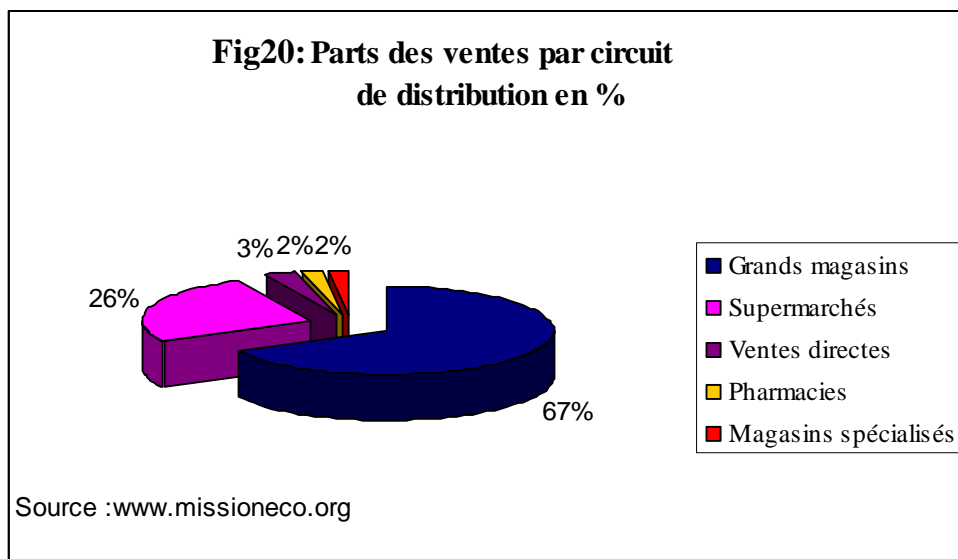




- *Le marché Asiatique*

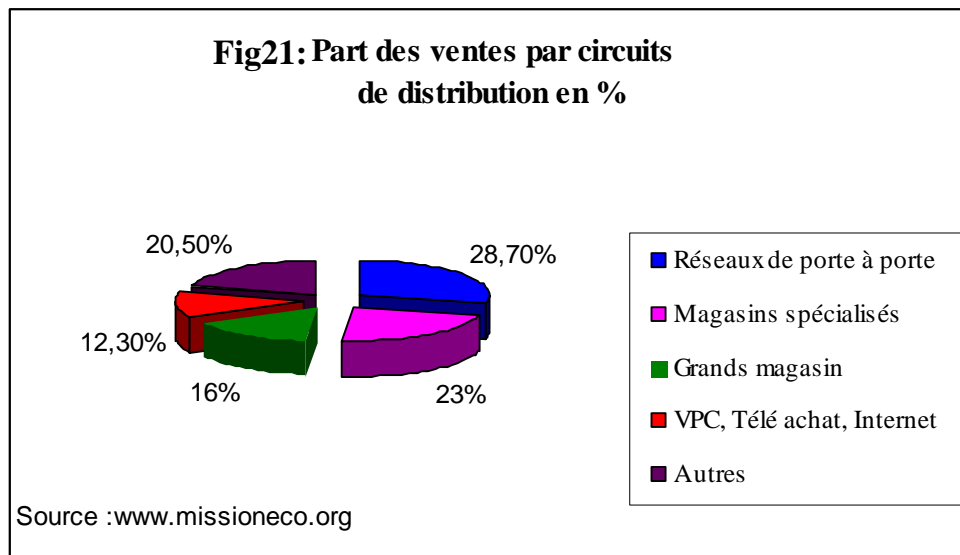
Le Japon, la Chine et la Corée du sud sont les principaux marchés en Asie. En 2003 le marché japonais des cosmétiques a été estimé à 17 milliards d'Euros. Les trois quarts des ventes sont réalisés par des sociétés japonaises dont cinq d'entre elles détiennent 40% des parts du marché. Les réseaux de distribution sont de deux types : les circuits exclusifs, où les grands fabricants de cosmétiques distribuent leurs produits haut de gamme, les circuits généralistes dans lesquels sont écoulés les produits destinés à une distribution de masse.

Le marché chinois des cosmétiques est estimé en 2003 à 6,2 milliards USD, 80% du marché sont détenus par des firmes étrangères. Seuls 20% sont contrôlés par des firmes chinoises et la distribution est assurée par les grossistes, les grands magasins, les supermarchés...etc(voir fig 20)



La Corée du sud se place en troisième position en Asie après le Japon et la Chine. Son marché des produits cosmétiques est estimé à 4,1 milliards USD en 2004, dont 44% sont des marques locales. Les magasins spécialisés et les réseaux de porte-à-porte concentrent la majeure partie de la distribution de cosmétiques en Corée. Les premiers commercialisent principalement des produits bas et milieu de gamme de

fabrication locale. Les réseaux de porte-à-porte commercialisent des produits milieu et haut de gamme de fabrication locale ou étrangère.



### **III. Le Marché cosmétique en Algérie**

L'Algérie dispose d'un marché de plus de 32,6 millions de consommateurs dont près de 50% sont des femmes.

L'engouement des consommateurs algériens pour les produits cosmétiques est principalement dû à l'ouverture, à partir de la fin des années 80, des frontières aux produits étrangers, ainsi qu'à l'influence des télévisions étrangères et surtout françaises à travers la diffusion des messages publicitaires de marques très connues à l'échelle internationale.

Le marché cosmétique algérien dispose de potentialités très variées. On trouve ainsi des produits locaux peu nombreux et segmentés, rivaux par des produits issus des grandes marques internationales.

En effet, ce secteur est largement dominé par les importations qui offrent des produits de qualité très supérieure comparée aux produits de fabrication locale.

#### **III.1 La demande globale**

Afin de mieux comprendre le fonctionnement du marché cosmétique en Algérie, il devient nécessaire de mettre en évidence les grandes tendances de la consommation en Algérie.

L'Algérie dispose d'un PIB par habitant aujourd'hui à 3150 USD<sup>63</sup>. Il s'est effondré durant la décennie 90 pour atteindre le seuil des 1700USD en 2000, entraînant une érosion du pouvoir d'achat l'algérien dispose d'un salaire annuel moyen d'environ 2000 USD, la dépense annuelle moyenne des ménages algériens (4 à 6 personnes) étant légèrement supérieure à 4100 USD.

L'analyse des tendances de consommation (selon le CNES) montre une part prédominante des dépenses alimentaires dans les dépenses totales (45,1% en milieu urbain et 42,7% en milieu rural). Le second poste c'est le logement entre 13 et 14%, le volet santé et hygiène corporelle représente 6,30% des dépenses.

---

<sup>63</sup> Présidence de la République Algérienne

Les disparités en matière de dépenses restent très fortes en particulier en milieu urbain et cela malgré un léger recul ces dernières années. En effet, environ 500 000 ménages consomment pour plus de 850 000 DA par an. En milieu urbain plus de 1,7 million de personnes ont une dépense par tête équivalente à 140 000 DA. D'autre part, les 50% des ménages les moins favorisés ne comptent que pour 25% des dépenses de consommation, et 50% de la population dépensent moins de 37 000 DA par an.

Malgré un niveau de vie général très moyen, la demande en parfums et cosmétiques est exprimée par tous les segments de la population, notamment par les jeunes femmes algériennes, (55% de la population a moins de 24 ans), et par les femmes professionnellement actives (29,5% du total des actifs).

Selon le niveau de vie et les régions, la demande et les modes de consommation restent très hétérogènes. Ainsi, les habitants des grandes villes tel qu'Alger, Oran Constantine, Annaba...etc privilégient les produits importés. Par contre, les consommateurs à revenus modestes ou résidant à l'intérieur du pays achètent des produits locaux. D'une manière générale, la demande est fonction des classes sociales.

- La classe aisée est beaucoup plus orientée vers les produits de luxe. D'ailleurs, elle constitue l'essentiel de la demande pour ce type de produits, qu'ils achètent directement de l'étranger.
- Les classes moyennes consomment essentiellement des produits importés « grand public » et quelques produits locaux de qualité.
- Les classes plus défavorisées achètent essentiellement des produits locaux grand public.

### **III.2 Les produits les plus demandés**

Parmi les produits étrangers les plus demandés que nous avons recensés, on citeras (selon l'enquête effectuée par la mission économique française) :

*Les produits d'hygiène :*

**Dentifrices** (Colgate, Signal, Aquafesh, Vademecum, Denivit, Sanogyl, Close-up...), **savons** (Sanex, Diadermine, Fa, Camay, Palmolive, Monsavon, Lux...), **gels**

**douches** (Sanex, Palmolive, Monsavon, Dove...). Ces produits d'utilisation courante réalisent les meilleures ventes. Toutes les marques des « géants » du secteur sont disponibles sur le marché (Beiersdorf, Colgate-Palmolive, GSK, Johnson & Johnson, L'Oréal, Procter & Gamble, Schwarzkopf & Henkel Cosmetics, Unilever...).

*Les eaux de toilette, les parfums et les déodorants " mass market " :*

Les consommateurs préfèrent, en raison du climat chaud et humide, les senteurs florales et légères (Parfum Eau Jeune, déodorants Narta, Fa, Obao, Tahiti, Sanex etc...).

*Les produits capillaires :*

**Les shampoings, après-shampoings, crèmes, produits de coloration et henné.** La grande majorité des femmes ont les cheveux longs, frisés ou crépus à tendance sèche. Les marques l'Oréal, Pantène, Schwarzkopf, Wella, Garnier, Sunsilk, Organics, Keranove Palmolive, Neutralia, Dove ou encore Jacques Dessange par exemple sont très prisées ainsi que leurs gammes d'après-shampoing ou leurs soins capillaires. La consommatrice attache également beaucoup d'importance à la coloration de ses cheveux. Les produits de coloration à domicile, les shampoings éclaircissants, pour cheveux colorés ou pour couvrir les cheveux blancs, sont très recherchés. Les couleurs les plus appréciées sont le blond, le châtain clair et l'auburn.

*Les produits de soin du visage* des marques Nivéa, Diadermine, Garnier, l'Oréal etc...pour les peaux à tendance grasse.

*Les crèmes solaires :*

Le climat algérien, chaud et ensoleillé, favorise la consommation de crèmes solaires à haut degré de protection, de crèmes anti-pigmentation et de dépigmentation.

**Les produits de maquillage** notamment les fonds de teint, les fards à joues, les rouges à lèvres et les mascaras.

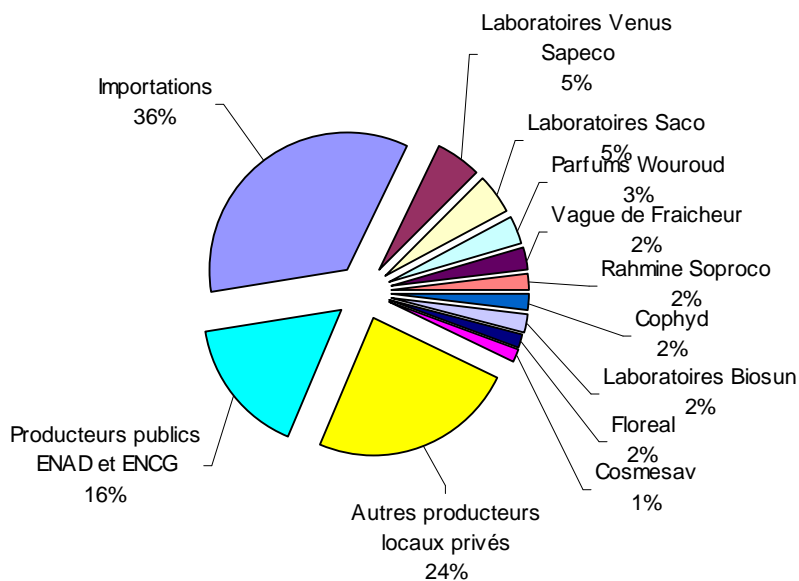
Le marché des produits pour homme connaît aussi ces dernières années une croissance, par l'arrivée sur le marché de produits spécifiquement masculins tel que les gels douche, les déodorants, les eaux de toilette ou encore les crèmes hydratantes.

L'un des facteurs déterminant la demande et le choix du produit est le prix. Aussi l'accès aux chaînes étrangères joue un rôle important dans ce choix.

### III.3 L'offre globale

Faute de statistiques exactes, Il devient très difficile de donner un chiffre exact pour évaluer le marché algérien des cosmétiques, d'hygiène corporelle et des parfums, mais ce dernier est estimé en 2002 au tour des 110 millions d'Euros<sup>64</sup> (hors achat des particuliers à l'étranger) avec plus du tiers et ce sont des importations et une production locale réalisée par des entreprises en majorité privée.

**Fig 22: Estimation du marché algérien des produits cosmétiques et des parfums  
110 M€ en 2002**



Source : Mission économique française 2004

<sup>64</sup> Mission économique d'Alger., « les produits cosmétiques et de la parfumerie en Algérie », Mars 2003, p.07.

### III.4 La production locale

Les entreprises algériennes produisent principalement les parfums, les eaux de toilette, eaux de Cologne, les produits d'hygiène corporelle (déodorants, savons), produits capillaires (shampoings après-shampoings et crèmes de soins), et produits pour hommes (mousses à raser, after-shave, parfums et eaux de toilette). Par contre la production de produits nécessitant des moyens de pointe et un savoir-faire hautement qualifié, telle que les crèmes de soins et maquillage de qualité reste très limitée.

La production nationale est réalisée par des entreprises de petite taille, essentiellement privées (environ 200) et quelques grands producteurs (environ une quinzaine). Implantées sur l'ensemble du territoire, elles assurent les  $\frac{3}{4}$  de la production, en majorité des entreprises familiales créées au début des années 80 ou au cours des années 90. Le chiffre d'affaires des douze entreprises les plus performantes en 2001 a atteint 21,8 millions d'Euros (voir tableau N°18). La production locale algérienne connaît une concurrence accrue des produits étrangers, qui est la conséquence des importations massives. Toutefois, depuis 2000, elle connaît un développement soutenu.

