

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE-MIRA, DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE
GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MÉMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MAGISTÈRE EN
SCIENCES DE GESTION

Option : « Management Économique des Territoires et
Entrepreneuriat »

THÈME

ESSAI D'ANALYSE DES STRATÉGIES DE POSITIONNEMENT SUR
UNE BRANCHE D'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE :
CAS DE LA WILAYA DÉBJAIA

Présenté par : Melle. Hassiba AATOUT

Membres du Jury

Président : Mr. AIT SAIDI Ahmed, Professeur, Université de Bejaïa.
Examineur : Mr. KASSA Rabah, Docteur, Université de Bejaïa.
Examineur : Mr. ABEDOU Abderrahmane, Professeur, CREAD, Alger.
Invité : Mr. BOUKRIF Moussa, Docteur, Université de Bejaïa.
Rapporteur : Mr. KHERBACHI Hamid, Professeur, Université de Bejaïa.

2010 - 2011

LES REMERCIEMENTS

En prime, j'adresse mes remerciements les plus s'insère a dieu pour m'avoir guidé et illuminer, et ainsi me montrer la voix qui mène vers d'avantage de succès.

Je remercie en suite toutes les personnes ayant contribués à la réalisation de ce travail, notamment ;

- Mes chers parents, mes frères et sœurs et les membres de ma famille pour leurs soutient.
- Mon encadreur de thèse, le professeur Mr KHERBACHI Hamid car il m'a précieusement orienté, et m'a transmise des valeurs sûres.
- Mr AIT SAÏDI Ahmed mon président de thèse, Mr KASSA Rabah de l'université de Bejaïa et Mr ABEDOU Abderrahmane du CREAD les deux examinateurs, ainsi que Mr BOUKRIF Moussa de l'université de Bejaia en invité, que je remercie infiniment d'avoir accepté d'évaluer mon travail et le rendre meilleur grâce à leurs connaissances et critiques constructives.
- Mes meilleurs modèles d'enseignants en spécialité comme Mm K. ARABI, Mr Z. BENDAOU et d'autres encore pas moins méritants, ayant fait de moi ce que je suis devenu.
- La directrice du département documentation et archivage du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) pour son aide et sa confiance.
- Le directeur de la direction régionale de la PME et de l'artisanat de la wilaya de Bejaïa.
- Mr S. MOUSSAOUI du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).
- Mr AC. ADRAR et Mr M. MERIDJA de Djezzy Communication.
- Mr K. MOUKHFI de la Banque Algérienne de Développement Rural (BADR).
- Mr YAHIAOUI et M^{elle} S. AZAMOUM pour leur aide précieuse et encourageante.
- Mr K. MESSOUAF de la conservation foncière pour son aide précieuse.
- Tout le personnel de la bibliothèque nationale, filiale de Bejaïa.
- Tous les gérants des entreprises privés enquêtés pour leurs collaborations, leur disponibilité et leurs encouragements incessants.
- Au personnel de la bibliothèque de la faculté d'Alger centre « Ben Yousef ben khedda », pour leur collaboration.
- Tous mes amis qui m'encourage chaque jour notamment BOUMENSOUR et DJEMAI et KENDI, les membres de ma promotion de magistère, celle du management de 2004, mes étudiants, mes collègues du département SEGS-LMD en particulier Mm AMGHAR, et toutes les personnes qui ont contribuées de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de mémoire.

M^{elle} H. AATOUT

TABLE DES MATERES

Intitulés	Pages
Introduction générale	01
La première partie : Revue de la littérature	
Introduction de la partie théorique	05
Chapitre I : L'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel de l'entreprise	06
Introduction	06
Section 1 : Aperçu sur l'évolution de concepts clés du raisonnement stratégique	08
1.1. Définitions et étymologie du concept de stratégie	08
1.2. La démarche stratégique	09
1.3. Les prémisses de la réflexion du model de Michael Porter	11
1.4. L'évolution de l'entreprise dans son environnement	13
Conclusion	16
Section 2 : Analyse stratégique de la position concurrentielle de l'entreprise	17
2.1. Etude du contexte et de l'intensité concurrentielle	18
2.2. L'avantage compétitif et la position concurrentielle de l'entreprise	26
Conclusion	37
Chapitre II : L'analyse structurelle du secteur d'activité et la cible stratégie de base	38
Introduction	38
Section 1 : L'analyse concurrentielle par les groupes stratégiques	39
1.1. L'aspect des groupes stratégiques	39
1.2. Appréciation de la lutte concurrentielle par le biais des groupes stratégiques	44
1.3. Les facteurs clés de succès (FCS) et performance de l'entreprise	46
1.4. La valeur du domaine d'activité	50
Conclusion	53
Section 2 : choix d'une cible stratégique de base et ses évolutions	54
2.1. La stratégie volume ou de domination globale par les couts	55
2.2. La stratégie de différenciation	64
2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration	72
Conclusion	75
Conclusion partie théorique	76
La deuxième partie : Etude de cas pratique	
Introduction de la partie pratique	77
Chapitre III : présentation du potentiel économique de la wilaya de Bejaia	78
Introduction	78

Section 1 : présentation générale de la wilaya de Bejaïa	79
1.1. Présentation géographique et démographique	79
1.2. Présentation des richesses naturelle	80
1.3. Les principales infrastructures de la wilaya de Bejaïa	83
Conclusion	84
Section 2 : Présentation détaillées de l'enquête de terrain	85
2.1. Les zones d'activités commerciales et les zones industrielles	85
2.2. La création de l'entreprise dans la wilaya de Bejaïa	87
Conclusion	98
Chapitre VI : L'analyse détaillée de l'enquête de terrain et interprétation des résultats ...	99
Introduction	99
Section 1 : Définition de l'objet de recherche et des besoins de l'enquête de terrain	100
1.1. Définition de la méthodologie de recherche	100
1.2. Présentation de l'échantillon et du questionnaire d'enquête	101
Conclusion	106
Section 2 : Analyse détaillée de l'enquête de terrain	106
2.1. Analyse du profil du manager ou l'acteur central de l'enquête	107
2.2. Etude de l'application de quelques pratiques du management	110
2.3. Analyse détaillée de l'application des stratégies de base sur le terrain	114
Conclusion	121
Conclusion de la partie pratique	123
Conclusion générale	124
Bibliographie	126
Les résumés	
Résumé en français	134
Résumé en Arabe	135
Liste des figures et tableaux	
Les annexes	
Annexe 1	
Annexe 2	
Annexe 3	
Annexe 4	
Annexe 5	
Annexe 6	
Annexe 7	
Annexe 8	
Annexe 9	
Annexe 10	
Annexe 11	

Introduction générale

La meilleure stratégie est celle qui choisit son champ d'action qui est le marché¹, où on a des ennemis, des alliés, des partenaires, et donc des positions à prendre. Le stratège est celui qui la conduit², il est tenu d'avoir une bonne connaissance du marché, mais surtout de formuler sa stratégie en connaissance de ses forces et ses compétences spécifiques pour prétendre réaliser des diagnostics positifs et prometteurs dans la réalisation de ses objectifs.

Les spécialistes de la stratégie d'aujourd'hui parlent des diagnostics interne et externe³ de l'entreprise comme démarche classique et inévitable tel FRIEDBERG. E⁴ et MILER. D⁵, mais ce qui leur est reproché est de ne pas parvenir à proposer aux gestionnaires de réelles méthodes opérationnelles⁶ qui leur permettent de bien exécuter leurs stratégies sur le terrain, et des variables d'évaluation qui leur permettent d'apprécier leurs parcours dans un climat de concurrence. Bien que ces dernières existent et continuent d'évoluer avec l'environnement, elles découlent principalement de l'économie industrielle⁷, et se basent sur la recherche des facteurs déterminants de la performance à long terme dans un secteur d'activité. Elles s'étalent principalement sur le développement d'études sur les mécanismes de la concurrence, et ce type de préoccupation a dû rapprocher les économistes industriels et les stratèges. Et PORTER. M⁸ de la Harvard Business School a été le premier à faire un réel mixage entre la stratégie et l'économie industrielle à travers ses ouvrages « choix stratégique et concurrence » puis « l'avantage concurrentiel », qui ont révolutionné l'analyse stratégique concurrentielle des firmes.

Beaucoup de chercheurs en stratégie tel ADER⁹ et CROSIER¹⁰ ont démontrés, que l'entreprise dans son environnement n'est pas exposée aux seules forces de la concurrence, mais bien d'autres variables viennent perturber son équilibre tels que les conditions du marché, l'évolution des techniques, les relations de pouvoir, les réseaux d'alliances, ...etc. Grace à leurs travaux, un nouveau cadre d'analyse classique est apparu. Dans notre travail, nous avons la tâche d'étaler une des pratiques les plus importantes, et il s'agit des « stratégies

¹ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 5.

² BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 5.

³ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 5.

⁴ MAGAKIAN. J-L, « 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise », Edition BREAL, Paris, Janvier 2005. Page 18.

⁵ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 01.

⁶ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 5.

⁷ MARMUS. C, « Politique générale », Economica, Paris, 1996. Page 725.

⁸ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 10.

⁹ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris novembre 2004. Page 147.

¹⁰ MAGAKIAN. J-L, « 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise », Edition BREAL, Paris, Janvier 2005. Page 18.

de positionnement sur un secteur d'activité industriel », dont la signification moderne associée au terme d'« industrie » renferme le produit en tant que physique et les services, appelés tendanciellement par les spécialistes de la stratégie industrielle¹¹ « l'industrie des services ».

L'objectif de notre travail est de rechercher les réponses adéquates qui nous permettront de mettre en lumière notre problématique centrale que nous avons intitulée comme suit.

Existe-t-il un rapport logique, indispensable et indissociable entre l'adoption et l'entretien d'une stratégie de positionnement concurrentiel de base et l'existence d'une entreprise sur un secteur ou segment d'un secteur d'activité quelconque, pour gérer le rythme de la concurrence ? Qu'en est-il des entreprises de la wilaya de Bejaïa à propos de ces mêmes stratégies ?

Nous devons également expliquer le décalage affiché entre la théorie et la pratique en Algérie, expliqué par rapport à l'aspect de l'offre et ce que les stratégies sont sensées leur apporter comme soutien. Notre objectif sur le terrain est de dévoiler si les entreprises de la wilaya de Bejaïa connaissent –elles ces stratégies, et si elles ont un intérêt pour elles. Nous devons savoir sous quelles formes ces dernières existent-elles, et quel type de bien être ramènent-elles à la gestion concurrentielle de l'entreprise dans la wilaya.

Dans une optique d'économie de marché, une bonne pratique et un meilleur encadrement des stratégies organisationnelles feront preuve de bases saines et prometteuses pour l'avenir de l'entreprise. Une optique devenue réalité pour l'Algérie depuis la fin des années quatre-vingt¹² quand le pays a entamé une phase de transition, synonyme d'une nouvelle ère pour l'économie et l'entreprise locale.