**Tab 13: Les grands producteurs de cosmétiques sur le marché algérien**

Sociétés	CA / nombre d'employés	Principales productions
LABORATOIRES VENUS SAPECO	320 M DA / 120 employés	Crèmes de soins (dépigmentante, anti-rides), gel amincissant, crème dépilatoire, crèmes solaires, parfums, déodorants, dentifrices, produits capillaires (shampoings, gels coiffants, teintures) produits pour bébés ( eau de toilette, crème de soin, shampoing)...
LABORATOIRES SACO	300 M DA / 35 employés	Shampoings, produits d'hygiène buccale (dentifrices, déodorant), déodorants, eaux de toilette, crème à raser
PARFUMS WOUROUD	205 M DA / 144 employés	Parfums, déodorants
VAGUE DE FRAICHEUR	150 M DA / 60 employés	Shampoings, déodorants, eaux de Cologne, eaux de toilette, savons
RAHMINE SOPROCO	128,6 M DA / 58 employés	Savons
COPHYD	120 M DA / 50 employés	Déodorants
LABORATOIRES BIOSUN	117 M DA / 32 employés	Produits capillaires, crèmes de soins, parfums
FLOREAL	100 M DA / 50 employés	Savons, parfumerie
COSMESAV	87 M DA / 80 employés	Savons, shampoings, parfums, eaux de toilette, déodorants
ALIDJI COSMETIQUES	53,8 M DA / 24 employés	Déodorants, shampoings, crèmes à raser, dentifrices
PARFUMS EL BAHIA	45,6 M DA / 23 employés	Parfums et cosmétiques
DRIOUCHE COSMETIQUES	38,8 M DA / 17 employés	Produits capillaires (colorations, défrisage...)
COSMEPAR	38,5 M DA / 45 employés	Dentifrices, shampoings, crèmes après rasage
RAÏS COSMETIQUES	NC / 30 employés	Produits capillaires, crème de soins (mains, pieds)
SOPALUX	NC / 40 employés	Eaux de toilette, déodorants, crèmes après-rasage, gels coiffants...

Source : mission économique française 2004

Sous l'effet de la concurrence étrangère, certains des producteurs locaux étaient contraints d'améliorer la qualité de leurs produits avec des prix nettement inférieurs aux prix des produits étrangers. Ils ont pu rivaliser ces derniers en ciblant une clientèle à faibles revenus et les consommateurs de classe moyenne. D'autre part, ces entreprises essaient de s'orienter vers l'innovation en lançant de nouveaux produits et la promotion de leur image de marque. Par ailleurs d'autres entreprises ne mettent pas les moyens pour promouvoir leurs produits en améliorant l'aspect extérieur (présentation et l'emballage)

Il est à souligner que parmi les entreprises locales certaines ont opté pour le partenariat avec des entreprises étrangères en s'engageant dans la fabrication sous licence.

Pour ce qui est du secteur public, ce dernier représente le tiers de la production locale et il est représenté par les deux entreprises ENAD et l'ENCG, spécialisées dans la production des produits d'hygiène corporelle (savonnettes, dentifrice et champoings)

Du côté des consommateurs, quant à eux, la grande majorité penche pour les produits étrangers car ils aspirent à une meilleure qualité et véhiculent une image de marque et de prestige. En effet, ce genre de comportement s'est ancré dans l'esprit du consommateur algérien, pour, qui, tout produit qui vient de l'extérieur présente des vertus meilleures que celui produit localement, spécialement concernant les parfums et les cosmétiques.

### **III.5 Les produits d'importation**

Les importations des produits cosmétiques et de parfumerie ont atteint en 2001 plus de 39 millions USD, dont la majeure partie sont des produits de large utilisation tels que les crèmes de soins, les parfums, maquillage, produits pour homme...etc

Les tableaux ci-dessous nous permettent d'avoir une idée sur le volume et la valeur de ces importations.

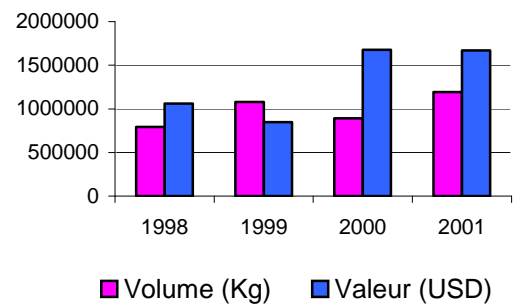


**Tab 14: Importation de l'Algérie de produits de beauté et de maquillage**

**Années 1998-2001**

Année	Volume (Kg)	Valeur (USD)
1998	792456	1060694
1999	1077669	846512
2000	890763	1677255
2001	1193421	1669663

Source : Douanes algériennes (<http://www.douanes-cnis.dz>)



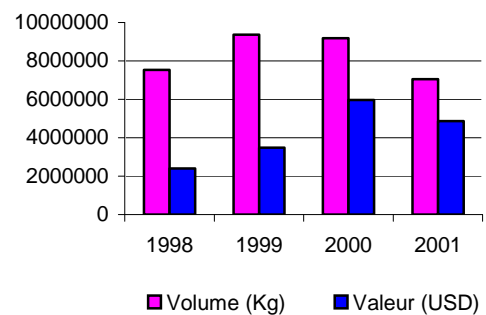
**Tab 15 : Importations de l'Algérie de préparation capillaire**

**Années 1998-2001**

=

Année	Volume (Kg)	Valeur (USD)
1998	7541603	2398763
1999	9366686	3477139
2000	9183102	5958983
2001	7056632	4874381

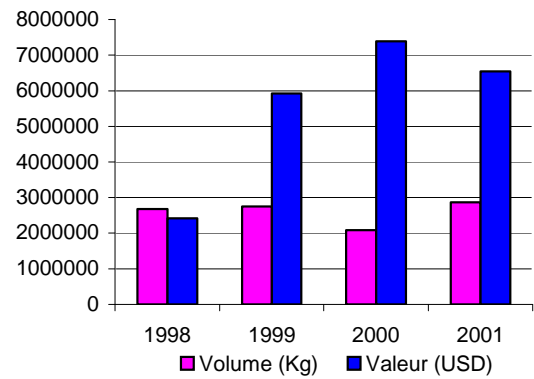
Source : Douanes algériennes (<http://www.douanes-cnis.dz>)



**Tab 16 : Importations algériennes de produits de toilette**  
Années 1998 – 2001

Année	Volume (Kg)	Valeur (USD)
1998	2674228	2411526
1999	2746138	5923109
2000	2079984	7391592
2001	2861763	6548929

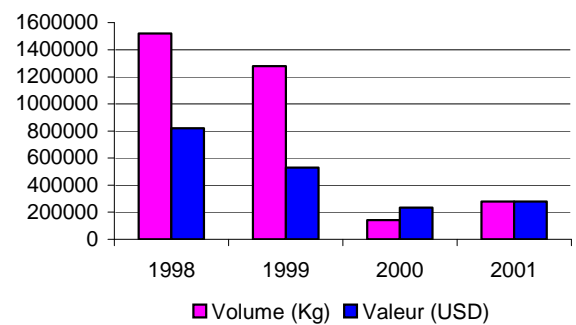
Source : Douanes algériennes (<http://www.douanes-cnis.dz>)



**Tab 17 : Importations algériennes de parfums et eaux de toilette**  
Années 1998 – 2001

Année	Volume (Kg)	Valeur (USD)
1998	1519351	822417
1999	1278048	529687
2000	142300	234645
2001	279399	279145

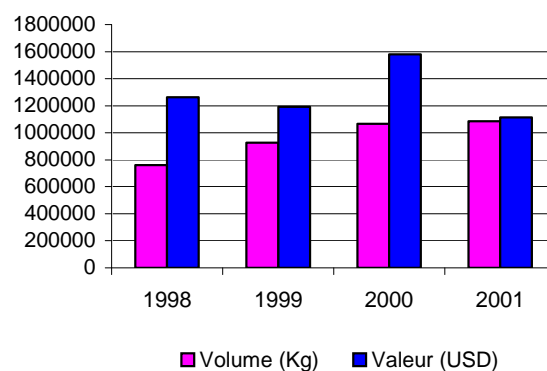
Source : Douanes algériennes (<http://www.douanes-cnis.dz>)



**Tab 18 : Importations algériennes de dentifrices**  
Années 1998 – 2001

Année	Volume (Kg)	Valeur (USD)
1998	761528	1263137
1999	927415	1192724
2000	1065812	1580895
2001	1085879	1113892

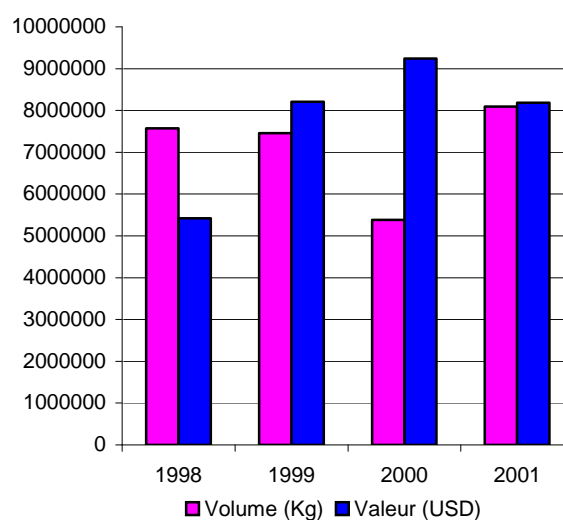
Source : Douanes algériennes (<http://www.douanes-cnis.dz>)



**Tab 19 : Importations algériennes de savons de toilette**  
Années 1998 – 2001

Année	Volume (Kg)	Valeur (USD)
1998	7572711	5422105
1999	7457584	8208698
2000	5384125	9241712
2001	8094398	8186937

Source : Douanes algériennes (<http://www.douanes-cnis.dz>)



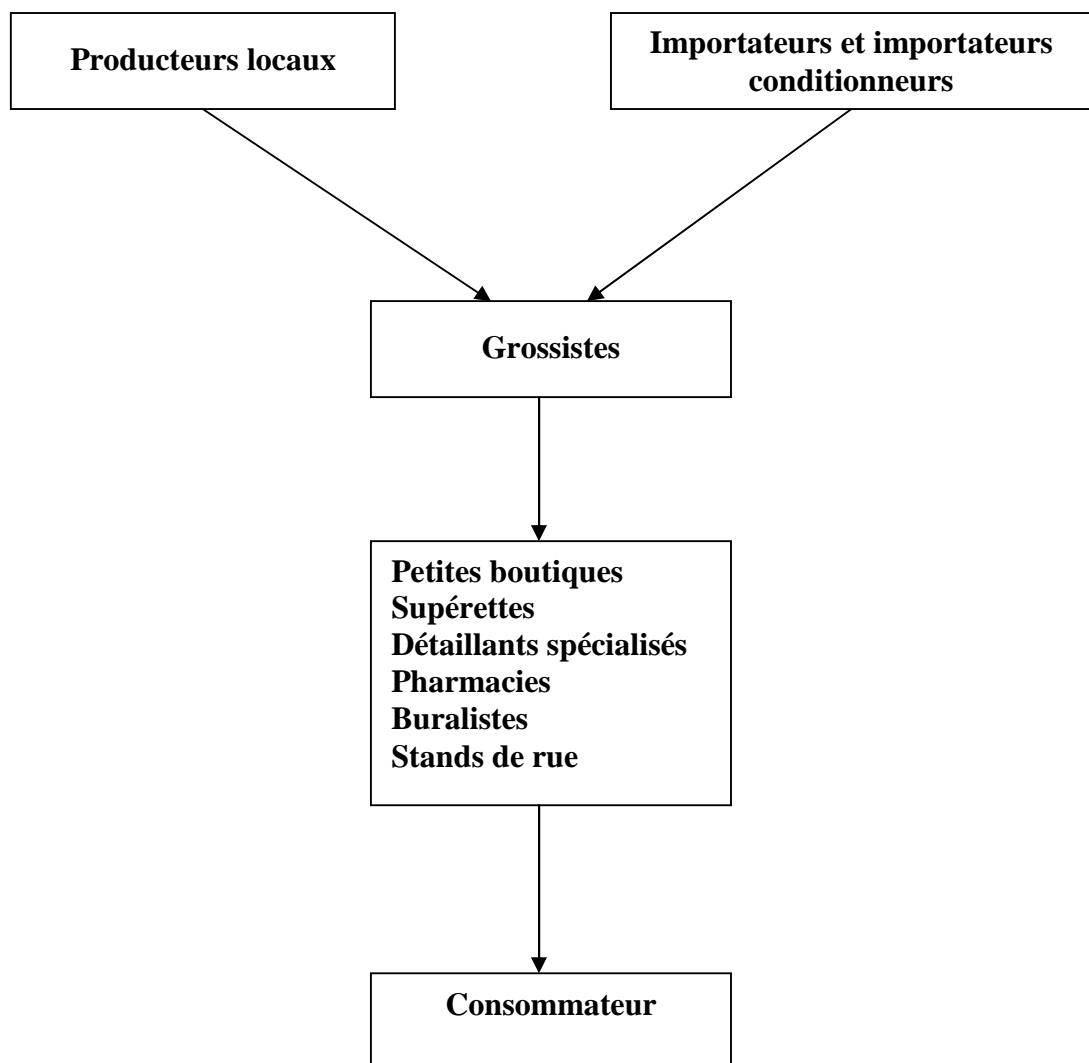
**Tab 20 : Principaux pays d'importation algériennes de parfum et produits cosmétiques  
Années 2005**

<b>Pays</b>	<b>POIDS</b>	<b>VLEUR USD</b>
AFRIQUE DU SUD	16799	80658
ALLEMAGNE	64310	172417,00
ARABIE SEOUDITE	51704	75026,00
ARGENTINE	38543,00	13493
AUSTRALIE	10800,00	4447
BELGIQUE	90570,76	36019
BENGLADESH	120,00	58
BRESIL	159177,30	892573
BULGARIE	9301,00	17560
CANADA	12158,00	7923
CHINE	794909	644364,00
EGYPTE	123522	334179,00
EMIRATS ARABES UNIS	688431	308204,00
ESPAGNE	3125014	1480408,00
ETAS UNIS D'AMERIQUE	22042	249426,00
FORMOSE (TAI WAN)	1550,00	419
FRANCE	4531212	7525288,00
GRANDE BRETAGNE	420985	1256496,00
GRECE	35960	23224,00
HONG KONG	43491	38812,00
INDE	207209	150852,00
INDONESIE	10400,00	2594
IRLANDE	1780	62862,00
ITALIE	246843	428616,00
LUXEMBOURG	1632	17174,00
MALTE	27708	19647,00
MAROC	87889	491055,00
PAKISTAN	8201	6523,00
PAYS-BAS	21616	9986,00
POLOGNE	2072,00	614
PORTUGAL	703570,00	1122757
REP DE COREE	155	167,00
SUISSE	3039,11	31260,00
SYRIE	76568,00	21060
TADJIKISTAN	55335	35005,00
THAILANDE	40399	29964,00
TUNISIE	135882,24	435291,00
TURQUIE	1550522	859066,00

Source : Douanes algériennes 2005

### III. 6 La distribution

Le circuit de distribution des parfums et cosmétiques en Algérie obéit au schéma classique, producteur ou importateur > grossiste > détail > consommateur. En effet, le marché algérien ne dispose pas d'une structure de distribution moderne composée de grande et moyenne distribution, centrales d'achats, enseignes ...etc, en Algérie les grossistes constituent l'intermédiaire entre producteur, importateur et les détaillants, les consommateurs (voir schéma ci-dessous).