L'État a depuis la tâche de maîtriser un système qui se ramène avec de nouvelles pratiques¹³, parmi lesquelles nous citons les stratégies de base que nous avons la tâche d'étudier dans ce mémoire et qui sont au nombre de trois soit, la stratégie de domination globale par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation. Donner une liberté totale à l'entreprise n'est faite dans aucun pays du monde sans surveillance, ni soutien. Pour ce, et pour répondre à la question centrale, nous avons posé un ensemble de ramifications interrogatives qui sont :

¹¹ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 6.

¹² Séminaire animé par D. HAMIDET, « l'environnement financier de l'entreprise a la mise a niveau des entreprises », BCS groupe (Étude-Conseil-Formation), octobre 1999, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.

¹³ Séminaire animé par A. ABORA, « les enjeux stratégique de la mise à niveau », BCS groupe (Étude-Conseil-Formation), octobre 1999, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.

- Les stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle sont-elles connues ? et partent-elles du principe de la concurrence ?
- Les entreprises algériennes, en particulier celles de Bejaïa, connaissent –elles un vrai monde concurrentiel tel que le décrivent les auteurs de la stratégie ?
- Quelles sont les différentes stratégies organisationnelles que connaît le management adopté et connu dans les entreprises de la wilaya de Bejaïa ?
- Que faut-il faire pour que les firmes prennent conscience de l'importance de ces stratégies pour leur avenir dans un monde de concurrence ?

Les réponses à ces questions vont seulement nous permettre de contribuer à l'offre d'une meilleure compréhension, tout d'abord des pratiques stratégiques de gestion fréquemment rencontrées dans les entreprises de la wilaya de Bejaïa. Et dans ce sens, plusieurs hypothèses peuvent être lancées pour rechercher les réponses à ces questions, telles que :

- Le manque de visibilité dans l'économie fait que les responsables d'entreprise sont à l'origine de décisions imprudentes.
- Le management dans un pays en transition vers une économie de marché connaît encore des difficultés à modifier les modes de gestion vers plus de libertés.
- Il existe une réelle envie chez les gestionnaires des entreprises d'apprendre à manager, mais l'environnement ne le leur permet pas.
- Les entreprises algériennes, en particulier celle de Bejaïa, connaissent sans doute la nature et l'importance de stratégie de base pour gérer la concurrence, mais sont loin de les adopter structurellement.

L'intérêt, de cette recherche est de pouvoir comprendre ces stratégies de base en théorie et leurs fonctionnements, puis de permettre quelques éléments de réponses à toutes les interrogations liées à un thème d'une telle impotence.

Pour notre démarche méthodologique, nous allons procéder à une enquête de terrains opérée au niveau de la wilaya de Bejaïa à travers laquelle nous allons proposer un questionnaire d'enquête pour les managers de 46 entreprises prises comme échantillon au niveau de la wilaya, à travers des entretiens direct ou semi direct. Il s'agit d'entreprises privées, possédant un effectif supérieur à dix employés activant soit dans l'industrie ou les services, et évoluant dans un environnement concurrentiel confirmé.

Un travail n'est jamais sans difficultés. Nous avons, à ce propos, rencontré quelques obstacles pour pouvoir accomplir notre tâche. En effet, la première difficulté est liée à la

sensibilité du thème qui traite la stratégie de l'entreprise et la concurrence. Nous avons été stoppé par quelques refus justifiés par la protection de « secret professionnel de haute sensibilité », mais nous sommes parvenu à les convaincre du contraire malgré que certains, lors de la rencontre, avancement énormément de promesses mais pour des raisons inconnues ne donnent pas suite. D'autres n'ont jamais restitué le questionnaire. Les autres difficultés résident dans la qualité de la formation des gérants d'entreprises, et nous avons rencontré beaucoup qui ne sont pas formé, et ont eu beaucoup de difficultés avec tous les concepts de management cités dans le questionnaire. Mais bien évidemment, plusieurs faveurs et privilèges nous ont été accordés, ce qui nous a beaucoup aidés dans notre travail. Cela n'enlève rien au mérite de tous les managers qui nous ont aidés à accomplir notre travail.

Pour ce qui est du plan de travail que nous avons respecté, le mémoire a été traité en deux principales parties : une première partie théorique, scindée en deux chapitres. Le premier intitulé « L'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel de l'entreprise » sera divisé en deux sections, la première intitulée « Aperçu sur l'évolution de concepts clés du raisonnement stratégique » va traiter les concepts clés dans la compréhension de notre thème, et la seconde intitulée « Analyse stratégique de la position concurrentielle de l'entreprise » présente l'avantage concurrentiel et ses domaines, son rôle et les difficultés qu'il rencontre. Un deuxième chapitre intitulé « L'analyse structurelle du secteur d'activité et la cible stratégique de base » sera également divisé en deux sections. La première intitulée « L'analyse concurrentielle par les groupes stratégiques » va nous décrire l'activité concurrentielle de l'entreprise dans son environnement en l'abordant du point de vue des groupes stratégiques, et une deuxième section « Choix d'une cible stratégique de base et ses évolutions » finira par le ciblage de la stratégie de base adéquate qui va mettre en œuvre l'avantage concurrentiel.

Une deuxième partie pratique, est subdivisée également en deux chapitres. Le premier intitulé « Présentation du potentiel économique de la wilaya de Bejaïa » est traité en deux sections. La première « Présentation générale de la wilaya de Bejaïa » va présenter la wilaya de Bejaïa. Une seconde « Présentation des potentialités économique de la région de Bejaïa » met en avant les PME créés et leurs apports. Un deuxième chapitre « L'analyse détaillée de l'enquête de terrain et interprétation des résultats » est scindé en deux sections. La première est intitulée « Définition de l'objet de recherche et besoins de l'enquête de terrain », la seconde donne l'« Analyse détaillée de l'enquête de terrain », où les détails de l'enquête de terrain et les résultats tirés seront interprétés.

Introduction

Cette première partie théorique va être exclusivement consacrée à une présentation large et détaillée des concepts clés de notre thème qui traite de l'essai d'analyse des stratégies de positionnement concurrentielle d'une entreprise sur un secteur d'activité industriel, qui regroupe en même temps l'industrie classique, l'industrie des services qui connaît une extension non des moindres ces dernières années.

Cette partie va être traitée en deux chapitres. Chacun sera subdivisé en deux sections. Le premier s'arrête sur les concepts de base du management des entreprises. Il s'agira du management stratégique, la stratégie, la politique de l'entreprise, le marché, et l'arène stratégique. Tous ces concepts seront étudiés dans une première section intitulée « Aperçu sur l'évolution de concepts clés du raisonnement stratégique », qui joint également le positionnement de l'activité dans son environnement et son stade de développement. Cette section est indispensable puisqu'elle tient un rôle dans l'enchaînement de notre mémoire. La deuxième section intitulée l'« Analyse stratégique de la position concurrentielle de l'entreprise », est aussi importante dans notre travail qui sera focalisée sur l'étude de l'entreprise en pleine concurrence, en identifiant les facteurs et les forces de la concurrence à travers les forces de l'entreprise, celles qui doivent lui permettre de se faire une place dans la concurrence.

Un deuxième chapitre, également scindé en deux sections, vient pour compléter l'étude concurrentielle déjà entamée. La première section intitulée « L'analyse concurrentielle par les groupes stratégiques » nous sert pour mettre la lumière sur le comment les entreprises se livrent-elles la course et qui sont les vrais concurrents de la firme ? La seconde section, est une finalité en soi. Elle est intitulée « Choix d'une cible stratégique de base et ses évolutions », et traduit la connaissance de l'entreprise de ses capacités et son environnement. Elle connaît ses concurrent et les règles de la concurrence, et doit choisir la manière la plus profitable à sa rentabilité et la place qu'elle va occuper dans la compétition. C'est ce que nous appelons un avantage concurrentiel qui est annoncé par une stratégie de positionnement de base (une stratégie générique).

Cette démarche fait en dernier lieu le choix d'une stratégie de base comme l'accomplissement de sa réflexion stratégique concurrentielle, et c'est le thème que nous somme sensés analyser dans ce mémoire, ce qui nous conforte dans notre démarche.

Introduction

L'art de la guerre¹ met en avant une méthodologie de formulation de la stratégie basée sur deux sources d'information : Une bonne connaissance du terrain et une bonne appréciation de ses propres forces. Ce principe, repris par l'entreprise, lui dicte de se pencher sur ces mêmes principes pour effectuer ses choix stratégiques, par l'évaluation de ses capacités et ses faiblesses, et l'appréciation des caractéristiques de son environnement général et concurrentiel².

Dans les écoles traditionnelles, tel le modèle de LCAG³, l'analyse stratégique ne considérait que le niveau interne de l'entreprise⁴. Sans doute, les besoins de l'économie n'en faisaient pas une nécessité⁵. Mais, l'internationalisation⁶ qui avait coïncidé avec l'émergence de l'économie industrielle ainsi que les crises économiques ont poussé les chefs d'entreprises à se résoudre que la capacité de leurs avantages concurrentiels n'était pas éternelle. La situation se complique davantage par l'arrivée des pays émergents, jugés très compétitifs sur les prix. La remontée supplémentaire des contre-pouvoirs⁷ et des stratégies régionales ont du élargir le champ d'analyse. Ceci propulse l'entreprise au devant de la scène, et l'empêche d'évoluer en étant renfermée sur elle-même.

Au début des années deux-mille, les entreprises s'étaient encore une fois trompées sur la logique de conduire la concurrence en se livrant une course à la première place. Ce comportement, jugé trop prétentieux et risqué, a laissé place, grâce aux experts en stratégie, à la recherche d'une « position concurrentielle »⁸ où il convient de prendre une place sur le marché, de manière à ce que l'entreprise soit à l'abri des attaques. Pour prétendre à cette place, l'entreprise doit d'abord parvenir à tirer un « avantage concurrentiel »⁹ et savoir l'exploiter le plus longtemps possible, pour ensuite passer à l'analyse du contexte concurrentiel.

¹ MARMUS. C, « Politique générale : Langage, intelligence, model et choix stratégique », Economica, Paris, 1996. Page 51.

² BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 7.

³ GERVAIS. M, « Stratégie de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Janvier 2003. Page de 39.

⁴ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 9.

⁵ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 14.

⁶ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 14.

⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 15.

⁸ MARMUS. C, « Politique générale : Langage, intelligence, model et choix stratégique », Economica, Paris, 1996. Page

⁹ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 12.