**Fig 23 : Circuit de distribution des parfums et des produits cosmétiques en Algérie**

Le canal de distribution le plus répandu, en particulier dans les grandes agglomérations, est celui des vendeurs de marché et les stands de rue qui proposent des produits bon marché et de qualité moyenne.

Les petites boutiques, quant à elles, proposent des produits cosmétiques et des parfums de moyenne gamme ainsi que d'autres articles qui ne sont pas forcément en relation avec les cosmétiques.

Les pharmacies : l'Algérie compte 5.500 pharmacies dont 4.500 privées. Celles-ci proposent, pour des raisons de rentabilité, de plus en plus de produits cosmétiques, dermo-cosmétiques et para pharmaceutiques. Les produits proposés, essentiellement d'importation, sont des produits de toilette (pains dermatologiques, démaquillants...), de soins (crèmes solaires, crèmes hydratantes, anti-vieillessement), des produits amincissants et des shampoings. Certaines marques de dermo-cosmétique comme Vichy ou Roc, Klorane, Avène sont exclusivement distribuées en pharmacie.

Les supérettes (petits supermarchés d'une superficie variant entre 250 et 400 m<sup>2</sup>) sont en développement dans les agglomérations. Elles font appel à des standards modernes de distribution (disponibilité et variété de produits, self-service, etc ..) et proposent des produits de différentes gammes et de multiples fourchettes de prix. Ce mode de distribution rencontre un vif succès auprès de la population, attirée par leur commodité et leur modernité par rapport aux épiceries de quartier. Les « supérettes » disposent de rayons entiers réservés aux produits cosmétiques, principalement d'importation. Les principales ventes portent principalement sur les dentifrices, savons, gels douches, shampoings, déodorants et produits de coloration.

Les détaillants spécialisés : les parfumeries à proprement parler sont encore rares. Toutefois, on notera l'arrivée sur le marché, du groupe YVES ROCHER qui a ouvert plusieurs magasins/instituts de beauté dans la capitale algérienne et dans les principales villes du pays et de « ZOHARA PARFUMS », qui avec deux magasins à Alger est le premier distributeur de produits de luxe en Algérie avec une représentation exclusive des marques GUERLAIN, KENZO, GIVENCHY, ROCHAS, NINA RICCI...

Les buralistes qui proposent à la vente, à côté de la presse, tabac et confiseries, quelques produits cosmétiques de moyenne gamme.

En ce qui concernent les importations, celles-ci sont effectuées par:

Les importateurs/conditionneurs sous licence à l'instar des produits de L'INSTITUT ARNAUD (groupe PANTHER) ou des crèmes Akiléine du laboratoire ASEPTA.

Les importateurs «exclusifs» de grandes marques étrangères, Les importateurs/distributeurs qui représentent de nombreuses marques.

Les « circuits parallèles » ou « commerces de valises » opérés par des particuliers qui, lors de leurs déplacements à l'étranger, achètent des produits cosmétiques. La quantité de produits importés (déclarés ou non en douanes) est limitée mais le nombre de ces « importateurs » est considérable.

### **III.7 La contrefaçon**

La contrefaçon est un fléau qui touche un grand nombre de produits en Algérie. Elle consiste en l'imitation frauduleuse d'un produit. Ce phénomène s'est accentué depuis la libération du commerce extérieur et non seulement il porte atteinte à l'économie nationale, mais aussi pose un problème de santé publique.

Les produits cosmétiques ne sont pas épargnés par ce phénomène. Le produit contrefait reproduit à l'identique l'emballage, le code barre, les références de certification du produit original à des prix qui défient toute concurrence, ce qui attire les consommateurs.

Les produits de contrefaçon sont pendant longtemps provenus des pays de l'Asie du Sud Est, de Turquie de Chine...en transitant par Doubaï. Ces dernières années nous assistons à un phénomène nouveau, où des fabricants locaux font de la contrefaçon des produits de grande marque et même des produits fabriqués localement, dans des ateliers clandestins.

**Conclusion**

Bien qu'il arrive à saturation dans certains pays, le marché des parfums et des produits cosmétiques reste très porteur pour des entreprises qui cherchent toujours l'innovation et le développement de leurs produits. Pour les entreprises de petite taille, elles essaient également d'exploiter des marchés niches laissés par les grandes entreprises.

En Algérie, malgré un pouvoir d'achat très moyen, le marché des parfums et cosmétiques recèle de grandes potentialités du fait de l'existence d'une culture de la beauté chez les consommateurs et du bien être que peuvent leur procurer les produits cosmétiques.

A priori, le marché algérien des parfums et cosmétiques est très convoité par les produits d'importation et ceux de la contrefaçon, ce qui met en difficulté les producteurs locaux vue la petite taille de leur entreprise et les moyens dont ils disposent

Le prochain chapitre va justement s'intéresser à la manière dont ces entreprises réagissent à ce genre de situations et par quels moyens ou stratégie elles vont évoluer.



# **Chapitre V**

**La démarche stratégique des PME  
algériennes évoluant dans la filière  
cosmétique**

# **Chapitre V :**

## **La démarche stratégique des PME algériennes évoluant dans la filière cosmétique**

### **Introduction**

Dans le présent chapitre nous allons aborder les résultats de notre enquête et leur analyse. En fait, nous avons pour objectif d'identifier quelles sont les principales stratégies adoptées par les PME qui évoluent dans le secteur des parfums et des produits cosmétiques en Algérie. A cet effet, nous avons orienté notre enquête sur trois niveaux

En premier, nous avons tenté d'identifier quel est le type des PME récurrent dans le secteur en question.

Ensuite, nous avons essayé de voir comment ces structures perçoivent leur environnement.

Enfin, nous nous sommes intéressés à la supposition de l'existence d'une orientation stratégique des petites structures évoluant sur le secteur étudié. Si cette supposition est vérifiée, quelle est alors sa nature, et quelles sont les stratégies auxquelles ces PME ont recours afin de faire face à leur environnement.

## **I. Méthodologie et organisation de la recherche**

### **I.1 Elaboration du questionnaire**

Afin d'identifier les approches stratégiques des PME du secteur de la parfumerie et des cosmétiques en Algérie, un questionnaire fut élaboré. Ce dernier est composé de trois parties différentes (voir canevas en annexe), la première partie concerne les caractéristiques générales de l'entreprise et du chef de l'entreprise. Une deuxième partie traite de la composante environnementale et comporte cinq questions. Il s'agit, ici, de voir comment le dirigeant évalue sa position concurrentielle ainsi que sa propre perception de son environnement en termes d'intensité concurrentielle et en termes de degré de complexité environnementale. Enfin, une troisième partie centrée sur les orientations stratégiques de ces PME selon la typologie de Miles et Snow. Nous avons, par ailleurs, essayé d'identifier quelles sont les stratégies appliquées par ces structures. Pour cela, nous nous sommes inspirés pour l'élaboration des questions, des stratégies génériques de Porter.

Afin de ne pas alourdir le questionnaire et d'avoir le maximum de réponses, nous avons veillé à ce que les questions soient administrées de la manière la plus claire et la plus courte possible, ce qui nous a conduit à choisir la méthode des questions fermées à choix multiple. Par ailleurs, nous avons évité au maximum les questions contraignantes pour pallier la méfiance des propriétaires d'entreprises et de gagner leur confiance.

### **I.2 La taille de l'échantillon**

Pour le choix de la taille de l'échantillon, nous avons essayé de veiller à l'efficacité statistique. Pour ce faire, nous avons adressé le questionnaire à une trentaine d'entreprises productrices de parfums et de produits cosmétiques sur l'ensemble du territoire national. Ces entreprises ont été choisies sur la base des produits retrouvés dans le commerce. 07 réponses furent retournées, ce qui représente un taux de retour initial de 23,33%. Afin de pouvoir gérer le phénomène de non réponses au questionnaire, un rappel sous forme de contact téléphonique fut effectué. 14 réponses furent retournées par fax. Au total, 21 questionnaires furent exploités pour

effectuer notre analyse statistique, soit 70% de l'effectif total initial dont, par ailleurs 05 questionnaires furent exclus, soit 16,66% de l'effectif total, parce que trop de questions avaient été éludées. 04 questionnaires ne nous ont pas été retournés par les entreprises concernées, soit 13,33% de l'effectif total.

### **I.3 Caractéristiques générales de l'échantillon**

En ce qui concerne les caractéristiques générales de l'échantillon, il est à noter que nous avons retenu exclusivement les PME productrices de parfums et des produits cosmétiques selon la définition du chapitre précédent. Sont exclues les entreprises à caractère commercial, les importateurs et les agents.

#### **I.3.1 La taille des PME étudiées**

L'analyse de la taille des entreprises étudiées donne le résultat suivant : 4,76% ce sont des micro-entreprises disposant d'un effectif compris entre [0 et 9] salariés. Les petites entreprises dont l'effectif est compris entre [10 et 49] employés composent la majeure partie de notre échantillon soit 66,66%, enfin les moyennes entreprises ayant un effectif compris entre [50 et 250] composent 28,57% de l'échantillon.

**Tab21 : Taille des entreprises étudiées selon l'effectif**

<b>Catégorie</b>	<b>Nbr d'entreprises</b>	<b>%</b>
[0 – 9]	01	4,76
[10 – 49]	14	66,66
[50 – 250]	06	28,57
<b>TOT</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Source : notre enquête

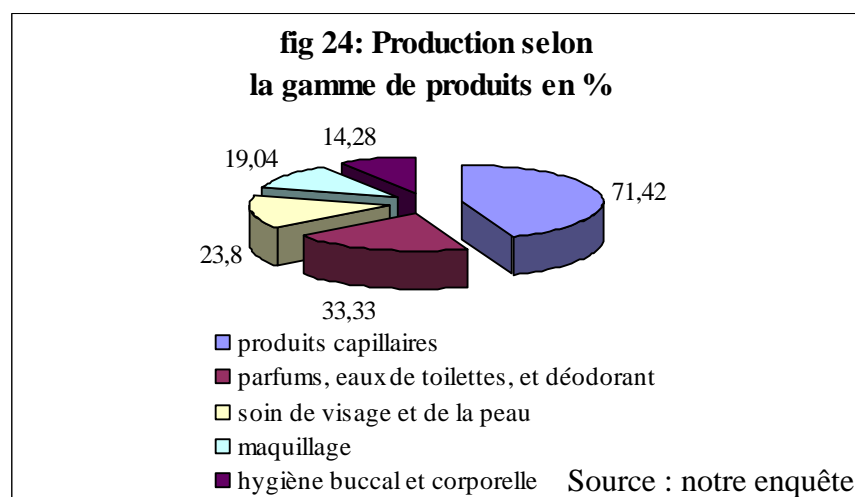
Par ailleurs, si on se réfère au chiffre d'affaires de ces PME on peut établir le constat suivant : 61,9% d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires annuel compris entre 20 et 200millions de dinars, 23,8% réalisent un chiffre d'affaire annuel inférieur à 20millions de dinars. En fin pour 14,28% de ces PME le chiffre d'affaires annuel excède les 200millions de dinars.

**Tab22 : Répartition des PME étudiées selon le chiffre d'affaires**

<b>Chiffre d'Affaires Annuel</b>	<b>Nbr d'entreprises</b>	<b>%</b>
< 20 millions de dinars	03	23,8%
CA < 200millions de dinars	13	61,9%
CA >200millions de dinars	05	14,28%
<b>TOT</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

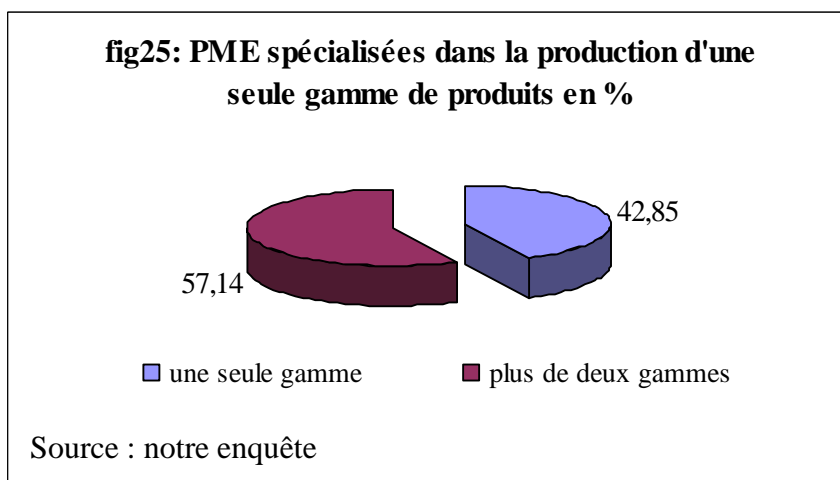
Source : notre enquête

La production des entreprises composant notre échantillon touche essentiellement cinq gammes de produits selon leur utilisation.