A ce stade, l'entreprise est tenue de faire plusieurs choix d'analyse pour aboutir à construire cet avantage concurrentiel et être sûre du choix de sa stratégie¹⁰. Alors, Que doit-elle faire au quotidien pour que ses objectifs à long terme soit une réussite ? Et à quel prix ? Les choix sont multiples, à commencer par le portefeuille d'activité et les domaines d'activités stratégiques. Ce chapitre va traiter deux sections : la première donnera un aperçu sur l'évolution de concepts clés du raisonnement stratégique, des définitions, et présentera l'environnement macroéconomique, ainsi qu'un aperçu sur les prémisses du modèle de PORTER. M¹¹.

La deuxième section traite de la position concurrentielle. Elle définira et analysera l'environnement concurrentiel par ses six forces. Elle sera suivie par le traitement détaillé de l'avantage concurrentiel.

¹⁰ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 8.

¹¹ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 13.

Section 1 : Aperçu sur l'évolution de concepts clés du raisonnement stratégique

La raison première de l'entreprise est la survie, même si elle ne cesse de chercher plus en se fixant des objectifs de croissance, de développement, et autres. Cette même raison devient coûteuse à assurer et à garder le plus long temps possible.

La stratégie a toujours été l'arme qui lui permettait de réaliser un tel objectif, mais les conditions ne cessent de se modifier. La stratégie qui a été qualifiée par les spécialistes de changeante, adaptative et qui aime le risque pour s'épanouir reste encore la solution à emprunter. Il reste que l'entreprise doit maîtriser son association aux domaines adéquats pour plus d'efficacité. La concurrence qui s'intensifie est celle qui alimente ce changement que PORTER. M a dû prendre comme point de départ pour présenter un modèle qui permet à l'entreprise de s'assurer une position sur son marché en effectuant plusieurs diagnostics.

Dans cette section, la priorité sera de cerner ce concept de stratégie le mieux possible avant d'introduire ce modèle de PORTER. M. En suite, nous présenterons l'environnement macroéconomique de l'entreprise et le cycle de vie de l'industrie ainsi que leurs impacts sur son équilibre concurrentiel.

1.1. Définitions et étymologie du concept de stratégie

Vue l'importance de ce concept, il est important de nous pencher sur sa définition, ses domaines, et son utilité dans les choix de l'entreprise. L'étymologie du concept de stratégie nous révèle un mot d'origine grec « strategia »¹² qui signifie « gouvernement militaire », composé de « stratos = armée » et « agos = je conduis ».

Les définitions les plus primitives de la stratégie reprises par le dictionnaire Larousse, l'ont communément reconnue comme :

1- Art de coordonner l'action des forces militaires, politiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou dans la préparation de la défense d'une nation. La stratégie est de la compétence du gouvernement et de celle du haut commandement des forces armées. Cela implique un changement complet dans la stratégie et dans l'organisation.

2- Art de coordonner des actions et de manœuvrer pour atteindre un but tel que la stratégie électorale, politique.

L'analyse de ces définitions dévoile l'usage militaire et politique de la stratégie. Dans la première, elles négligent la fixation d'objectif à atteindre et le comportement du

¹² MARMUS. C, « Politique générale », Economica, Paris, 1996. Pages 51 et 52.

groupe. La seconde crée cette confusion entre la stratégie et la politique que d'ailleurs les économistes reprochent à l'étymologie. De nombreux auteurs ont réduit la confusion, tel le Général BEAUFFRE. G¹³ qui dit la politique serait le choix des orientations fondamentales, et la stratégie reste le choix des moyens de la politique et la coordination de l'action, et affirme que la stratégie tend, malgré l'étymologie qui dicte « il faut connaître ses propres forces et faiblesses, puis les opportunités et menaces de l'adversaire », à sortir de son domaine militaire pour devenir « l'art de l'exécution de la politique »¹⁴.

Plusieurs définitions modernes citent les domaines d'application de ce concept pour nous permettre de mieux l'adapter à notre thème. ANSOFF. I (1965)¹⁵ a été le premier à adapter ce concept à l'entreprise et à sa vie sur le marché. Il fait la distinction en séparant trois niveaux de décision (décisions stratégiques, décisions administratives, décisions opérationnelles). En 1971, ANDREW. K¹⁶ explique « la stratégie générale est l'ensemble des décisions qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs, définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type d'organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être, et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté».

Plus récemment, ADER¹⁷ (1983) a introduit la concurrence comme nouvelle variable en disant « Le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquelles l'entreprise s'engagera et la détermination de l'intensité et de la nature de cet engagement ». Mais la version de PORTER. M (1996) met l'avantage concurrentiel au cœur d'une définition plus complète, où il dit « la stratégie est la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble de différentes activités »¹⁸.

1.2. La démarche stratégique

La mise en place d'une démarche stratégique a plusieurs étapes pour arriver au niveau d'excellence qu'elle connaît aujourd'hui en matière de gestion et d'improvisation des marchés.

¹³ MARMUS. C, « Politique générale : Langage, intelligence, model et choix stratégique », Economica, Paris, 1996. Page 52.

¹⁴ MARMUS. C, « Politique générale : Langage, intelligence, model et choix stratégique », Economica, Paris, 1996. Page 52.

¹⁵ GERVAIS. M, « Stratégie de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Janvier 2003. Page de 39.

¹⁶ BAUMARD. P, « Analyse stratégique », DUNOD, Paris, 2000.

¹⁷ THIETART. R.A et XUERE. J-M, « Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre », DUNOD, Paris, 2009.

¹⁸ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 11.

1.2.1. La planification stratégique

Ces pratiques n'en sont pas moins importantes dans la démarche stratégique. Depuis les années 70, la planification stratégique propose « la gestion prospective »¹⁹, qui a introduit la prévision pour anticiper l'avenir des marchés instables de l'entreprise. DRUCKER. P²⁰ estime que « la Planification Stratégique est de concevoir un future désiré, et les moyens d'y parvenir ». Dans la pratique, les managers ne considèrent pas le plan comme le point noir de la planification stratégique, puisqu'il varie selon les changements. Elle peut par contre être qualifiée par trois types d'instruments :

- Instrument d'action, car la Planification Stratégique montre à l'entreprise le moyen d'agir.
- Instrument de motivation, car elle permet une bonne circulation de l'information qui met tout le personnel mobilisé vers une cause connue et bien soutenue.
- Instrument de cohérence, car elle perfectionne les ajustements entre les personnes et les structures, entre ces dernières et les objectifs de l'entreprise à tous les niveaux.

La Planification Stratégique est assimilée au programme, traduit par un ensemble d'étapes organisées et enchainées, très maîtrisées, qui font appel à un déclencheur pour que le processus s'exécute vers un but statique en mobilisant les ressources ramenées par la stratégie. Elle regroupe également les plans tactiques qui, selon CROSIER. M et FRIEDBERG. E²¹, représentent la force de la stratégie à travers le nombre important de ces derniers qu'elle doit maîtriser. Ceci lui donnera plus de choix pour changer ses plans lors d'anomalies qui bloquent son exécution.

1.2.2. Le management stratégique

Le management stratégique est représenté en deux parties. La première dite statique est la Planification Stratégique dans sa globalité, et où l'entreprise réfléchit sa démarche de façon organisée. La seconde partie est dite dynamique, à savoir le Management stratégique, qui vient compléter la planification par une étape d'exécution qui met en pratique des plans d'action adaptés aux changements.

La démarche stratégique aujourd'hui ne peut plus raisonner sans faire appel à ces deux pratiques, c'est dire l'ampleur qu'a pris l'instabilité des marchés pour chercher autant de prudence dans les choix d'une entreprise qui ambitionne toujours plus de sécurité et de rentabilité.

¹⁹ ORSONI. J et HELFER. J-P et KALIKA. M, « Management : stratégie et organisation », Vuibert, Paris, 2008. Page 123.

²⁰ ORSONI. J et HELFER. J-P et KALIKA. M, « management : stratégie et organisation », Vuibert, Paris, 2008. Page 123.

²¹ MAGAKIAN. J-L, « 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise », BREAL, Paris, Janvier 2005. Page 86.

1.2.3. La structure du secteur industriel

La démarche stratégique qui finit par permettre ce choix adéquat à la réalisation des objectifs se heurte le plus souvent à d'autres concepts non moins importants que d'autres.

En effet, la stratégie qui concerne la concurrence ne peut exister en dehors de son cadre, qui est le secteur, qui nous convient de bien définir pour mieux avancer dans ce chapitre.

Le marché générique²² regroupe le système d'offre dans sa globalité qui réunit toutes les entreprises mobilisées pour satisfaire le même besoin économique de façon permanente et continue tels que se vêtir, se nourrir, se déplacer, communiquer, ..., etc. Dans le langage générique, nous connaissons le marché générique par « le secteur », relativement assimilé aux exemples ci-dessus deviennent, le secteur agroalimentaire, le secteur du textile et secteurs du transport. Si le secteur est de repérer certains rapprochements technologique et financier entre les entreprises, il reste que certaines études n'y ont pas jugée une base importante pour cadrer la concurrence, malgré qu'il devienne aujourd'hui plus qu'indispensable. Il représente ainsi selon BIDAULT. F « l'ensemble des activités de l'entreprise représentant un champ d'activité sensé à son tour, regrouper un ensemble de métiers »²³.

L'arène stratégique²⁴ est une notion qui vient secourir le marché générique, car elle définit l'ensemble des relations qu'elles soient productives ou d'échange que l'entreprise est disposée à nouer, compte tenu de la nature de ses productions et de ses stratégies partenariales. Son rôle est de mettre en relation les entreprises du même marché générique.

1.3. Les prémisses de la réflexion du model de Michael Porter

Dans ses travaux, ANSOFF. I²⁵ estime que la position concurrentielle de l'entreprise dépend de la pertinence des segments ou des DAS (domaines d'Activité Stratégique) choisis pour l'exploitation. Pendant que LOCHRIDGE. R²⁶ insiste que « à partir des années 70,...un ralentissement de la croissance, une concurrence de plus en plus vive dans les secteurs traditionnels de l'économie,...une augmentation considérable des échanges internationaux vont modifier les règles du jeu : la condition nécessaire au succès réside dans la capacité d'anticiper les évolutions des marchés et de se créer un avantage unique défendable par rapport aux concurrents et nouveaux états de l'environnement. Désormais, aucun ensemble de règles stratégique simple et monolithique n'est suffisant pour élaborer les stratégies adéquates... Connaître les principes qui déterminent la dynamique concurrentielle et les

²² DAYAN. A, MANUEL DE GESTION, Ellipses édition marketing / AUF, novembre 2004. Page 136.

²³ MARMUS. C, « Politique générale », Economica, Paris, 1996. Page 240.

²⁴ DAYAN. A, MANUEL DE GESTION, Ellipses édition marketing / AUF, novembre 2004. Page 136, 137.