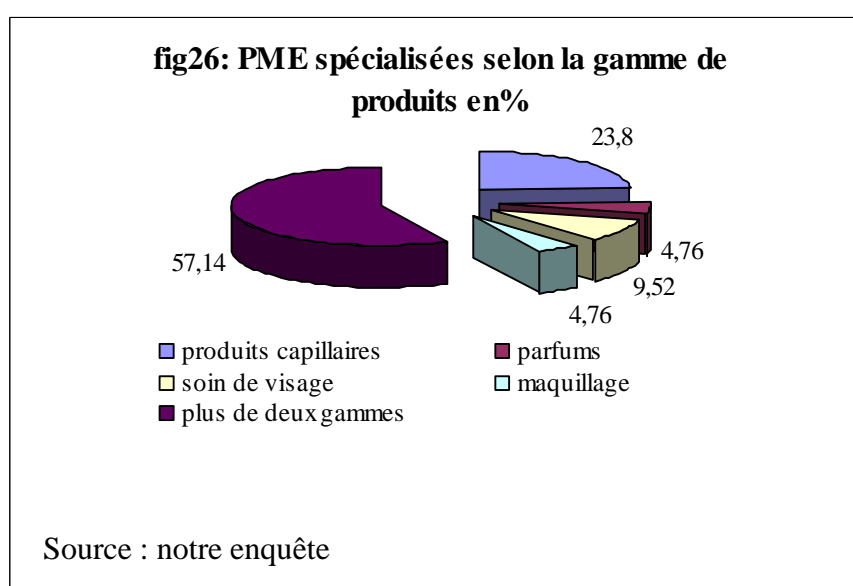
Nous avons ainsi, et comme le montre le graphique ci-dessus, les produits capillaires sont fabriqués par 71,42% des entreprises questionnées, les parfums, les eaux de toilettes et les déodorants sont produits par 33,33% des PME, les produits de soins du visage et de la peau, fabriqués par 23,8% des entreprises. 19,04% d'entre eux

fabriquent des produits de maquillage et enfin 14,28% de ces entreprises produisent des produits d'hygiène buccale et corporelle.



Il est à noter que 42,85% des PME interrogées se sont spécialisées dans la production d'une seule gamme de produits, le reste de ces entreprises, c'est-à-dire 57,14%, fabriquent plus de deux gammes de produits (fig25).

Les PME spécialistes sont réparties de la manière suivante selon la gamme qu'elles produisent (fig 26) : 23,8% pour les produits capillaires, 4,76% pour les parfums, eaux de toilette et déodorants, 9,52% pour les produits de soins du visage et de la peau, enfin 4,76% d'entre elles se sont spécialisées dans la production des produits de maquillage.



### **I.3.2 Nature juridique des PME étudiées**

L'étude nous révèle que 76,19% des entreprises ont un statut juridique d'une SARL, 14,28% sont des EURL et 9,52 d'entre elles sont des SNC.

**Tab23 : Nature juridique des PME étudiées**

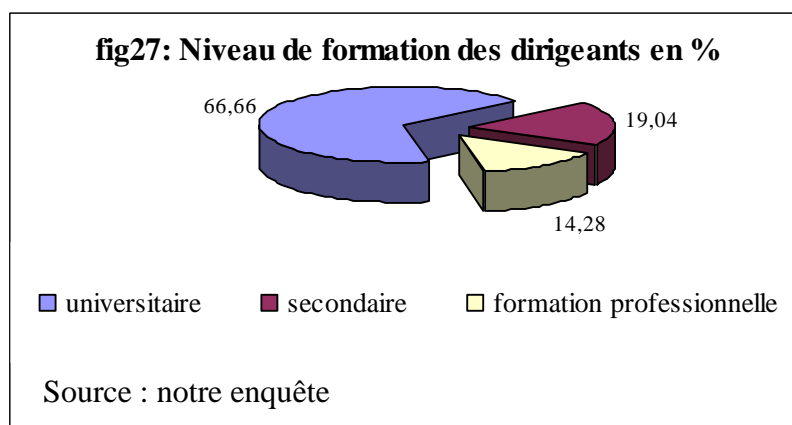
Nature juridique	Nbr d'entreprises	%
SARL	16	76,19
EURL	03	14,28
SNC	02	9,52
TOT	21	100

Source : notre enquête

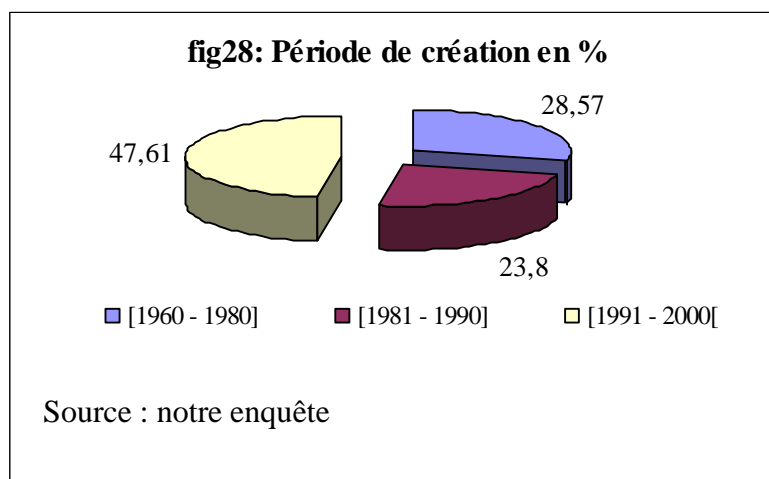
### **I.3.3 Profil du dirigeant et de son entreprise**

L'âge moyen des dirigeants des PME étudiées est d'environ 45ans avec un âge maximum de 60ans et un âge minimum de 30ans.

Ils ont, pour 66,66% d'entre eux, un niveau de formation universitaire, et pour 19,04% d'entre eux, un niveau de formation de secondaire, enfin 14,28% sont issus d'un niveau de formation professionnelle (fig 27). Ces résultats peuvent s'expliquer par le faite que ce secteur exige un certain niveau de connaissance et de technicité que seul des personnes qualifiés peuvent s'y engager.



Par ailleurs, il est à noter que 47,61% de ces PME ont été créées entre les années 90 et 2000, plus précisément fin des années 90. Cela peut aussi s'expliquer à travers les mesures prises par l'Etat en matière d'encouragement de l'initiative privée, et cela dans le cadre de l'ouverture vers l'économie de marché. 28,57% de ces entreprises ont vu le jour entre 1960 et 1980. D'ailleurs, c'est cette catégorie de PME qui a réussi à conforter sa place au sein de ce marché des produits cosmétiques. En fin, 23,8% ont été créées dans la décennie 80.



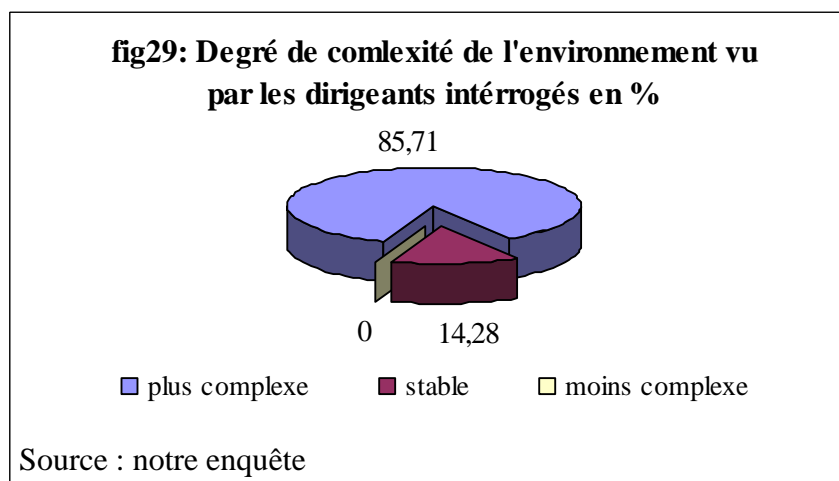
## II. Les résultats de l'enquête

Malgré les difficultés rencontrées sur le terrain et avec toutes ses faiblesses et limites, la présente enquête a donné des résultats que nous estimons satisfaisants et qui nous ont permis d'avoir une idée générale sur un certain nombre de PME du secteur de la parfumerie et des produits cosmétiques. Les résultats se présentent comme suit :

### II.1 L'environnement et sa perception par les PME

La perception de l'environnement des PME de la filière cosmétique a été tout d'abord abordée en termes de complexité et de turbulence.





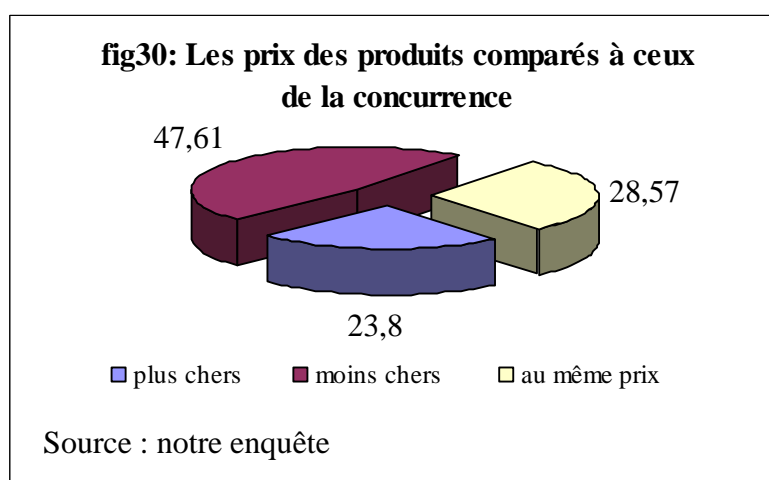
En effet, 85,71% des dirigeants interrogés estiment que l'environnement dans lequel évoluent leurs entreprises ces dernières années est devenu plus complexe, 14,28% d'entre eux pensent qu'il est plus stable, et aucun dirigeant interrogé n'estime percevoir un recul de la complexité de son environnement.

Cette complexité environnementale est expliquée par le fait que ces entreprises se trouvent confrontées à des procédures administratives très contraignantes (lourdeur et lenteur), une forte taxation pour certaines des matières premières importées, difficulté pour l'accès au crédit, ...etc. Par ailleurs, la turbulence environnementale est caractérisée par l'existence de certains facteurs dans le secteur qui peuvent constituer des menaces majeures pour ces PME telle que la contre façon, qui constitue un véritable fléau. En effet, les produits contrefait inondent le marché algérien à des prix très bas, par fois défiant toute concurrence et au détriment de la qualité, chose qui pose un réel problème pour les producteurs algériens, qui, dans certains cas, trouvent des difficultés pour écouler leurs produits.

Les produits d'importation présentent aussi un sérieux problème pour les PME productrices de la filière cosmétique, ces dernières ne disposant pas de moyens d'affronter les grandes multinationales, d'autant plus que si leurs produits reviendraient plus chers.

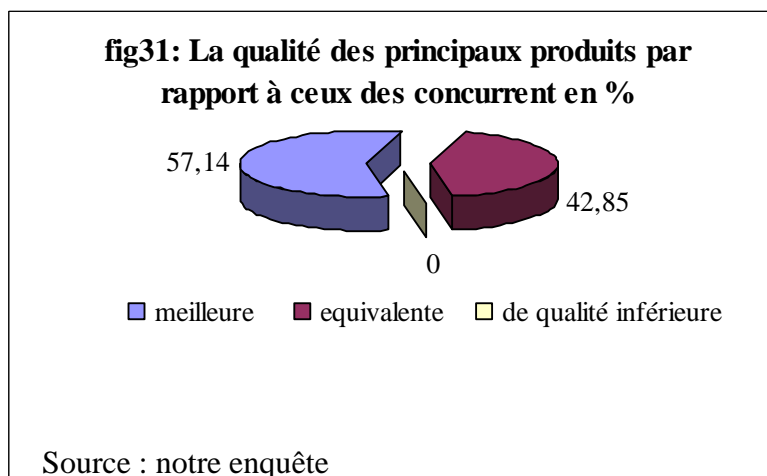
En ce qui concerne les producteurs qui estiment que l'environnement est plus stable, c'est ceux qui ont réussi à conforter leur place sur le marché national, en évoluant sur un segment bien précis, et ont réussi à avoir une certaine maîtrise des mécanismes de leur environnement.

Le second aspect de la perception de l'environnement c'est en termes d'intensité concurrentielle (fig30).