²⁵ MARMUS. C, « Politique générale : Langage, intelligence, model et choix stratégique », Economica, Paris, 1996. Page

²⁶ HARVARD BUSINESS REVIEW, Les stratégies de l'incertain, Organisation/Expansion Management Review, 2000. Page

possibilités de modifier les données de l'environnement constitue le nouvel impératif de la réussite ». Michael PORTER a eu l'idée, dans les années 80²⁷, de proposer son modèle pour, d'une part, affiner cette première analyse, et d'autre part mettre en pratique la seconde en se basant sur les points suivants ;

- Une analyse dynamique du champ concurrentiel, des segments et des principaux comportements du secteur d'activité.
- Le choix d'une stratégie générique ou de base comme point de départ d'une position.
- Créer une typologie des environnements qui va fixer les modalités stratégiques envisageables sur un DAS ou tout le secteur (les groupes stratégiques).

Pour PORTER. M²⁸, le choix stratégique dépend de l'intensité concurrentielle dictée par la pression exercée de six forces en interaction (la rivalité entre concurrents directs, les nouveaux entrants, les fournisseurs, les clients, les substituts, l'État et les collectivités locales) que nous allons détailler dans la suite du chapitre, et de l'avantage concurrentiel unique tiré sur la chaîne de valeur de l'entreprise, comparée à celles de tous ses partenaires dans le secteur, le DAS ou le segment. Mais vue l'hétérogénéité et les modifications de ces derniers, le modèle de PORTER a fait appel aux facteurs clés de succès, grâce auxquels des groupes stratégiques sont formés pour faciliter l'affrontement de la concurrence par le choix de la stratégie la mieux avisée pour ramener une rentabilité durable.

1.3.1. La segmentation stratégique

Tout choix stratégique exige un diagnostic stratégique, et aucun n'est possible sans une segmentation stratégique. C'est ainsi que pour entamer son analyse, PORTER exige de faire une segmentation pertinente à tout le secteur pour faire le meilleur choix possibles.

Selon KALIKA. M et AN « La segmentation stratégique est le découpage du secteur en unités homogènes appelées Domaines d'Activités Stratégique (DAS) ou Strategic Business Unit (SBU)²⁹ ou encore Centre d'Activité Stratégique (CAS), axés sur les plans interne et externe, sur lesquels un diagnostic sera effectué et des propositions stratégiques seront formulées »³⁰. L'objectif ou l'utilité de la segmentation stratégique est de donner aux décideurs un schéma clair du champ de bataille, et une échelle fidèle du nombre de segments possibles sur leur secteur, car ces derniers engagent leur avenir en empruntant des degrés de finesse très pertinents pour cibler. La segmentation se base sur l'analyse des compétences, et

²⁷ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 12.

²⁸ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 12.

²⁹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 9.

³⁰ ORSONI. J et HELFER. J-P et KALIKA. M, « management : stratégie et organisation », Vuibert, Paris, 2008. Page

la mise en avant de celles qui sont les plus judicieuses pour un découpage sur mesure, et c'est la manière à travers laquelle il est possible d'espérer être compétitif.

L'utilité de la segmentation stratégique réside également dans la création de segments homogènes en termes de produit et service proposés à des clients spécifiques, à travers lesquels des compétences précises et assez proches sont mobilisées et combinées, ce qui va permettre de développer un avantage concurrentiel.

Pour procéder à une segmentation stratégique, l'analyste choisit ses critères de découpage et la méthode qui répond à ses attentes en mettant les atouts de l'entreprise en avant, et deux approches complémentaires sont utilisées. D'une part, l'approche théorique qui s'exprime à travers trois dimensions : la clientèle servie (comme la localisation géographique, critère sociodémographique, ...), la fonction ou le besoin à satisfaire (à quoi sert le produit ?), et la technologie utilisée. Une approche empirique fait une approximation de définition des DAS les plus homogènes, en se basant sur l'histoire et la structure actuelle des activités de l'entreprise. Cette tâche est difficile à réussir, puisque l'entreprise recherche parfois un avantage sur des DAS qu'elle obtient en combinant ceux qui sont en place, et entre lesquels aucune synergie n'a été identifiée auparavant.

Plusieurs difficultés ont été signalées par la segmentation stratégique et sont liées à son caractère dynamique. Nous retrouvons :

- La concurrence remet en question l'effet des barrières et standardise les segments, c'est pourquoi la segmentation se trouve devant des segments confus et parfois absurdes, d'où cette confusion avec la segmentation marketing.
- La technologie et l'évolution du marché remettent en cause la segmentation stratégique.
- La segmentation stratégique est guidée par la direction générale, et elle a souvent conditionné l'investissement ou le désinvestissement de l'entreprise dans des activités.

1.4. L'évolution de l'entreprise dans son environnement

Partant du principe de ANSOFF³¹ où il rattache la stratégie à l'environnement « qui dit stratégie dit environnement, qui dit stratégie dit marché, qui dit stratégie dit positionnement, et qui dit stratégie dit ainsi concurrence ». Nous pouvons affirmer avec conviction l'importance de l'étude de l'environnement dans l'analyse concurrentielle à travers laquelle une orientation stratégique meilleure sera choisie³².

Dans un contexte appelé « environnement macroéconomique », nous allons étaler ses composantes (PEST), puis nous passerons à l'analyse du cycle de vie.

³¹ GERVAIS, M, « Stratégie de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Janvier 2003. Page

³² DUCREUX, J-M et MARCHAND-TONEL, M, Stratégie : les clés de succès concurrentiel, organisation, 2004. Page 155.

1.4.1. Les composantes (PEST) de l'environnement de l'entreprise

Cet environnement est focalisé principalement sur ce qui entoure l'entreprise de l'extérieur, et influence sa trajectoire. Il est défini au niveau macroéconomique et regroupe le politique, l'économique, le socioculturel, et le technologique et l'entreprise doit en permanence mesurer leurs dynamiques.

L'environnement Politique regroupe ces variables politiques qui sont d'ordre juridico-légal, réglementaire et fiscal³³, imposées par l'État qui représente l'acteur suprême. Elles ont souvent perturbé l'équilibre de l'entreprise qui est tenue de comprendre et d'appliquer les textes de lois. Il y'a des contraintes qui empêchent l'adaptation aux changements qui sont liées à l'instabilité de ces règles. Elles sont à caractère politique dans les pays en développement ou réglementaire dans les pays développés. La complexité croissante des textes, difficilement assimilables, conduisent parfois l'entreprise à des infractions dont elle ignore l'interdiction.

Dans l'environnement Économique, il s'agit de toutes les structures de l'économie telles que la croissance, le taux d'intérêt, l'inflation et le chômage³⁴. Pour ses besoins en recrutement, en investissement, ou en implantation, l'entreprise consulte les données qui lui permettent d'optimiser ses orientations, à travers des études de marché qui font appel au niveau des revenus ou au pouvoir d'achat des ménages.

L'environnement Socioculturel³⁵ va tout d'abord cerner l'entourage social de l'entreprise qui est la source du capital humain, ensuite sociétal pour le service qu'elle rend à la société à travers ses produits et l'offre d'emploi, et enfin culturel puisqu'il représente une source de conviction pour sa propre culture. S'ajoutent en marge les environnements géographique et démographique qui sont des sources d'informations non négligeables dans le choix du lieu d'implantation et la taille du marché.

L'environnement Technologique prend en considération toutes les nouveautés en rapport avec le niveau et la qualité de la recherche-développement et innovation à introduire, soit dans la composition et l'aspect ou l'image du produit, ou alors dans le processus de production, ou encore dans les méthodes de commercialisations et de distributions. La technologie connaît parfois des « pièges d'obsolescence »³⁶ lorsqu'une entreprise qui innove est surprise par des concurrents qui passent à une nouvelle génération de produit. Pour rester

³³ DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, Stratégie : les clés de succès concurrentiel, Organisation, 2004. Page 156.

³⁴ DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, Stratégie : les clés de succès concurrentiel, Organisation, 2004. Page 157.

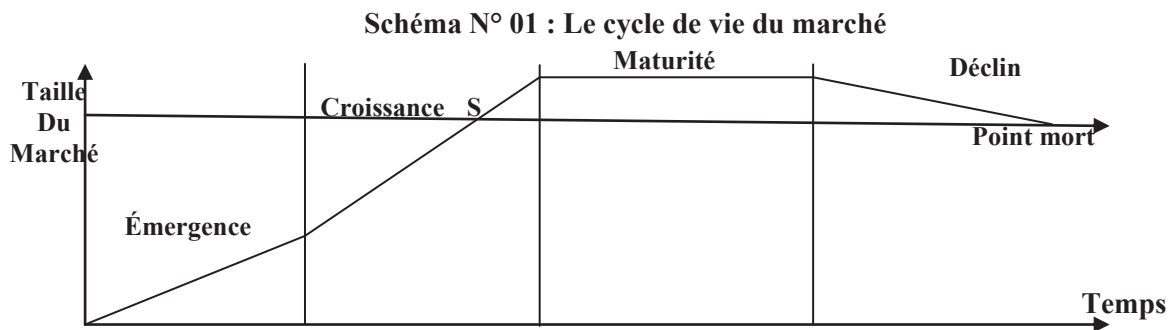
³⁵ DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, Stratégie : les clés de succès concurrentiel, Organisation, 2004. Page 158.

³⁶ DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, Stratégie : les clés de succès concurrentiel, Organisation, 2004. Page 158.

créative et motivée à réagir, l'entreprise aura besoins de certaines lois de protection de propriété intellectuelle et industrielle.

1.4.2. Le cycle de vie du marché

Il sera nécessaire d'aborder l'aspect microéconomique de l'entreprise à travers lequel plusieurs phases d'évolution seront illustrées et qui seront relatives au parcours d'un produit. Elles sont au nombre de quatre³⁷ : La naissance ou le lancement, la croissance ou l'extension, la maturité puis le déclin, représentées en figure n° 1.



Source : DUCREUX, J-M et MARCHAND-TONEL, M, « Stratégie », organisation, Allemagne, 2004. Page159.

Ce modèle du cycle de vie est une pure invention marketing basée sur la célèbre analogie biologique de VERNON. R³⁸, et elle s'applique également au marché, à l'industrie ou la technologie. Le cycle de vie est aussi emprunté comme outil d'analyse concurrentielle, pour suivre les niveaux des ventes sur chaque phase, et aider à choisir l'option stratégique la mieux adaptée aux situations rencontrées.

La phase de l'émergence, représente le stade du lancement d'un nouveau produit sur un même marché, ou un même produit sur un nouveau marché. La concurrence connaît un niveau presque inexistant et au seul profit de l'innovateur, accompagné par un taux d'investissement en recherche-développement et communication très élevé. Les ventes et l'image du produit sont faibles avec des bénéfices négatifs suite au manque de rentabilité, ce qui engendre un prix assez élevé vis les coûts en masse engagés.

La phase de croissance ou d'expansion est marquée par un volume des ventes croissant grâce à l'arrivée de nouveaux utilisateurs exigeant des réglages selon leurs besoins, ce qui donne à l'innovateur l'occasion de se démarquer des nouveaux concurrents qui sont nombreux à venir dans le secteur pour un produit rentable. De grands investissements sont impératifs dont une communication intense malgré que les bénéfices dégagés soient négatifs jusqu'au point « S » du schéma n°1, qui représente le point mort à partir duquel les gains deviennent positifs et les coûts fixes unitaires vont commencer à baisser.

³⁷ OHMAE, K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 33.

³⁸ Copyright © 2003 erwan.neau.free.fr//cycledeviedesproduits

Les exigences de cette phase vont vers une capacité financière très solide et une méthodologie d'amélioration des processus de fabrication très pointu pour réduire les coûts, et l'innovateur doit sauvegarder l'avantage de temps pour devenir leader, et les challengers seront tenus d'évoluer plus vite que le rythme du marché pour espérer une position relative meilleure, tant que les parts de marché ne sont pas encore fixées.

La phase de maturité représente le stade idéal pour l'entreprise où est observée une stabilité concurrentielle grâce à des parts de marché fixes donnant un marché saturé avec des volumes de vente maximale. Le produit est très rentable et vendu à des prix très bas puisque les coûts sont faibles et maîtrisés et dégagent de grands profits, et même les besoins en investissements ont baissé à l'exception de la communication.

Cette phase passe par trois étapes, tout d'abord une maturité croissante où s'effectuent les ajustements qui enregistrent l'arrivée des derniers utilisateurs. Ensuite, une maturité stable ou stagnée où la croissance est nulle, et enfin une maturité déclinante qui annonce les cas de baisse de croissance.

Vue l'intensité de la concurrence qui caractérise cette phase, les concurrents ont trouvé prudents de créer trois groupes pour se répartir et trouver chacun des satisfactions :

- Un environnement compétitif, où sont regroupés les grands concurrents qui ont la capacité de se livrer une guerre des prix, et sont décidés à poursuivre l'activité à très long terme.
- Un environnement sophistiqué qui renferme de grands concurrents qui proposent des produits différenciés ou spécifiques à de grandes marques et des prix très hauts.
- Un environnement banal départagé entre les deux cas précédant. Ces firmes choisissent d'offrir un produit indifférencié avec une qualité moyenne et à des prix abordables.

Très souvent, cette phase de maturité dure plus long temps que les autres, où les règles du jeu sont fixées et le leader garde la tête de la course et les suiveurs derrière.

La phase de déclin connaît un taux de croissance en baisse progressive avec un produit en perte de rentabilité. Les entreprises se désinvestissent progressivement pour préparer leurs retraits suite aux profits négatifs réalisés. La communication est très intense et sert à porter son soutien, contre une concurrence agressive, à ce stade où la crédibilité des produits de substitutions se valorise et peuvent se prétendre de remplacer le produit.

Cette phase de déclin annonce la fin d'une génération de produit, mais que la capacité d'innovation doit en priorité parvenir à rajeunir, ou à proposer une nouvelle idée à exploiter dans l'avenir.

En guise de conclusion, nous dirons que le concept de stratégie est indispensable à l'avenir de l'entreprise. Elle est définie et contrôlée depuis la direction générale, et exécute des directives politiques émises par le conseil d'administration. Sa démarche fait preuve d'une intelligence supérieure, et lui procure cette faculté à choisir les bons moyens et compétences, et les meilleures méthodes pour combiner l'ensemble et obtenir la formule qui va procurer à l'entreprise une position particulière et plus profitable que celles occupées par ses rivaux.

Cette formule que les auteurs ont qualifiée « d'avantage concurrentiel³⁹ », n'est pas à l'abri des changements provoqués par un environnement turbulent, qui modifie ses agressions selon le stade traversé par l'industrie ou le marché. Mais le management n'a pas cessé de proposer des pratiques actualisées qu'il juge révolutionnaires dans la conduite de l'entreprise, et qui s'expriment à travers des analyses stratégiques et des diagnostics, qu'elle doit exploiter pour réduire l'incertitude de l'environnement.

Le dilemme qui entoure l'avantage concurrentiel reste entier, quant au comment est-il recherché et construit. La solution absolue pour l'entreprise mérite d'être décortiquée, et cela sera au cœur de cette deuxième section.

Section 2 : Analyse stratégique de la position concurrentielle de l'entreprise

Suivant la logique de raisonnement stratégique de certains auteurs qui ne cessent de s'attacher au principe de base « se connaître soi-même et connaître son environnement » pour pouvoir choisir la meilleure stratégie. Une démarche s'exprime dans la pratique à travers des diagnostics stratégiques, où se connaître se fera au niveau interne en recherchant ses atouts et ses faiblesses, tandis que pour l'environnement, l'entreprise doit se pencher sur les opportunités et menaces que son entourage externe lui impose comme effet de surprise.

Le succès d'un diagnostic stratégique est en relation avec le choix du niveau de l'environnement. Nous avons montré l'intérêt du niveau macroéconomique dans l'équilibre des entreprises dans leur secteur. L'environnement micro-économique quant à lui traduit le climat concurrentiel dans son détail, et nous ne pouvons disposer de mieux pour cerner les difficultés qu'elle rencontre pour tracer son parcours avec prudence. La stratégie concurrentielle dite « stratégie business »⁴⁰ est donc élaborée sur des domaines d'activité

³⁹ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 13.

⁴⁰ ORSONI. J et HELFER. J-P et KALIKA. M, « management : stratégie et organisation », Vuibert, Paris, 2008. Page

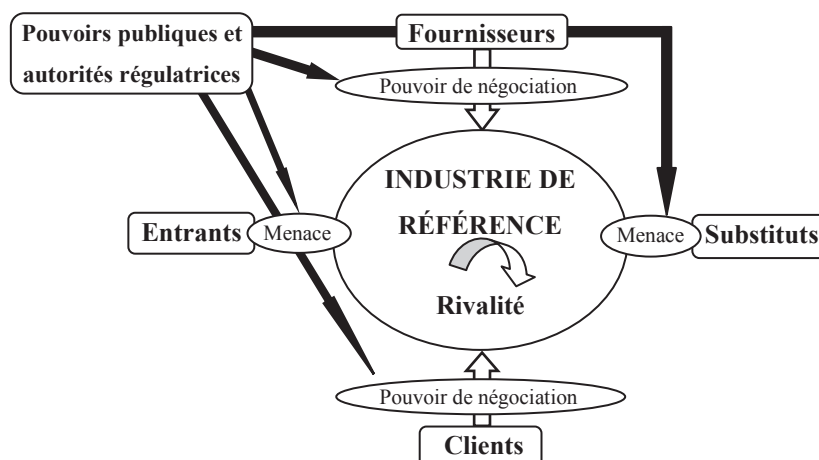
stratégique appelés « Strategic Business Unit »⁴¹, dont les besoins de formulation font logiquement appel à des analyses et diagnostics qui doivent cerner le degré d'intensité exercée par « les cinq forces de pression »⁴² du model de PORTER. M⁴³. Leur finalité doit permettre à l'entreprise de se procurer la meilleure position stratégique sur le marché par rapport à ses concurrents.

L'analyse de cette position concurrentielle fait appel à la recherche d'un « avantage concurrentiel »⁴⁴ que nous allons traiter de façon détaillée dans cette section, où ses sources seront obligatoirement explorées. Nous allons également traiter le contexte concurrentiel à travers les six forces de pressions de PORTER. M.

2.1. Étude du contexte et de l'intensité concurrentielle

Pour prendre une position sur le marché⁴⁵, l'entreprise doit cerner le degré d'instabilité du contexte concurrentiel⁴⁶ où elle évolue. Pour ce, le modèle d'analyse de PORTER. M reste la version la plus complète pour y parvenir, et la plus utilisée de nos jours. Ce modèle revient toujours vers la nécessité de rechercher « un avantage concurrentiel »⁴⁷ qui doit obéir à six forces de pression en interaction permanente, illustrées dans le schéma n° 2,

Schéma N° 02 : Représentation des six forces influant l'intensité concurrentielle



Source : PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », DUNOD, Paris, 1999. Page 15.

L'influence exercée diffère d'une force à une autre selon le degré de la pression qu'elles exercent sur l'entreprise. Plus encore, ces forces n'influencent pas de la même manière et avec la même intensité sur les mêmes intervalles de temps, c'est pourquoi nous jugeons utile de mesurer leur intensité. Ces forces sont le pouvoir de négociation des

⁴¹ DERRAY. A et LUSSEAULT. A, L'analyse stratégique, ellipses, Paris 2001.

⁴² THIETART. R.A et XUEREB. J-M, « Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre », DUNOD, Paris, 2009. Page

⁴³ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 15.

⁴⁴ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris novembre 2004. Page 147.

⁴⁵ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 15.

⁴⁶ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 15.

⁴⁷ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 13.

fournisseurs, des clients, des concurrents directs, des produits de substitution, et des nouveaux entrants sans oublier l'État et ses collectivités locales.

2.1.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le fournisseur exerce une influence sur l'entreprise lorsqu'il se trouve en position de force⁴⁸ qui s'exprime par des termes de contrat très exigeants sur le prix ou les garanties, les réductions, les livraisons, la qualité, et autres, ...etc. Plusieurs aspects peuvent nous permettre de détecter les sources de cette position de force.

La composante du groupe des fournisseurs⁴⁹ peut être à l'origine de cette prise de pouvoir, voici quelques traits :

- Un groupe de fournisseurs plus concentré (taille/nombre) que celui des clients, qui favorise une entente sur la négociation des conditions et des termes de la transaction (prix, qualité, ...).
- Un fournisseur peut tenter une intégration en aval⁵⁰ et faire son entrée sur le secteur comme un nouveau concurrent, ayant à son avantage ses activités de fournisseurs et ses relations.
- Une entente des fournisseurs pour empêcher le client de changer de fournisseur à sa guise.
- Une petite cliente peut être retirée du calendrier d'un fournisseur qui veut se concentrer sur celle qui domine dans le poids de ses ventes.

Les fournitures peuvent également jouer un rôle important pour permettre au fournisseur de prendre une contre position sur le client :

- Des matières premières rares quand il s'agit d'une industrie émergente poussent les fournisseurs à saisir une telle opportunité pour imposer leurs termes de contrat.
- Lorsque le client achète des fournitures qui occupent une place importante dans le processus de production, il devient sensible à cette transaction qui l'oblige à acheter sous contrainte.
- Un fournisseur qui offre des fournitures très différenciées⁵¹ complique au client la tâche de changer son fournisseur.
- Des fournitures de grande qualité pour un fabricant de produit de luxe, où la confiance est primordiale, mais qui met le fournisseur à l'abri vue la difficulté de changement.