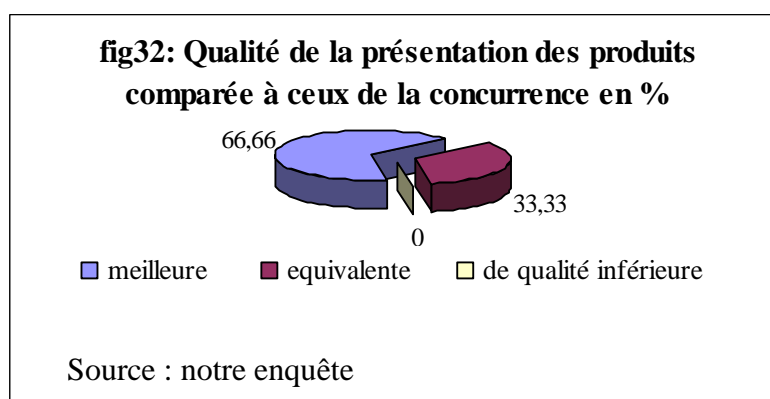
Ainsi en matière de prix des produits mis sur le marché comparés à ceux de la concurrence, 47,61% des producteurs interrogés estiment que leurs produits sont mis sur le marché à des prix inférieurs à ceux de la concurrence, 28,57% d'entre eux affirment que leurs produits sont au même prix que ceux des concurrents et ils ne voient pas la nécessité de vendre plus ou moins cher que la concurrence puisqu'ils arrivent à écouler leurs produits, alors que 23,8% estiment que leurs produits sont vendus plus chers que ceux des concurrents. Cela est dû, selon nos interlocuteurs d'une part, au fait que leurs produits sont de meilleure qualité que d'autres, et d'autre part, au coût des matières premières importées qui revient plus cher. En outre les conditions et la technologie utilisées dans le processus de fabrication coûtent plus chers.

Pour ce qui est de la qualité des produits mis sur le marché (fig31), 57,14% des entrepreneurs estiment que leurs principaux produits sont de meilleure qualité que ceux des concurrents.



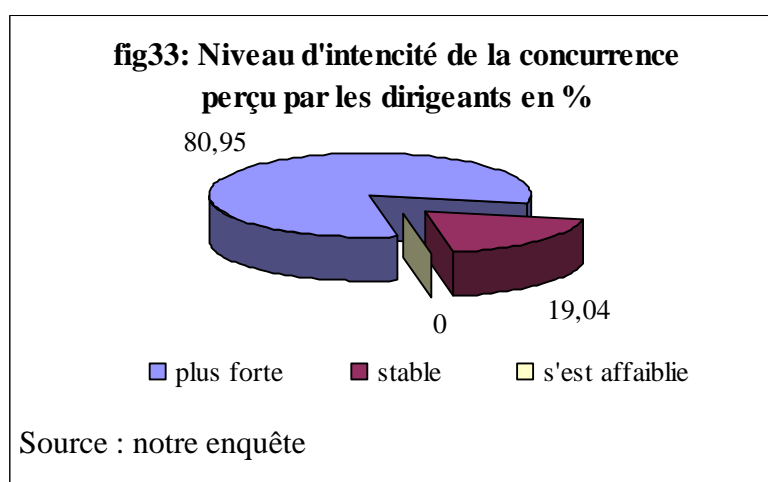
Ainsi, selon eux, la qualité est de mise lorsque l'entreprise évolue sur un marché concurrentiel. C'est celui qui présente un meilleur produit qui vend le plus et par conséquent, beaucoup de moyens sont engagés pour justement arriver à une qualité acceptable et qui peut rivaliser avec les autres produits qui sont sur le marché. Par ailleurs, 42,85% des dirigeants de PME pensent que la qualité de leurs produits est équivalente à celle des concurrents. Alors qu'aucun d'entre eux ne pense avoir mis sur le marché des produits de qualité inférieure à la concurrence.

La présentation des produits pour beaucoup d'entrepreneurs interrogés est le véhicule de l'image de l'entreprise. De ce fait, elle doit être de bonne qualité (fig32).



66,66% de nos interlocuteurs pensent que la présentation de leurs produits est de meilleure qualité que celle de la concurrence. Seulement 33,33% pensent que la qualité de la présentation de leurs produits est équivalente à la concurrence et enfin, aucun d'entre eux ne pense mal présenter ses produits.

Nous avons voulu savoir comment ces dirigeants perçoivent d'une manière générale la concurrence en termes d'intensité (fig33).



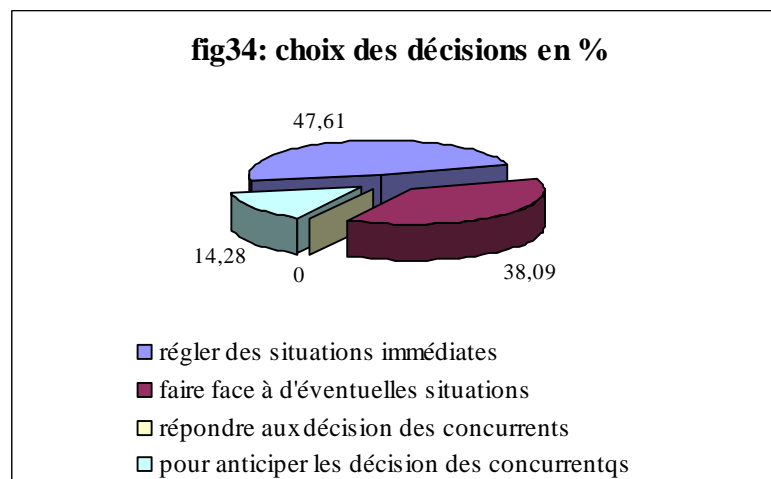
La majeure partie des producteurs nous ont signifié que la concurrence est devenue plus rude. Ainsi 80,95% d'entre eux sont convaincus que durant ces dernières années, la concurrence est de plus en plus forte. Cela est dû principalement à l'ouverture du marché algérien pendant les années 90 aux investissements privés et aux importations, ce qui a créé un engouement pour les fabricants et les importateurs. Alors qu'avant cette période, seules de petites entreprises, familiales pour la majorité, évoluaient dans ce secteur, avec de petits moyens et une production très limitée que ce soit dans les quantités, la qualité ou la variété. 19,04% des interlocuteurs estiment que la concurrence est stable, ce résultat s'explique par le fait que ces PME ont su se placer sur des niches qui ne sont pas très convoitées par les concurrents. Enfin aucune PME n'a le sentiment que la concurrence s'est affaiblie durant ces dernières années.

L'analyse des réponses des dirigeants interrogés sur le volet « environnement et sa perception », fait ressortir une clairvoyance et une certaine unanimité dans les réponses. Ainsi la plupart de ces entrepreneurs sont conscients sur le fait que leurs entreprises évoluent dans un environnement très complexe et turbulent, avec une concurrence plus intense et souvent déloyale. Cette lucidité dans la perception de l'environnement crée une réaction de la part des PME qui est perceptible dans réponses données par les dirigeants sur les autres questions de ce volet.

En effet, comme le souligne Bourgeois, c'est la perception et la vision de l'environnement qui va provoquer l'action stratégique. Par conséquent, le sentiment d'évoluer dans un environnement plus complexe et une concurrence plus forte constitue un stimulus pour ces PME pour améliorer la qualité des produits, leur présentation et agir sur les prix.

## II.2 L'orientation stratégique et les stratégies mises en place par les PME

En premier temps nous nous sommes intéressé aux caractéristiques de la prise de décision au sein des PME étudiées.

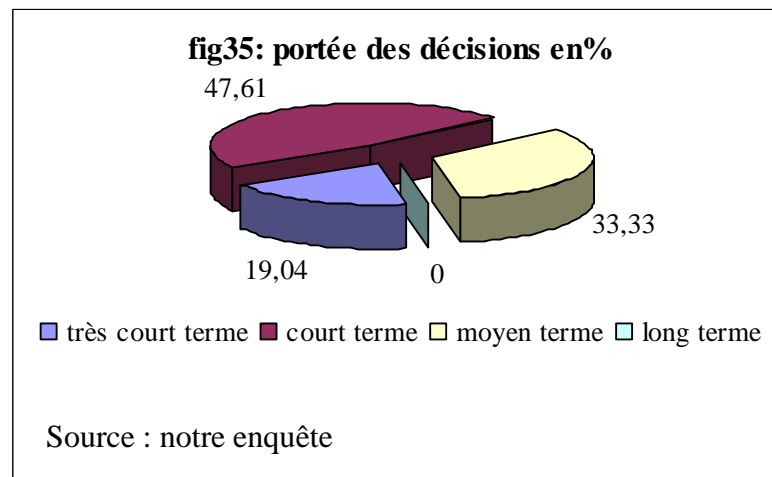


Source : notre enquête

Force est de constater que pour 47,61% des dirigeants des PME leurs décisions importantes sont prises pour régler des situations auxquelles leur entreprise est confrontée, affirmant ainsi le caractère réactif dans la prise de décision. Ce constat vient renforcer les thèses soutenant l'aspect réactif des PME. Cependant l'enquête

nous révèle un autre type de PME qui, elles, adoptent une démarche proactive et anticipative dans la prise de décision. Ainsi, pour 38,09% de ces PME, les décisions importantes sont prises pour faire face à d'éventuelles situations auxquelles elles pourraient être confrontées, et pour 14,28% des PME, les décisions sont prises en prévision d'éventuelles actions de la part des concurrents. En somme, sur 52,37% des PME interrogées, la prise de décision revêt un caractère proactif et anticipatif. Par conséquent, les petites entreprises peuvent jouer un rôle volontariste par rapport aux contraintes de leur environnement.

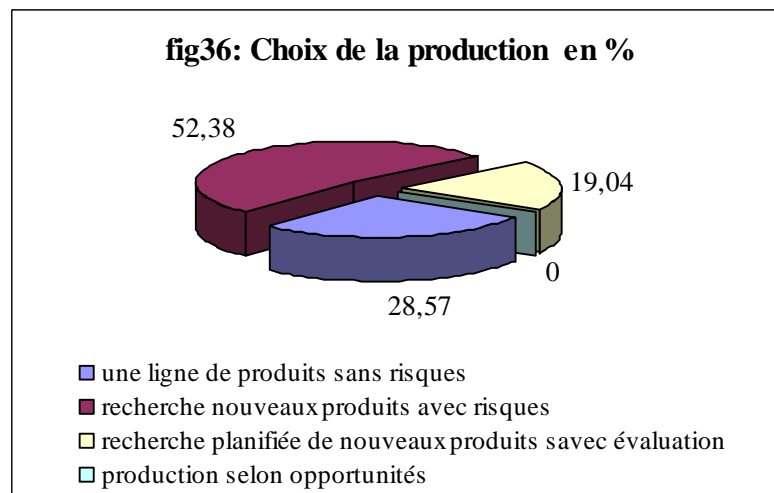
Par ailleurs, la portée des décisions de ces entreprises est souvent sur le très court et le court terme.



Comme nous le montre la figure ci-dessus, 19,04% des PME estiment que leurs décisions visent le très court terme et pour 47,61% d'entre elles, les décisions s'étalent sur le court terme. En somme, 66,65% des PME ont une vision qui ne dépasse pas le court terme. C'est ce que MAHE explique par l'effet « **microcosme** » de la PME, où le dirigeant focalise son attention sur l'immédiat dans le temps et opte pour des solutions à court terme au détriment d'une vision stratégique qui porte ses résultats à long terme. Ce que confirme notre étude selon laquelle aucune PME n'a de vision sur le long terme. Seules 33,33% projettent leurs décisions sur le moyen terme. Ces PME présentent une caractéristique commune qui est la bonne connaissance de leur marché, soit parce qu'elles sont anciennes dans le domaine des cosmétiques et ont cumulé une

parfaite expérience qui leur permet de s'avancer sur une moyenne période, soit alors c'est des PME qui se sont spécialisées dans la production d'une gamme bien définie de produits cosmétiques, ce qui leur permet d'avoir une bonne connaissance des tendances.

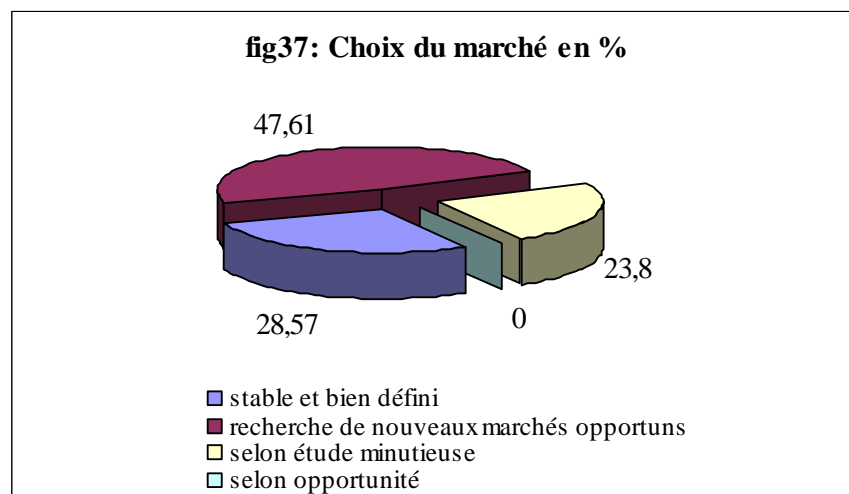
En second lieu, nous nous sommes intéressés à voir qu'elle a été l'orientation stratégique de ces PME. Pour cela, nous avons pris comme référence dans notre enquête la typologie de Miles et Snow comportant quatre axes stratégiques basés sur la perception que le dirigeant se fait de son environnement et ainsi, nous avons obtenu les résultats suivants (fig35 et 36):



Source : notre enquête

Pour la production, 28,57% des PME préfèrent se baser sur une ligne de produits stables sans prendre de risques, 52,38% d'entre elles adoptent une attitude contraire et elles sont toujours à l'affût de nouveaux produits même s'il y a un risque à prendre. Aussi, l'enquête fait ressortir une troisième catégorie de PME intermédiaires des deux précédentes. Ces dernières représentent 19,04% de l'effectif total et cherchent l'innovation et la nouveauté mais restent cependant très prudentes en suivant un processus de planification et une évaluation très formalisée, afin de minimiser les risques.