Les coûts de la transaction sont également un aspect de taille dans sa connaissance des détails sur la maîtrise des coûts et les bénéfices du client l'aide dans ses négociations :

- Une bonne connaissance de la répartition de la valeur ajoutée du client, et ses possibilités d'affronter les hausses des prix des fournitures.

⁴⁸ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages 20 et 21.

⁴⁹ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris novembre 2004. De la page 151.

⁵⁰ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 18.

⁵¹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 17.

- Un coût de transfert⁵²⁵³ très important, qui est soit financier (pénalités de rupture de contrat, dépôt de garanties), organisationnel (temps d'adaptation aux nouvelles procédures) ou relationnel (délais de création des rapports de confiance).

L'analyse du pouvoir de négociation des fournisseurs explique une partie de la concurrence que l'entreprise est contrainte de supporter. Puisque tout ce qui risque d'augmenter les coûts de l'entreprise est susceptible de perturber son équilibre financier combien important pour son maintien.

2.1.2. Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs

Les clients concernent ici tous les consommateurs, qu'ils soient finaux ou intermédiaires à travers les réseaux de distribution. Plusieurs facteurs peuvent juger qu'ils peuvent prendre une position de force par rapport à l'entreprise et ainsi dicter leurs termes de négociation⁵⁴.

Selon la nature du groupe client⁵⁵, on distingue :

- La concentration des clients⁵⁶ dans le niveau des ventes (volume), où le nombre d'acheteurs par rapport à son chiffre d'affaire (CA) est grand (large consommation).
- La sensibilité au prix. Lorsque le client n'est pas un acheteur effectif, il devient exigeant et négociateur avant de trancher.
- L'intégration en amont⁵⁷, où les entreprises de distribution risquent d'intégrer le secteur et faire une entrée de nouvelle concurrente, avec l'avantage de son activité en aval, et son expérience.
- Un client qui connaît parfaitement le produit à son stade de maturité devient vigilant aux politiques de communication, et donc très exigeant et négociateur sur le prix et la qualité.
- La protection du consommateur par les pouvoirs publics, le rend puissant et exigeant aussi lorsqu'il est bon connaisseur de ses droits.

En fonction de l'aspect du produit, nous avons :

- Un produit standard et indifférencié est facilement substituable pour le client car il tient compte des offres supplémentaires offertes ailleurs tels que le prix, les services après ventes.
- La normalisation (telle la qualité), est devenue un gage obligatoire pour la sécurité du consommateur qui est conscient et demandeur de ces garanties pour se prévenir du risque.

⁵² Le coût de transfert : est le surpris qu'un client est sensé payer pour changer de fournisseur en cas d'insatisfaction.

⁵³ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 18.

⁵⁴ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Pages 20.

⁵⁵ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris novembre 2004. De la page 151.

⁵⁶ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 17.

⁵⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 18.

- L'évolution technologique rend vulnérable le produit et l'entreprise car ils deviennent faciles à cerner et à décortiquer par les clients (généralisation de l'usage des codes-barres).

Pour les coûts engagés par la transaction, on a :

- L'importance de l'achat dans le revenu global du client qui lorsque cette part est grande, va insister sur la négociation, et choisir de retarder la conclusion jusqu'à la réunion de toutes les conditions attendues (prix, garanties, assurances, transport).

- Un bas coût de changement⁵⁸ va permettre au client de changer facilement de produit.

2.1.3. La rivalité compétitive entre les firmes en présence (les concurrents directs)

La concurrence directe qui existe dans le secteur reste la plus grande menace qui vient perturber l'entreprise à tout instant et qui l'oblige à riposter de la meilleure des manières pour des entreprises qui proposent le même produit et s'attaquent aux mêmes clients⁵⁹. De nombreux facteurs peuvent accentuer le degré de cette concurrence tels que :

- Une croissance⁶⁰ lente (phase de maturité) ramène une concurrence sans précédent. Faute d'une maîtrise parfaite des coûts engendrant des prix très bas et des parts de marchés fixes, l'entreprise cherche un champ de manœuvre exploitable pour tenter de se démarquer.

- Un grand nombre de concurrents équilibrés⁶¹ qui ont les mêmes tailles et des capacités de ripostes équitables rendent la concurrence équilibrée et puissante.

- La diversité des concurrents⁶² représente pour l'entreprise une composante hétérogène et énigmatique, donc difficile à cerner et à anticiper les comportements.

- La nature d'un produit standardisé complique la tâche de l'entreprise qui cherche à se distinguer des autres concurrents.

- L'augmentation des capacités de production en phase de croissance déséquilibre l'entreprise qui maîtrise mal sa nouvelle dimension et les mécanismes du marché dans lequel elle évolue.

- Des frais fixes et des coûts de stockage⁶³ élevés s'ajoutent aux frais globaux de l'entreprise et jouent sur ses marges. Elle tente de compenser ses prix, ce qui risque de dissuader le client.

- Un coût de transfert faible ou inexistant augmente l'intensité de la concurrence pour une entreprise qui fournit un grand effort pour fidéliser un client qui change facilement de produit.

- Les barrières à la sortie, toute entreprise se retrouve un jour dépassée par la concurrence et sera tenté de quitter la course au maintien. Mais des obstacles peuvent s'immiscer pour la contraindre de rester et subir la concurrence. Elles sont nombreuses :

⁵⁸ OHMAE, K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 17.

⁵⁹ PORTER, M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 22.

⁶⁰ OHMAE, K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 21.

⁶¹ DAYAN, A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris novembre 2004. De la page 150.

⁶² OHMAE, K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 21.

⁶³ OHMAE, K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 21.

- Les obstacles affectifs, où le créateur de l'entreprise noue des liens affectifs avec cette dernière, ce qui l'empêche de laisser tomber cette activité.
- Forte spécialisation des actifs. Pour abandonner une activité, l'entreprise qui doit liquider son matériel va trouver la difficulté de trouver un repreneur.
- L'intervention gouvernementale. Si le secteur a un enjeu stratégique élevé pour des intérêts étatiques à des fins structurelles « sauvegarder une industrie importante »⁶⁴ ou politique (stabilité), l'entreprise sera contrainte de rester pour gêner les autres concurrents.
- Un coût fixe de sortie onéreux. Ce sont des dépenses liées à la fermeture de l'entreprise et de nature (fiscales, bancaires, ...), qui ont tendance à la contraindre de rester.
- Restriction sociale : C'est la puissance des syndicats qui combattent les licenciements massifs, et qui peuvent mettre une pression supplémentaire à l'entreprise.

Cette rivalité qui existe entre les concurrents directs est une des formes les plus directes de la lutte concurrentielle, qui confronte les entreprises à une course permanente en rapport avec le produit final offert par des concurrents qui suivent le même parcours et qui ont le même avenir. Ainsi, le moindre échec va créer à l'entreprise un retard qui ne va pas arranger ses comptes, en particulier si la situation se prolonge.

2.1.4. La menace des nouveaux entrants potentiels

Le secteur reçoit en permanence de nouvelles entreprises⁶⁵ auxquelles l'arrivée est une source de gêne chez celles qui sont déjà établies à cause des changements déstabilisateurs et imprévisibles qu'elles vont ramener. Elles ont tendance à augmenter davantage l'incertitude de l'environnement à travers certains facteurs qui sont principalement les capacités de riposte des firmes établies et les barrières à l'entrée.

Les entreprises en place doivent savoir développer des dispositifs réactionnels solides qui empêchent ces nouvelles sur le marché de détourner le jeu concurrentiel⁶⁶ à leurs profits. Ils s'expriment à travers plusieurs pratiques :

- Les firmes en place ayant la réputation d'avoir un passé de ripostes vigoureux⁶⁷ envers les entrantes, suite au développement d'automatismes liés à leurs relations professionnelles.
- Les firmes qui disposent de ressources mobilisables⁶⁸ importantes peuvent investir les démarches nécessaires pour réagir à l'entrée de nouvelles entreprises et les dissuader.

⁶⁴ DUCREUX, J-M et MARCHAND-TONEL, M, *Stratégie : les clés de succès concurrentiel, organisation*, Allemagne, 2004.

⁶⁵ PORTER, M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 21.

⁶⁶ MARMUS, C, « Politique générale », *Economica*, Paris, 1996. Page 259.

⁶⁷ OHMAE, K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 21.

⁶⁸ RAINELLI, M, « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Page 38.

- Des firmes établies qui sont très engagées dans l'activité sont motivées à rester, participent dans la stabilité du secteur et viennent menacer les nouvelles arrivantes.
- Une croissance lente du secteur est un facteur de réticence et non attractif pour de nouvelles arrivantes, sans oublier la maîtrise des coûts et l'effet d'expériences au profit des établies.

Tous ces facteurs sont d'une importance radicale dans la protection du secteur des attaques des nouveaux concurrents, mais ces derniers ne sont pas toujours faciles à réaliser, car dans la plupart du temps les entreprises en place subissent plus qu'elles n'influencent.

Le second facteur qui protège les entreprises du secteur sont les barrières à l'entrée⁶⁹, qui représentent un obstacle de taille pour empêcher leurs intrusions. Elles peuvent prendre plusieurs formes :

Les barrières commerciales se rattachent à l'acheminement du produit vers le client, et les entreprises établies rendent difficiles l'accès aux circuits de distribution⁷⁰ aux nouvelles. En signant des contrats d'exclusivité, elles obligent ces dernières à engager plus de dépenses. Un produit indifférencié⁷¹ et facilement imitable facilite l'entrée des nouvelles entreprises imitatrices dans le secteur. La fluidité des compétences facilite également l'arrivée de ces nouvelles entrantes, dans la mesure où l'engagement d'anciens cadres passés par une entreprise établie leur donne la possibilité de rattraper une partie de leurs retards.

Le financement reste l'obstacle le plus grand à affronter. Il se définit à travers :

- L'absence des économies d'échelle qui créent la fébrilité des entreprises en place par rapport à des nouvelles arrivantes qui n'auront aucun retard à rattraper dans ce sens.
- Le besoin en capitaux faible⁷², appelé habituellement « le ticket d'entrée »⁷³ relatif au coût d'implantation (production, communication, distribution). Il existe des industries faciles à pénétrer (artisanat) et d'autres presque impossibles (l'industrie lourde).
- Des coûts de transfert faible donnent l'opportunité aux substitués de rejoindre la course pour la place centrale.
- Le désavantage de coût⁷⁴. Plusieurs facteurs sont aussi sensés aider à réduire les coûts tels que l'absence de l'effet d'expérience, l'accès favorable aux matières premières, la subvention de l'État et les aides à la création de nouvelles entreprises qui accordent des facilités (sur les charges fiscales, impôt et taxes), au compte des firmes déjà établies.

⁶⁹ RAINELLI, M., « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Page 36.

⁷⁰ OHMAE, K., « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 22.

⁷¹ OHMAE, K., « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 22.

⁷² OHMAE, K., « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 19.