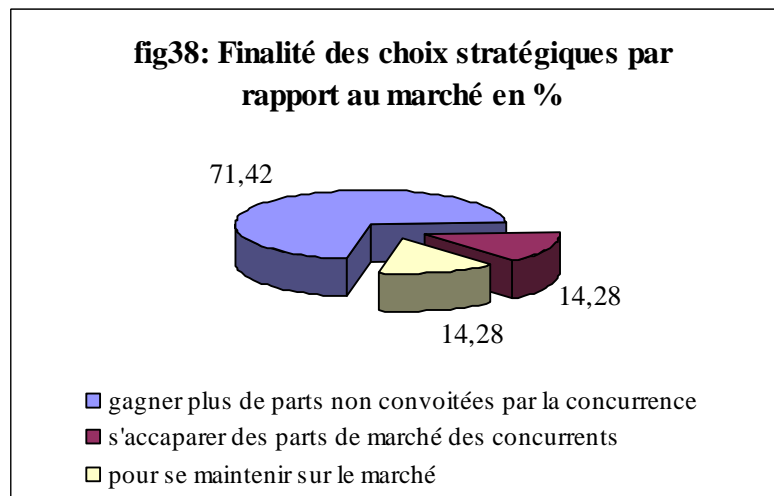
Par rapport au marché, 28,57% des PME interrogées disposent d'un marché stable et bien défini. Ce résultat vient conforter le profil de la première catégorie de PME qui n'aiment pas prendre trop de risques, et préfèrent évoluer dans un cadre bien défini. Part ailleurs, 47,61% des PME représentent la deuxième catégorie d'entreprises interrogées et sont toujours à la recherche de nouveaux marchés opportuns. Enfin 23,8% d'entre elles ne s'engagent sur un marché qu'après une parfaite connaissance et maîtrise de ce dernier.



Source : notre enquête

Concernant la finalité par rapport au marché des actions importantes en matière de stratégie, il résulte que 71,42% des PME les mènent pour gagner encore plus de parts de marché. 14,28% vont plus loin : Elles essaient, par leurs actions, non seulement de gagner des parts, mais aussi de s'accaparer des parts de marché des concurrents. Seulement 14,28% des PME mènent leurs actions juste pour se maintenir sur leur marché (fig38).





Source : notre enquête

Ces résultats confirment bien l'aspect proactif des entreprises cosmétiques et montrent bien que ces dernières ne se contentent pas seulement de ce que le marché peut leur fournir comme opportunités, mais elles prennent les devants et vont chercher d'autres opportunités que ce dernier (marché) à lui seul ne peut pas offrir. Plus encore, certaines de ces PME montrent une agressivité pour avoir un maximum de parts au détriment de la concurrence.

Les résultats précédents nous permettent de distinguer trois catégories de PME représentant des orientations stratégiques différentes :

La première catégorie représente plus de la moitié de l'effectif total des entreprises étudiées. Ces dernières se caractérisent par le fait qu'elles sont toujours à l'affût de nouvelles parts de marché et scrutent leur environnement à la recherche de nouvelles opportunités même si cela comporte certains risques. C'est ce que Miles et Snow ont identifié comme étant des entreprises à orientation stratégique de type « prospecteur »

La seconde catégorie est représentée par des PME qui cherchent la modération et la stabilité dans leurs actions par rapport à leur marché. Ainsi elles essaient d'avoir accès à d'autres marchés mais sans prendre de risques. Ces entreprises ont une

orientation stratégique de type « analyste » du fait que toute action est analysée minutieusement.

Enfin la dernière catégorie que nous avons identifiée dans notre étude : Des PME adoptant une approche conservatrice, se contentant du maintien de leur position compétitive actuelle et ne procèdent au changement que si elles se sentent vraiment obligées. Cela ne se fait que sur la base d'une étude très minutieuse de tous les aspects du changement et c'est ce que Miles et Snow ont appelé des entreprises de type « défenseur ».

De ces trois catégories de PME, nous pouvons établir un continuum regroupant sur ses deux extrémités les PME de type prospecteur et celles de type défenseur. Au milieu de ce continuum, nous retrouvons les PME de type analyste qui représentent un modèle hybride des deux types précédents.

Il est à noter que notre étude n'a pas décelé l'existence de PME ayant une orientation stratégique réactive et cela peut s'expliquer par le fait qu'elles soient éliminées par leur environnement (le pouvoir de sélection de l'écologie des populations), car ce genre d'entreprises répondent mal aux opportunités qui se présentent à elles ainsi qu'au problèmes qui peuvent surgir. Par ailleurs, elles ne savent pas se maintenir sur un marché déjà acquis.

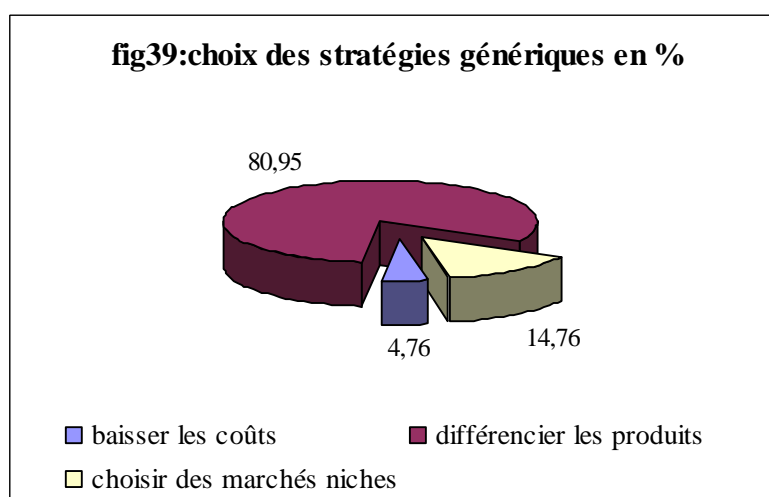
Pour identifier les stratégies adoptées par les PME de notre échantillon, nous avons tout d'abord essayé de voir comment ces dernières réagissent par rapport à leur marché, en amont et en aval en matière de pouvoir de négociations avec les clients et les fournisseurs. Nous avons obtenus les résultats suivants :

Ces entreprises essaient d'échapper aux pressions exercées par le marché en amont et en aval par l'adoption d'une démarche de diversification des fournisseurs et des clients. Ainsi, 100% des PME interrogées disposent au minimum de deux fournisseurs avec un maximum de dix pour certaines. Quant au nombre de clients, il dépasse les 50 allant jusqu'à 1100 entre grossistes et distributeurs pour certaines entreprises.

La même politique est appliquée aux produits. 95,23% des entreprises de notre échantillon produisent plus de deux produits avec un maximum de 60 produits différents, ce choix délibéré de diversifier la production constitue un rempart pour l'entreprise en cas d'échec dans la commercialisation d'un type de produit. Seul 4,76% de PME fabriquent un seul type de produits. Leurs dirigeants sont très conscients des risques qu'ils sont en train de prendre, mais cette situation, selon eux, est transitoire et ce n'est qu'une question de temps pour développer d'autres produits qu'ils mettront sur le marché.

D'une manière générale, les dirigeants des PME essaient de mettre tous les atouts de leur côté afin de ne pas subir les pressions qui peuvent être exercés par le marché, qu'il soit en amont ou en aval. Ils sont allés chercher dans la diversification un rempart derrière lequel ils peuvent trouver une échappatoire aux pressions que peuvent leur infliger les clients ou les fournisseurs.

Pour connaître les stratégies adoptées par nos PME, nous nous sommes référés au modèle stratégique de Porter. Ce dernier comporte trois types de stratégies génériques : stratégie de coût, stratégie de différenciation et la stratégie de niche (fig39).



Source : notre enquête

Loin de toutes attentes, 80,95% des PME adoptent des stratégies de différenciation en se distinguant des concurrents. Seules 14,76% d'entre elles

utilisent des stratégies de niche et la stratégie de coûts n'est utilisée que par 4,76% des entreprises.

## **Conclusion**

L'étude montre que la quasi-totalité des PME étudiées sont des entreprises familiales où le propriétaire dirigeant est l'élément central dans toute prise de décisions et, quelle que soit l'importance de cette dernière, chose que nous-mêmes avons ressenti lors de notre enquête, à travers laquelle pour toutes les PME étudiées, aucun questionnaire n'a pu être rempli sans qu'il soit transmis au propriétaire dirigeant, cela rejoint les conclusions de (Torres 1999) pour « *l'effet Egotrophie* » qui fait que le dirigeant de la PME est omniprésent dans toute prise de décision.

En ce qui concerne l'environnement, l'unanimité que nous avons constatée dans sa perception de la part des dirigeants nous rapproche plus d'une vision objective et lucide. Par ailleurs, force est de constater que face à la complexité et à la turbulence de leur environnement, certaines PME adoptent certes des comportements réactifs, ce qui rejoint les thèses stipulant que vu les moyens réduits des PME, elles ne peuvent avoir qu'un comportement réactif par rapport aux contraintes de leur environnement. Ce pendant, notre étude a démontré qu'il existe des PME (dans notre cas elles sont majoritaires de plus de 50%) qui adoptent un comportement proactif, ne se contentant que de subir les contraintes environnementales et de réagir par rapport à elles, mais elles prennent les devants et cherchent des moyens pour anticiper et surmonter les difficultés qui peuvent survenir de l'environnement.

L'analyse de l'orientation stratégique donna lieu à trois types de PME selon la typologie de Miles et Snow : les PME prospectrices, les PME analystes et les PME défenseurs. Loin de toute attente, la plus forte proportion de ces PME est celle des PME prospectrices qui sont toujours à la recherche de nouvelles opportunités. Ces résultats vont à l'encontre des thèses selon lesquelles, seules les entreprises de grande taille peuvent apparaître comme étant « prospecteurs » et, à l'inverse, les « défenseurs » ne peuvent être que les entreprises de petite dimension.

En ce qui concerne les stratégies adoptées par notre échantillon, le résultat ne fait que confirmer le caractère proactif des ces PME. En effet, bon nombre de thèses sur les PME affirment que seules les stratégies de niche ou de focalisation conviennent aux entreprises qui sont dotées de petites structures. Notre enquête a confirmé que les PME peuvent mettre en œuvre d'autres stratégies génériques tel que la différenciation.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Bien qu'il n'est pas bien structuré, le marché des parfums et des produits cosmétiques en Algérie dispose de grandes potentialités, grâce à une demande grandissante exprimée par des consommateurs de plus en plus orientés vers ce genre de produits et en quête d'une certaine qualité.

Afin de répondre aux exigences imposées par leur marché, les PME algériennes doivent surmonter plusieurs défis qui se traduisent d'une part, par, une complexité et une turbulence de plus en plus fortes de leur environnement et une recrudescence de la concurrence. D'autre part, veiller à ce que leurs produits soient de meilleure qualité.

L'objectif principal de cette étude était de confirmer l'existence d'une approche stratégique de la part des entreprises de petite taille et que le rôle de ces dernières n'était pas que de subir les contraintes de leur contexte mais pouvaient jouer un rôle positif et volontariste.

En effet, l'étude que nous avons menée a permis de montrer que les PME du secteur de la parfumerie et des produits cosmétiques disposent bel et bien d'une vision stratégique, certes ne dépassant pas le court terme mais basée sur la perception préalable des changements de l'environnement, créant ainsi un stimuli pour la prise de décision.

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

Toutefois, les résultats de cette étude sont à relativiser. En effet, la taille réduite de l'échantillon étudié ne nous permet pas de généraliser sur l'ensemble des entreprises du secteur. En outre, certaines questions restent en suspens et appellent à d'autres recherches. En effet, il serait intéressant de conduire une étude similaire englobant un échantillon beaucoup plus important et de mettre en évidence d'autres variables.

D'autre part, il serait enfin très intéressant de mettre en relation l'organisation interne des PME, le processus de prise de décision et l'orientation stratégique et d'en dégager ainsi une typologie.

# **Conclusion générale**



## **CONCLUSION GENERALE**

L'objectif principal de notre travail était de montrer que les PME évoluant dans la filière des parfums et des produits cosmétiques sont capables d'adopter une orientation stratégique et de construire des stratégies leur permettant de s'affranchir des contraintes de leur environnement. Pour ce faire, nous avons utilisé comme assise théorique la typologie de MILES et SNOW ainsi que les stratégies génériques de PORTER.

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponse à notre problématique, il a fallu, tout d'abord, insérer notre travail dans un cadre théorique et ce dernier nous a servi, par la suite, comme support pour l'analyse des résultats de notre enquête. Ainsi, dans cette partie et après avoir mis en exergue la spécificité de gestion des PME et l'ambiguïté rencontrée dans les définitions, nous avons montré le rôle et l'importance de ces entreprises dans la croissance économique.

Par ailleurs, il était important d'exposer à travers les théories déterministes, les théories volontaristes et de même à travers les théories intermédiaires la relation environnement-PME qui a souvent été perçue sous l'angle de la contrainte, et de montrer que les PME pouvaient avoir une démarche leur permettant de s'affranchir de la soumission que leur environnement leur fait subir. Cette démarche consiste en la construction de stratégies à même de répondre aux besoins spécifiques des PME.

En effet, les PME peuvent développer des orientations stratégiques qui leurs permettent d'avoir un rôle proactif par rapport à leur environnement et cette proactivité n'est pas exclusive aux grandes entreprises comme le font savoir certains auteurs.

La deuxième partie de notre travail quant à elle, nous a permis d'entamer notre étude de cas de la filière des parfums et des produits cosmétiques et de dresser une analyse des résultats. Dans l'étude en question, nous nous sommes appuyés sur la réalisation d'une enquête sur terrain sous forme d'un questionnaire adressé aux chefs

des différentes PME et dont l'objectif est de déterminer l'orientation stratégique et les stratégies adoptées par ces entreprises.