⁷³ DAYAN, A., « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre 2004. Page

⁷⁴ OHMAE, K., « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 22.

La technologie également joue un rôle d'obstacle à double tranchant contre les anciennes entreprises du secteur. Lorsque celle-ci est facilement imitable, elle va rapidement dévoiler la composition du produit et du processus de production aux nouvelles, et les aider à s'adapter plus vite. L'absence de la protection⁷⁵ de la propriété technologique qui doit donner l'exclusivité aux innovateurs rend la fertilité de l'innovation très médiocre. Pour cause, les nouvelles peuvent investir et tirer des profits sur ces inventions sans payer les droits.

2.1.5. La menace des substituts (directe, indirecte, abandon)

La pression concurrentielle du secteur⁷⁶ peut également connaître une plus grande intensité causée par le risque qui plane depuis toujours de voir le produit de substitution parvenir à convaincre le consommateur de le choisir à la place du produit. Cette possibilité ne doit pas être écartée tant que plusieurs facteurs peuvent témoigner de son éventualité.

Les facteurs liés à l'entreprise sont décrits de la manière suivante :

- Un produit qui devient obsolète⁷⁷ en arrivant à un stade d'évolution déclinant, causé par une vitesse trop rapide et irréversible de l'innovation technologie⁷⁸, où la firme se retrouve sans possibilités de riposte et a épuisé toutes les voix de développement probables.
- Capacité de riposte des entreprises en place qui sauront trouver les bonnes répliques pour rester maitresses du secteur. Elles sauront décourager les substituts.

Les facteurs appropriés au secteur substitut sont nombreux. L'entreprise qui fabrique le produit de substitution risque de proposer des fonctions plus vastes et une utilité supérieure avec un prix compétitif, ce qui lui donne la chance de modifier sa position de substitut. La puissance financière ou réglementaire des entreprises qui offrent le substitut, et qui attendent l'occasion de crise chez les entreprises pour investir en puissance leurs chances de remplacement. Lorsque le substitut réalise une nette « amélioration du rapport (qualité/prix) »⁷⁹, l'entreprise aura de fortes chances d'emballer les consommateurs et de dominer le produit. Un substitut conçu par une entreprise exerçant dans un secteur qui réalise des profits élevés peut exploiter son avantage de coût global et lancer une guerre des prix au produit.

Il existe aussi d'autres facteurs qui sont communs :

- Un faible coût de transfert du produit au substitut (valeur monétaire, psychologique, d'usage).

⁷⁵ RAINELLI. M, « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Page 37.

⁷⁶ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 22.

⁷⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 20.

⁷⁸ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 20.

⁷⁹ MARMUS. C, « Politique générale : Langage, intelligence, model et choix stratégique », Economica, Paris, 1996. Page

- L'évolution technologique peut développer des aspects du substitut qui le rendent attractif et satisfaisant au client. Il devient naturellement plus demandé et compétitif au produit.

2.1.6. Les pouvoirs publics et les autorités de régulation

L'État, et ses collectivités locales représentent un acteur majeur dans la vie de l'entreprise qui doit les inclure dans ses calculs concurrentiels. Elle qualifie les barrières institutionnelles sensées gêner leur liberté d'action et qui sont définies à deux niveaux⁸⁰. Le niveau local où l'État est présent et oblige au respect des règles de conduite sous la contrainte d'un système de sanctions, tels que la réglementation concurrentielle⁸¹ qui souligne l'obligation de respect des conditions de l'économie de marché, de se livrer à une concurrence loyale, et le respect des normes instaurées pour protéger et faire respecter le consommateur. La réglementation du marché financier qui régit la conclusion des contrats entre l'entreprise et ses partenaires, et la contrainte de respect par les deux parties. La gouvernance est cet ensemble de mécanismes qui sont définis dans le cadre de gérer cet aspect des relations dans le but d'instaurer des rapports de confiance protégés par des clauses de sauvegarde.

Les barrières internationales⁸² sont regroupées dans des systèmes économiques mondiaux⁸³ que les États sont appelés à respecter et imposer aux entreprises locales ou étrangères qui doivent rejoindre l'arène internationale. Tout les pays sont tenus d'appliquer les règles mondialement reconnues (Ex, des droits de douane, sauf en cas de suppression tel en l'UE). Selon sa politique, un État peut intervenir pour limiter les mouvements ou les quantités en import-export, parfois propulser la concurrence sur les produits locaux et améliorer leur qualité. Les normes internationales sont de plus en plus propagées et obligatoires dans les entreprises contraintes de rejoindre la concurrence internationale avec un produit qui doit être conforme, ou exclu de la course par défaut. C'est l'exemple de l'utilisation des codes-barres pour la traçabilité des produits et la lutte contre la contrefaçon.

Pour l'impact de ces six forces, nous rappelons que, dans l'environnement, ces dernières ne sont pas toutes présentes en même temps et avec les mêmes intensités. Pour cerner ses conditions de concurrence, l'entreprise est tenue de faire en permanence une analyse, puis de dresser des bilans pour construire des bases d'une bonne prise de décision. Elle doit détecter celles qui sont actives, avec le degré de leur intensité. Le tableau N° 01 va l'aider dans sa démarche.

⁸⁰ RAINELLI. M, « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Page 37.

⁸¹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 24.

⁸² OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 24.

⁸³ GERVAIS. M, « Stratégie de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Janvier 2003. Page

Tableau N° 01 : La combinaison des forces de pression et leurs synthèses

Acteurs	Forces de l'intensité concurrentielle	Pouvoirs / menaces				
		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
• Les fournisseurs		1	2	3	4	5
• Les clients		1	2	3	4	5
• Les concurrents		1	2	3	4	5
• Les entrants potentiels		1	2	3	4	5
• Les substituts		1	2	3	4	5
Synthèse de l'intensité concurrentielle du secteur		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Total		[5-8]	[9-12]	[13-17]	[18-21]	[22-25]

Source : ORSONI. J et HELFER. J-P et KALIKA. M, *management : stratégie et organisation*, Vuibert, paris, 2008. Page 197.

Ce tableau va permettre à l'entreprise de trouver sur quel intervalle elle se situe, en affectant à chaque force des cinq citées une note appropriée selon son degré d'influence, et pour trancher cette note, l'entreprise doit avoir déjà fait l'aval d'une bonne recherche d'information sur chaque force. Les notes varient entre 1 et 5, où la valeur (1) est la plus faible ou l'inexistence de pression, et la valeur (5) représentant une intensité maximale. L'ensemble des notes attribuées sera ensuite sommé dans la dernière case de synthèse pour permettre à l'entreprise de construire son intervalle approprié ou personnalisé. Cet intervalle a la caractéristique d'être vulnérable aux changements de l'environnement dans le temps, ce qui pousse l'entreprise à être en veille et renouveler cette démarche en permanence.

2.2. L'avantage compétitif et la position concurrentielle de l'entreprise

Ce modèle de concurrence de PORTER. M dans la méthodologie des choix stratégiques qu'il a proposé, se base sur un diagnostic interne et externe très pointu. Sur le niveau externe, il a traité les six forces de pression, pendant que l'analyse interne insiste sur l'établissement d'un diagnostic des compétences, en quête de « l'avantage concurrentiel »⁸⁴ appelé également « avantage compétitif ». Ce dernier est considéré comme l'option par excellence pour permettre une meilleure position sur le marché. Nous allons à présent exposer l'avantage concurrentiel, ses sources et sa nature.

2.2.1. Définition et aspect des compétences dans l'avantage concurrentiel

De nombreux auteurs ont jugé indispensable de définir l'avantage concurrentiel, et une synthèse a été formulée pour qualifier que « l'avantage concurrentiel est toute compétence spécifique et durable qui crée avec sa capacité d'adaptation à un environnement concurrentiel imparfait, une rentabilité supérieure à l'entreprise par rapport à ses

⁸⁴ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages 49 à 79.

concurrents⁸⁵ ». Et la compétence à son tour est « Une façon particulière de gérer ses ressources physiques et humaines à travers laquelle l'entreprise puise des traits de caractères qui la distinguent de ceux de ses concurrents »⁸⁶. Pour revenir à la stratégie, il semble important de passer par l'analyse des compétences afin de mieux comprendre l'avantage compétitif et suivre sa relation avec elle, à travers la nature et la durabilité même de ces compétences.

Les compétences ont la particularité d'être spécifiques selon MILER. D (2003)⁸⁷, car plusieurs critères peuvent témoigner qu'elles sont difficiles à imiter :

- Propres à l'entreprise, elles sont développées par l'entreprise, dans des contextes et événements traversés propres à elle, puisqu'aucune entreprise ne ressemble à une autre.
- Non échangeable sur le marché. Si elles sont propres, alors il est exclu que les compétences soient présentes sur un marché d'échange et assimilées à des inputs standards.
- L'origine des compétences de l'entreprise. Elles sont créées dans l'exercice de fonctions très précises, par des savoir-faire spécifiques liés à des caractères propres à des personnes, ou encore des mixages de mode de gestion et des processus de fabrications. La spécificité des compétences est liée au temps dans lequel elles sont créées et modifiées.
- Créent une asymétrie entre firmes. Lorsque la particularité des compétences est diffusée, elles vont créer pour chaque firme un visage différent, d'où leurs asymétries.
- Difficile à déterminer : Pour s'adapter au changement, l'entreprise réussit à développer des mécanismes de résistances à bases de compétences, impossibles à déchiffrer par les rivales.

Toujours dans l'optique de la spécificité des compétences, l'expérience met le facteur temps au profit de l'innovateur qui lui permet de développer des compétences de valeur et lui permet de creuser un décalage de retard très difficile à rattraper par les suiveurs. Voici l'explication de DIERICKS. J et COOL. K (1989)⁸⁸ de cet important rattrapage.

A, et B le suiveur. A dispose de compétences ayant nécessité plusieurs années, que B se fixe l'objectif de rattraper. B doit donc déboursier la même somme qu'il a fallu à A pour les acquérir. Autrement, il sera contraint d'attendre la même période écoulée par A avant de les créer, pour peu que A continue de progresser, et alors B ne le rattrapera jamais.

Les interconnexions sont sensées créer la spécificité des compétences, lorsque l'entreprise réussit une meilleure répartition des ressources sur les tâches à accomplir, associées à un système de formation⁸⁹. Elle réussira à exploiter ses activités grâce à des

⁸⁵ LENDREVIE. J et LEVY. J et LINDON. D, MERCATOR, édition DALLOZ, Paris, août 2003. Page 82.

⁸⁶ LABOURDETTE. A, « Stratégies d'entreprises », Hermes science / Lavoisier, février 2005. Page 26.

⁸⁷ LABOURDETTE. A, « Stratégies d'entreprises », Hermes science / Lavoisier, février 2005. Page 26.

⁸⁸ LABOURDETTE. A, « Stratégies d'entreprises », Hermes science / Lavoisier, 2005. Page 27.