Les résultats de l'enquête ont permis de démontrer que les PME ne sont pas condamnées à subir leur environnement, mais disposent de la capacité d'aller au-delà des contraintes de leur contexte à travers le dirigeant et son aptitude à percevoir et d'interpréter les données externes de son entreprise et plus cette perception est forte, plus sa capacité de surmonter les contraintes augmente. Cela vient confirmer notre première hypothèse.

Par ailleurs, notre étude a confirmé l'existence de différentes orientations stratégiques au sein de ces PME, ce qui conforte notre deuxième hypothèse. En effet, trois orientations stratégiques caractérisent notre échantillon. La première la plus répandue est celle des PME prospectrices, toujours à l'affût de nouvelles opportunités. La seconde orientation est celle des PME analystes qui cherchent la modération dans leurs actions par rapport au marché. Le troisième type enfin, est celui des PME défenseur adoptant une approche conservatrice par rapport à leur marché.

Les PME étudiées développent des stratégies génériques mais, contrairement à ce qu'on aurait pensé, la stratégie fréquemment adoptée est la stratégie de différenciation et non pas la stratégie de niche qui est, théoriquement, la plus adaptée et, souvent préconisée aux petites structures.

Cependant, nos résultats ne peuvent constituer une référence pour l'ensemble des PME car, comme nous l'avons précédemment souligné, la taille de l'échantillon est très réduite et ne peut refléter une approche globale. Par ailleurs, notre peur d'alourdir le questionnaire et le fait d'avoir délibérément éludé certaines questions nous a empêché d'approfondir (dans le détail) les réponses des dirigeants des PME.

Pour nos perspectives de recherche, nous espérons élargir notre échantillon tant quantitativement que qualitativement pour qu'il soit plus représentatif en englobant d'autres filières d'activités et voir s'il y a des similitudes dans le comportement stratégique des PME dans les différentes filières, ou alors les PME de chaque filière se caractérisent par des approches stratégiques propres à elles. Par ailleurs, nous envisageons d'intégrer d'autres variables pour mieux affiner notre étude et en plus,

comme nous l'avons souligné au par avant, il serait très intéressant d'avoir une approche tridimensionnelle englobant l'organisation interne de la PME, le processus de prise de décision et l'orientation stratégique.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

1. AKENA, Richard., BENLOUNI, Laurent., DEBANDT, Jaques., ROMANIE, Paul, Marie., «Traité d'économie industrielle » , Ed. Economica, Paris, 1991.
2. ANGELIER, J.P., « Economie industrielle, éléments de méthode », Ed. OPU, Alger, 1993.
3. BIDALT, Francis., « Le champ stratégique de l'entreprise », Ed. Economica, Paris, 1988.
4. CHARRON, J, L, SEPARI, S., « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed, Dunod, Pris, 2001.
5. COVA, B., WICKHAM, S., « Stratégie d'incertitude », Ed. Economica, Paris, 1996.
6. CROZIER, M, FRIEDBERG, E., « L'acteur et le system », Ed. Seuil, Paris, 1977.
7. DE BRUECKER, Roland., « Stratégie organisationnelles », Ed. Economica, Paris, 1995.
8. DENIS, Hélène., « Stratégie d'entreprise et incertitudes environnementales », Ed. Economica, Paris, 1990.
9. GERVAIS, Michel., « Stratégie de l'entreprise », Ed. Economica, Paris, 1995.
10. GOUILLART, Francis, J., « Stratégie pour une entreprise compétitive », Ed. Economica, Paris, 1993.
11. HATCH, M.J., « Théorie des organisations », Ed, Deboeck université, 2000.
12. JULIEN, P. A, MARCHESNAY, M., « L'Entreprenariat » Ed, Economica, Paris, 1996.
13. JULIEN, P. A, MARCHESNAY, M., « La petite entreprise », Ed, Vuibert, Paris, 1988.
14. MAHE DE BOISLANDELLE, Henri., « La gestion des ressources humaines dans les PME », Ed. Economica, Paris, 1998.
15. MARMUSE, Christian., « Politiques générale : langage, intelligence, modeles et choix stratégiques », Ed. Economica, Paris, 1996.
16. MINTZBERG, Henry., « Structure et dynamique des organisations », Ed. Organisation, Paris, 1982.
17. MORVANT, Yves., « Fondement d'économie industrielle », Ed. Economica, Paris, 1991.
18. NÖEL, A., « Perspectives en management stratégique », Tome I, Ed. Economica, Paris, 1992.

19. STRAUSS-KAHN, Dominique., « management stratégique des PME/PMI », Ed. Economica, Paris, 1991.
20. TORRES, Olivier., « Les PME », Ed. Domino, Flammarion, Paris, 1999.
21. TORRES, Olivier., « PME, de nouvelles approches », Ed. Economica, Paris, 1998.
22. MINTZBERG, H., « Le Management. Voyage au Centre des Organisations », Ed, Organisation, Paris, 1989.
23. PORTER, M., « l'avantage concurrentiel », Ed, Dunod, Paris, 1999.
24. PORTER, M., « Choix stratégique et concurrence », Ed, Economica, Paris, 1982.
25. ARDENTI, R, VRAIN, P., « Les PMI et leurs dirigeants, stratégies de marché et stratégies internes », Ed, CEE, Paris, 2000.

### **OUVRAGES COLLECTIFS**

1. DETRIE, Jean-Pierre., (Sous la direction), « Stratégor, politique générale de l'entreprise », Ed, Dunod, Paris, 1997.
2. JULIEN, P, A., (sous la direction), « Les PME : bilan et perspectives » », Ed. Economica, Paris, 1997.

### **REVUE ET ARTICLES**

1. BIADREAU, S, BOURCIEU, S, SALGADO, M., « conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME », colloque, l'entrepreneur en action : contexte et pratiques, AGADIR, MAROC, 23 et 24 octobre 2003.
2. BOURGEOIS, L.J. « Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environment », Academy of Management Journal, vol.28, n°3, 1985
3. BOURGEOIS, L.J., « Strategy and environment: a conceptual integration », Academy of Management Review 1980 , vol. 5, n°1, pp.25-39.
4. CHILD, J., « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect », Organizations Studies, vol. 18, n°1, 1997 pp. 43-76.
5. Kline and Company « Cosmetics and Toiletries » USA 2004
6. MILLER, D., « Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse » , Gestion, vol. 21, n°1, mars 1996, pp. 43-54

7. Mission économique d'Alger., « les produits cosmétiques et de la parfumerie en Algérie », Mars 2003.
8. Observatoire des PME Européennes, Rapport n°7, 2002
9. Observatoire des PME européennes, rapport n°2, 2002
10. OCDE, mise à jour mars 1997, in « Aider les PME : l'exemple américain » rapport d'information n°374, Sénat français 1996/97.
11. PACHE, G. « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », Revue Française de Gestion, Mars - Mai 1990, n°78, pp.52-60.
12. Programme des publications de recherche d'Industrie Canada,. « Les PME, l'exportation et la création d'emploi une analyse au niveau de l'entreprise » n°26, décembre 2000
13. Rapport du CNES sur le développement de la PME en Algérie, 2002.
14. Rapport du CNES sur le Développement de la PME en Algérie, 2000.
15. SAPORTA, B., « Stratégies des petites et moyennes entreprises », *in* Encyclopédie de Gestion Tom III, (sous la direction de), Simon, Y, Joffre, P., Ed, Economica, Paris, 1997, pp. 3105-3128.
16. TORRES, O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », actes du 5ème colloque CIFPME, Lille, 25-27 octobre 2000.

### **Sites Internet**

1. [www.senat.org](http://www.senat.org)
2. [www.cgpmc.org](http://www.cgpmc.org)
3. [www.hosmat.fr](http://www.hosmat.fr)
4. [www.eurostaf.fr](http://www.eurostaf.fr)
5. [www.missioneco.org/mexique](http://www.missioneco.org/mexique)
6. [www.missioneco.org/italie](http://www.missioneco.org/italie)
7. <http://www.douanes-cnisc.dz>
8. [www.dree.org](http://www.dree.org)
9. [www.var-invest.com](http://www.var-invest.com)

## **THESES ET MEMOIRES**

1. GUEGUEN, G « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », thèse de doctorat, 2001.
2. HAMADAMA, N., « contribution de la PMI au développement de la Wilaya de Bejaia durant la période 1990/2001 », mémoire de Magister, faculté de droit et des sciences économique de l'université de Bejaia, 2003.
3. Natacha GONDRAN, « système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales », Thèse de doctorat ENSM de st Etienne 2001.

# **Annexes**



# **Annexe 01**

## **Canevas du questionnaire**

# Questionnaire

## Votre entreprise ?

- 1- Statut juridique de l'entreprise : .....
- 2- Date de création :.....
- 3- Age du dirigeant :.....
- 4- Niveau d'études : Université  Lycée  Formation professionnelle
- 5- Effectif de votre entreprise:.....
- 6- Chiffre d'affaires de votre entreprise :.....
- 7- Gamme de produits que votre entreprise fabrique :.....
- 8- Vos clients sont-il ? :
- A. Des grossistes
  - B. Des distributeurs
  - C. Des détaillants
- 9- De Combien de clients votre entreprise dispose t-elle ?.....

## I. Environnement et sa perception

- 1- Les prix de vos produits comparés à ceux des concurrents sont-ils :
- A. Plus chers
  - B. Moins chers
  - C. Au même prix
- 2- La qualité de vos principaux produits comparée à ceux des concurrents est :
- A. Meilleure
  - B. Equivalente
  - C. De qualité inférieure

- 3- Estimez-vous que la qualité de la présentation de vos produits par rapport à celle de vos concurrents est :
- A. Meilleure
  - B. Equivalente
  - C. De qualité inférieure
- 4- Durant ces dernières années, comment jugez vous la concurrence :
- A. Plus forte
  - B. Stable
  - C. Affaiblie
- 5- L'environnement dans lequel évolue votre entreprise durant ces dernière années est :
- A. Plus complexe
  - B. Stable
  - C. Moins complexe

## **II. Stratégie de l'entreprise**

- 1- En général, vos décisions importantes sont celles prises :
- A. Pour régler des situations immédiates auxquelles votre entreprise se trouve confrontée
  - B. Pour faire face à d'éventuelles situations auxquelles votre entreprise pourrait être confrontée
  - C. Pour répondre à des décisions prises par les concurrents
  - D. Pour anticiper sur des décisions qui pourraient êtres prises par les concurrents
- 2- Ces décisions ont une portée sur
- A. Le très court terme
  - B. Le court terme
  - C. Le moyen terme
  - D. Le long terme

- 3- Combien de produits votre entreprise fabrique-t-elle ? :.....
- 4- Pour une même matière première, vous disposez en moyenne de combien de fournisseurs :.....
- 5- Dans votre production
- A. Vous vous basez sur une ligne de produits stables sans prendre de risques,
  - B. Vous êtes toujours à la recherche de nouveaux produits, en prenant un certain risque,
  - C. Vous êtes à la recherche de nouveaux produits, mais en suivant un processus de planification et une évaluation très formalisée,
  - D. Vous orientez plutôt votre production en fonction de la présence d'opportunités .
- 6- Votre entreprise dispose
- A. D'un marché stable et bien défini
  - B. Vous êtes toujours à la recherche de nouveaux marchés opportuns
  - C. Vous ne vous engagez sur un marché qu'après une étude minutieuse
  - D. Vous ne vous engagez que si l'opportunité se présente
- 7- Généralement, les décisions dans votre entreprise sont prises
- A. Pour gagner encore plus de parts de marché
  - B. Pour s'accaparer des parts de marché des concurrents
  - C. Pour se maintenir sur le marché
  - D. En réaction à des décisions prises par les concurrents
- 8 - Pour faire face à votre concurrence
- A. Vous baissez vos coûts de production pour baisser les prix
  - B. Vous cherchez à mettre sur le marché des produits différents que ceux de vos concurrents
  - C. Vous cherchez des produits ou des clients qui ne sont pas convoités par vos concurrents

# **Annexe 02**

## **Résultats du dépouillement**

### Résultat global du dépouillement des questionnaires

E/se	S.J	DC	AD	Niv étu	Eff	CA*	NC	Clients	Prod**	Env1	Env2	Env3	Env4	Env5	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
01	SARL	1992	34	Univer	17	38	250	GROS	3	C	A	A	B	A	D	B	1	2	B	C	A	B
02	SARL	1996	36	Lycée	10	5	800	GROS	3	C	B	B	B	B	B	C	10	1	B	A	C	B
03	SARL	2000	35	Univer	40	42	100	D/GRO	2/3	A	A	A	A	B	A	B	7	10	C	A	A	B
04	EURL	1972	30	Lycée	30	16	390	D/GRO	2/3	B	A	A	B	B	B	C	40	5	B	B	C	B
05	SNC	1997	46	Univer	21	190	250	D/GRO	3	C	B	B	A	A	D	B	45	3	B	C	A	B
06	SARL	1996	60	Lycée	05	7	100	D/GRO	3/5	A	A	A	A	A	A	B	6	2	A	A	C	A
07	SARL	1978	57	Univer	50	100	300	D/GRO	1/2/5	C	B	A	A	A	B	C	30	3	C	A	A	B
08	SARL	1982	41	Univer	85	87	-	GROS	TOUT	B	A	A	B	A	B	B	2	3	A	C	A	B
09	SNC	1968	43	Univer	30	35	350	D/GRO	2/3	B	B	B	A	A	A	B	20	3	A	B	A	B
10	SARL	1999	57	Univer	15	20	55	GROS	4	B	B	B	A	A	A	B	15	3	A	B	A	B
11	SARL	1993	44	Univer	32	117	300	GROS	TOUT	B	B	B	A	A	A	A	12	5	B	B	A	C
12	EURL	1966	36	Lycée	15	30	800	GROS	3	B	B	B	A	A	A	B	7	2	A	B	B	C
13	SARL	1976	58	F.P	45	38	304	GROS	1/3	A	A	A	A	A	A	A	16	6	B	B	B	B
14	SARL	1986	42	Univer	50	30	800	GROS	3	B	A	B	A	A	A	B	10	4	A	A	A	B
15	SARL	1968	48	Univer	35	300	-	D/GRO	1/2/3	A	A	A	A	A	B	B	18	4	B	B	A	B
16	EURL	1989	40	Univer	15	20	80	GROS	1/2	B	B	A	A	A	A	A	15	3	C	B	A	B
17	SARL	1999	39	Univer	12	20	55	GROS	4	B	B	A	A	A	A	A	13	2	C	B	B	C
18	SARL	1997	57	F.P	22	13	60	D/GRO	5	B	A	A	A	A	B	C	05	4	B	A	A	B
19	SARL	1993	49	Univer	144	205	-	GROS	2	A	A	A	A	A	D	C	36	2	B	C	A	B
20	SARL	1981	52	F.P	120	320	1100	D/GRO	3/4	C	A	A	A	A	B	C	50	3	B	B	A	B
21	SARL	1982	52	Univer	60	150	-	GROS	1/2/3	C	A	A	A	A	B	C	60	6	B	C	A	B

CA\* : Chiffre d'affaires en Millions de DA année 2005

S.J : Statut juridique

D.C : Date de création

A.D : Âge du dirigeant

N.C : Nombre de clients

Prod\*\* : 1/produits d'hygiène 2/eaux de toilettes, parfums et déodorant3/produits capillaires4/produits de soins du visage et de la peau5/produits de maquillage

# **Annexe 03**

**La réglementation relative aux  
produits cosmétique en Algérie**

Décret définissant les conditions et les modalités de fabrication, de conditionnement, d'importation et de mise en vente sur le marché national des produits cosmétiques

Décret exécutif n° 97-37 du 5 Ramadhan 1417 correspondant au 14 janvier 1997 définissant les conditions et les modalités de fabrication, de conditionnement, d'importation, et de commercialisation sur le marché national des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle.

Article 1er. - Le présent décret a pour objet de définir les conditions et les modalités de fabrication, de conditionnement, d'importation et de distribution, à titre onéreux ou gratuit, des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle en application des dispositions de l'article 3 de la loi n° 89-02 du février 1989 susvisée.

Art. 2. - Au sens du présent décret, on entend par produit cosmétique et produits d'hygiène corporelle, toute substance ou préparation, autre que les médicaments, destinée à être mise en contact avec les diverses parties superficielles du corps humain tels que l'épiderme, le système pileux et capillaire, les ongles, les lèvres, les paupières, les dents et les muqueuses, en vue de les nettoyer, de les protéger, de les maintenir en bon état, d'en modifier l'aspect, de les parfumer ou d'en corriger l'odeur.

Sont exclus du champ d'application des dispositions du présent décret, les produits cosmétiques et les produits d'hygiène corporelle assimilés à des médicaments tels que définis par l'article 171 de la loi n° 85-05 du 16 février 1985 susvisée.

Art. 3. - Sont considérés comme produits cosmétiques et produits d'hygiène corporelle, au sens de la définition prévue à l'article 2 ci-dessus, les produits cités à l'annexe I de l'original du présent décret.

Art. 5. - La liste des substances dont l'usage est prohibé dans la composition des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, figure en annexe II de l'original du présent décret.

Art. 6. - La liste des substances, que les produits cosmétiques ne doivent pas contenir sauf dans le respect des restrictions, figure en annexe III de l'original du présent décret.

Art. 7. - La liste des colorants que peuvent contenir les produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, figure dans l'annexe IV de l'original du présent décret.

Art. 8. - La liste des agents conservateurs autorisés figure en annexe V de l'original du présent décret.

La liste des filtres ultraviolets que peuvent contenir les produits cosmétiques figure en annexe VI de l'original du présent décret.

Art. 9. - Pour des considérations liées au progrès technique et/ou technologique, les listes des substances autorisées ou prohibées dans la composition des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, figurant aux

annexes de l'original du présent décret, peuvent, en tant que de besoin, faire l'objet d'adaptation par arrêté interministériel du ministre du commerce et du ministre de la santé et de la population.

Art. 10. - L'étiquetage tel que défini à l'article 2 du décret exécutif n° 90-39 du 30 janvier 1990 susvisé, des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, doit comporter les indications suivantes apposées de façon

visible, lisible et indélébile en langue nationale et, à titre complémentaire, dans une autre langue :

- a) la dénomination du produit, accompagnée immédiatement si elle n'est pas déjà contenue dans cette dénomination, de sa désignation, par référence à l'article 3 du présent décret ;
- b) le nom ou la raison sociale et l'adresse ou le siège social du fabricant, du conditionneur ou de l'importateur ainsi que l'indication du pays d'origine lorsque ces produits sont importés ;
- c) la quantité nominale au moment du conditionnement, exprimée dans une unité de mesure légale appropriée ;
- d) la date de péremption et les conditions particulières de conservation et/ou de stockage, cette date de péremption n'est obligatoire que pour les produits cosmétiques et d'hygiène corporelle dont la durabilité minimale n'excède pas trente (30) mois ;



- e) la date de fabrication ou la référence permettant l'identification de la fabrication ;
- f) au cas où il est fait référence à un composant dans la dénomination commerciale, la proportion de ce composant doit être indiquée ;
- g) la composition, les conditions particulières de l'emploi, et les contre-indications figurant aux annexes III et V.

En cas d'impossibilité pratique, ces indications doivent figurer sur l'emballage extérieur ou sur une notice jointe. Dans ce cas, une indication abrégée faisant renvoi aux dites indications, doit figurer sur le contenant.

Art. 11. - L'étiquetage des parfums et de l'eau de Cologne peut ne comporter que les mentions prévues aux alinéas a.b.c.e.g. de l'article 10 ci-dessus.

Art. 12. - Est interdit dans le commerce des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, l'emploi, sous quelque forme que ce soit, de toute indication, signe, dénomination de fantaisie, mode de présentation ou d'étiquetage, tout procédé de publicité, d'exposition ou de vente de nature à laisser croire que le produit a des caractéristiques qu'il ne possède pas, notamment en ce qui concerne, la composition, les qualités substantielles, le mode de fabrication, les dimensions ou l'origine des produits.

Art. 13. - La fabrication, le conditionnement et l'importation de tout produit cosmétique et produit d'hygiène corporelle doit faire l'objet, avant sa mise à la consommation ou son admission sur le territoire national, d'une déclaration préalable accompagnée d'un dossier adressé au service de la qualité et de la répression des fraudes, territorialement compétent et contenant les éléments suivants :

- 1 - copie de l'extrait du registre de commerce du fabricant, du conditionneur ou de l'importateur du produit ;
- 2 - dénomination du produit ;
- 3 - désignation du produit en conformité avec l'annexe prévue par l'article 3 du présent décret ;
- 4 - usage et mode d'emploi du produit ;
- 5 - indication de la composition qualitative du produit, ainsi que la qualité analytique des matières premières.

Les substances chimiques doivent être désignées par leur dénomination usuelle et leur dénomination scientifique, lorsqu'elle exige, par leur dénomination commune internationale (DCI) recommandée par l'organisation mondiale de la santé.

Les substances d'origine végétale ou animale doivent être désignées par leur dénomination usuelle et accompagnées de l'indication de leur mode d'obtention.

6) méthode utilisée et résultats des essais effectués, en ce qui concerne, notamment, le degré de toxicité cutanée, transcutanée ou muqueuse ;

7) modalités et résultats des tests, et analyses effectuées sur les matières premières et les produits finis ;

8) mode d'identification des lots de fabrication ;

9) précautions particulières d'emploi du produit ;

10) le nom, la fonction et la qualification professionnelle de la ou des personnes physiques responsables de la fabrication, du conditionnement, de l'importation et des contrôles de qualité.

Les déclarations et les dossiers doivent servir à l'établissement obligatoire d'un fichier national permettant d'identifier les intervenants en la matière.

Art. 14. - La déclaration par produit prévue à l'article 13 ci-dessus doit faire l'objet de la délivrance par les services de la qualité et de la répression des fraudes, territorialement compétent, d'un récépissé de dépôt.

Le fabricant, le conditionneur ou l'importateur, selon le cas, est tenu de présenter la copie conforme dudit dossier ainsi que le récépissé de dépôt visé à l'alinéa ci-dessus, aux services chargés du contrôle de la qualité et de la répression des fraudes pour tout contrôle éventuel.

Art. 15. - La qualification prévue à l'alinéa 10 de l'article 13 du présent décret de la ou des personnes physiques responsables de la fabrication, du conditionnement, de l'importation et des contrôles de qualité, est attestée par l'un des titres ci-après :

- tous diplômes permettant l'exercice de la profession de médecin, de vétérinaire ou de pharmacien,
- tous diplômes d'ingénieurs orientés vers la chimie et la biologie,
- tous diplômes d'études supérieures orientés vers la chimie.

Art. 16. - La formule intégrale du produit cosmétique et d'hygiène corporelle est adressée sous pli recommandé et fermé avec un cachet de cire par le premier responsable de la mise à la consommation à tous les centres antipoison relevant du ministère de la santé et de la population.

L'opérateur précité doit faire ressortir dans ce pli :

- au recto, outre le destinataire, la mention, formule intégrale de fabrication... (désignation du produit). A ne pas ouvrir,
- au verso, nom et adresse du fabricant.

Le pli cacheté cité ci-dessus, ne peut contenir que la formule intégrale d'un seul produit, et ne peut être ouvert que si ledit produit est mis en cause, en raison de son atteinte à la santé et à la sécurité du consommateur.

Les personnels des centres antipoison ayant accès à la formule intégrale de fabrication des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, sont tenus au secret professionnel sous peine des sanctions prévues par la législation en vigueur.

Art. 17. - Toute modification apportée à la formule de fabrication devra faire l'objet d'une déclaration préalable dans les mêmes conditions décrites ci-dessus.

Art. 18. - Lorsqu'un produit cosmétique ou d'hygiène corporelle et/ou composant entrant dans sa fabrication, est importé, l'importateur est tenu de déposer dans les formes prévues à l'article 16 ci-dessus la formule intégrale du produit et/ou du composant importés, ou à défaut, d'une justification attestant que le fournisseur a effectué auprès d'un centre antipoison du pays de provenance ou d'origine, le dépôt de la formule intégrale du produit et/ou du composant.

Art. 19. - Les dispositions du décret exécutif n° 92-41 du 4 février 1992 susvisé sont abrogées.

Art. 20. - Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 5 Ramadhan 1417 correspondant au 14 janvier 1997.

Ahmed OUYAHIA

# **Annexe 04**

**Liste des tableaux utilisés  
dans notre mémoire**

## **LISTE DES TABLEAUX UTILISES DANS NOTRE MEMOIRE**

- Tab 01 : structure de tranche de taille des entreprises privées hors secteur primaire par pays, Europe-19, 2000**
- Tab 02 : part des emplois dans les PME en Europe-19 et aux USA 1998**
- Tab 03 : Part des PME dans le PIB de certains pays de l'OCDE**
- Tab 04 : Structure des PME dans les PECO pour l'année 1999**
- Tab 05 : Entreprises privées de petite taille créées dans les principales branches**
- Tab 06 : L'évolution de la valeur ajoutée (VA) par secteur juridique.**
- Tab 07 : Répartition de l'emploi selon l'effectif des PME**
- Tab 08 : nouvelle configuration des PME algériennes, suite à l'application de la définition de l'UE**
- Tab 09 : les secteurs d'activités dominants**
- Tab 10 : Les facteurs de contingence selon Mintzberg**
- Tab 11 : Les archétypes de l'école de la configuration**
- Tab 12 : stratégies selon type de PME et de marche (Julien et Marchesnay)**
- Tab 13: Les grands producteurs de cosmétiques sur le marché algérien**
- Tab 14: Importation de l'Algérie de produits de beauté et de maquillage  
Années 1998-2001**
- Tab 15 : Importations de l'Algérie de préparation capillaire  
Années 1998-2001**
- Tab 16 : Importations algériennes de produits de toilette  
Années 1998 – 2001**
- Tab 17 : Importations algériennes de parfums et eaux de toilette  
Années 1998 – 2001**
- Tab 18 : Importations algériennes de dentifrices  
Années 1998 – 2001**
- Tab 19 : Importations algériennes de savons de toilette  
Années 1998 – 2001**
- Tab 20 : Principaux pays d'importation algériennes de parfum et produits cosmétiques  
Années 2005**
- Tab 21 : Taille des entreprises étudiées selon l'effectif**
- Tab 22 : Répartition des PME étudiées selon le chiffre d'affaires**
- Tab 23 : Nature juridique des PME étudiées**

## **Résumé**

L'étude des stratégies susceptibles d'être adoptées par les PME repose essentiellement sur la bonne compréhension du mode de fonctionnement de ces entreprises ainsi que la relation qu'elles entretiennent avec leur l'environnement. Par ailleurs, la petite taille et le manque de ressources rendent la gestion des entreprises de petite dimension très spécifique et l'analyse de ces dernières est souvent envisagé sous l'angle de la contrainte environnementale, notamment dans le choix des options stratégiques. Ainsi, entre les thèses déterministes et les thèses volontaristes et celles des courants intermédiaires, nous avons essayé dans la première partie de situer le rôle des entreprises de taille réduite et leur capacité de construire des stratégies propre à elles.

Le travail de recherche mené et qui concerne la seconde partie, tend dans un premier temps d'identifier le marché des parfums et des produits cosmétiques et de connaître ses mécanismes, d'abord à l'échelle international et ensuite au niveau de l'Algérie. La seconde étape, consistait à travers une enquête d'affirmer l'existence d'orientations stratégiques et de les identifier au sein des PME évoluant dans la filière des parfums et des produits cosmétiques en Algérie, en suite, voir quels types de stratégies fréquemment adoptés par ces PME.

**Mots clés :** PME, filière des parfums et des produits cosmétiques, environnement, stratégie