⁸⁹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 47.

compétences⁹⁰ personnalisées et de grandes qualités dites « les compétences clés »⁹¹, créées dans des contextes bien particuliers. DIERICKS. J⁹² explique que l'entreprise qui a un système de production flexible, qu'elle associe à des réseaux de distribution bien maîtrisés grâce à des personnes ayant développé un type de communication particulier⁹³, sera capable de régler sa production en fonction des besoins. Voici une entreprise qui s'illustre intuitivement, ce qui n'est pas forcément le cas de toutes les entreprises du secteur. Au-delà de leur spécificité, les compétences qui doivent donner lieu à un avantage concurrentiel doivent également être durables. Ce qui va ramener la solidité attendue dans les rapports de confiance que l'entreprise va tisser avec ses partenaires, et pouvoir conclure les meilleurs contrats.

Mais, puisque les relations contractuelles selon WILLIAMSON⁹⁴, se déroulent toujours autour d'une transaction qu'il définit comme « l'ensemble d'actions à travers lesquelles l'entreprise va procéder à effectuer un échange, définis entre des stades séparés du processus de fabrication et de distribution », alors cette durabilité est perçue à travers les transactions que l'entreprise a l'habitude d'effectuer. Ces transactions sont gérées grâce à la gouvernance, et sont principalement celles conclues autour des partenaires financiers, et sont choisies selon les intérêts de l'entreprise.

Les opérations de transactions très simples résument un simple échange de marchandises, où la firme va sur le marché en évoluant en (offreur-demandeur), et évitant les dépenses inutiles. Dans les opérations de transactions à actifs spécifiques, l'entreprise choisit les bons partenaires en faisant appel à des méthodes d'évaluation des performances et des bénéfices tirés⁹⁵. Selon (SAUSSIÉ. A, 2000)⁹⁶, ces opérations sont complexes et engendrent des contrats coûteux. Dans les transactions exigeants le partage d'informations et recherche de données, l'information est difficile à obtenir et s'ajoute un coût très important pour conclure ce contrat jugé complexe. La firme doit alors cibler le long terme avec un partage garanti des données avec ses partenaires, vu la sensibilité et le poids de la transaction. Dans les transactions qui exigent des éléments subjectifs, le contrat se solde par une somme nulle, où ce que gagne une partie est perdu pour l'autre, et la faille est due à la subjectivité des indicateurs de mesures utilisés, qui sont difficiles à cerner avec exactitude. Remarquons que les quatre relations de transactions sont à caractère statique, et le besoin d'affronter le

⁹⁰ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 40.

⁹¹ LABOURDETTE. A, « Stratégies d'entreprises », Hermes science / Lavoisier, 2005. Page 28.

⁹² LABOURDETTE. A, « Stratégies d'entreprises », Edition Hermes science / Lavoisier, février 2005. Pages 28.

⁹³ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 47.

⁹⁴ RAINELLI. M, « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Page 14.

⁹⁵ RAINELLI. M, « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Page 16.

⁹⁶ LABOURDETTE. A, « Stratégies d'entreprises », Hermes science / Lavoisier, 2005. Page 34.

changement fait appel à une gouvernance dynamique, dont les modes complémentaires aux précédents sont illustrés dans le tableau N° 02 ;

Tableau N° 02 : Les différents modes de gouvernance dans l'organisation

Niveau 1 :	Comment choisir le bon mode de gouvernance (marché, contrats complexes, contrats a long terme, firme), pour gérer sa transaction ?
Niveau 2 :	En tenant compte de ses propres compétences et faiblesses, comment l'organisation va-t-elle pouvoir gérer la transaction T ?
Niveau 3 :	Compte tenu de ses rivaux, comment l'organisation se comporte-t-elle sur une niche N1 ?
Niveau 4 :	Compte tenu de ses rivaux sur le secteur comment l'organisation se comporte-t-elle ?
Niveau 5 :	Compte tenu de ses forces et faiblesses, comment l'organisation arrive-t-elle à se repositionner par rapport a ses rivaux ?
Niveau 6 :	Lorsque l'organisation est en situation de monopole, comment peut-elle agir pour dissuader l'entrée de nouveaux rivaux ?

Source : A. LABOURDETTE, stratégie d'entreprise, Hermès/Lavoisier, paris, 2005.page 36.

Ce tableau donne également le comportement approprié à l'entreprise lorsque cette dernière est tenue de se repositionner (Niveau 5) par rapport aux concurrents en place, et lorsque celle-ci domine un marché et souhaite le rester en empêchant l'entrée de nouveaux concurrents (Niveau 6).

2.2.2. La notion de la chaine de valeur et sa composition

Le concept de « chaine de valeur » existe pour donner plus de finesse à l'analyse de l'environnement interne de l'entreprise⁹⁷, après que celle-ci ait été raisonnée de façon globale pour trahir des choix stratégiques trop génériques qui l'ont sévèrement pénalisée et menée vers des échecs. L'analyse par l'avantage concurrentiel proposée par PORETR. M⁹⁸ et prolongée par KRYSLER⁹⁹ de la HBS, considèrent la chaine de valeur comme un instrument fondamental et obligatoire dans la recherche d'une position à occuper sur le marché, alors, comment ceci pourrait-il se concrétiser ?

De nombreux auteurs ont tenté de cerner ce concept de chaine de valeur à travers des définitions qui ont proposée chacune des bases différentes. Tout d'abord, le terme de valeur¹⁰⁰ est reconnu dans le contexte de la concurrence comme le comportement adopté par le consommateur envers la qualité du produit ou service proposé qui mesure le prix qu'il est prêt à déboursier pour conclure cet acte d'achat. Le terme de valeur a dominé celui des coûts¹⁰¹ pour aider a propulsé le raisonnement stratégique qui devait planer sur celui de l'opérationnel dans un contexte de compétitivité. Le « système de valeurs »¹⁰² qui désigne ici l'entreprise, classée dans le cadre d'une succession de valeurs qui donnent lieu au final à un produit commercialisable. Dans sa quête de compétitivité, l'entreprise doit rechercher les sources de

⁹⁷ MARMUS. C, « Politique générale », Edition Economica, Paris, Octobre 1996. Page 333.

⁹⁸ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages 49 à 79.

⁹⁹ HARVARD BUSINESS REVIEW, La chaîne de valeur, Organisation/Expansion Management Review, 2000. Page 39.

¹⁰⁰ MARMUS. C, « Politique générale », Edition Economica, Paris, Octobre 1996. Page 334.

¹⁰¹ MARMUS. C, « Politique générale », Edition Economica, Paris, Octobre 1996. Page 334.

¹⁰² PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 50.

valeur les plus grandes pour tenter de les maîtriser, et ces sources de ces valeurs vont de plus en amont vers le plus en aval. Selon Porter. M et Kryslar, « La chaîne de valeur regroupe l'ensemble des activités que l'entreprise accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer, et soutenir son produit »¹⁰³. Elle forme au final un système de valeur qui sert à la recherche soit d'un avantage de coût (système de distribution peu coûteux, processus d'assemblage efficient) ou de différenciation (achats de matières premières de hautes qualités, conception supérieur du produit).

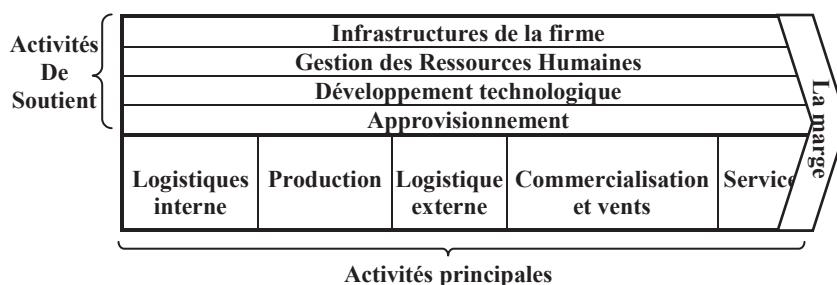
Pour finaliser sa chaîne de valeur, l'entreprise est tenue de procéder en deux étapes. Tout d'abord, le choix des activités qui est principalement¹⁰⁴ basé sur son passé, son champ concurrentiel, sa stratégie et de la qualité de ses moyens. En second lieu, il faut les classer selon un ordre étudié :

- Choisir les activités créatrices de valeur que nous reconnaissons à travers les technologies ou les mécanismes économiques particuliers qu'elles utilisent.
- Répartir ces activités suivant les fonctions et les missions de l'entreprise, soit la production et la commercialisation.
- Subdiviser ces activités en sous-activités, suivant les logiques des flux (des produits, des commandes, ...).

Ces activités doivent avoir un caractère bien distinct et très fin, elles doivent être nombreuses pour une entreprise qui cherche sur un champ large et à tous les niveaux l'éventualité d'un avantage. Lorsque ce dernier est repéré, toutes les activités qui sont à son origine resteront libres, et les autres vont être regroupées.

La chaîne de valeur est définie sur deux niveaux « les activités principales »¹⁰⁵ et les « activités de soutien »¹⁰⁶ que PORTER. M a tenu à schématiser dans la figure N° 03.

Schéma N° 03 : Exemple type d'une chaîne de valeur de M. Porter



Source : PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 53 et 112.

¹⁰³ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 49.

¹⁰⁴ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page

¹⁰⁵ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages 56 et 57.

¹⁰⁶ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages 58 à 61.

Le choix de l'enchaînement des activités doit prendre en compte une certaine logique liée au processus de production, mais au-delà de celui-ci, l'entreprise doit aussi créer des activités moins créatrices de valeur, mais qui viennent les surveiller et les soutenir.

Les activités principales assurent les différentes phases du processus de production, depuis l'achat des matières premières, jusqu'à la transmission du produit au consommateur final. PORTER. M en désigne cinq types, également proposées par OHMAE. K¹⁰⁷ du cabinet de mac Kinsey, qui sont ;

1. La logistique interne s'occupe de la réception, le stockage, et l'affectation des moyens matériels et immatériel nécessaire à la continuité de l'activité a tout les niveaux internes.
2. La production, inclues les opérations de transformation des moyens et des matières nécessaires à la fabrication.
3. La logistique externe s'occupe de la collecte et le stockage, puis de la distribution physique des produits vers les clients directs et indirects.
4. Les services. Leur rôle est de maintenir ou accroitre la valeur créer par ces activités, et regroupe les services après vente en garanties et réparations, ...etc.
5. La commercialisation et vente sert a manipuler tous les moyens de communication dans le but de créer des relations de fidélisation avec le client en soignant son image à travers de meilleurs accompagnements promotionnels et de distribution qu'elle assiste (force de vente).

Cette illustration a le but de diffuser la partie de la stratégie confiée à chaque activité dans le processus de production et d'accompagnement, et voir la valeur créé par chacune, à leurs tours subdivisées en plusieurs sous-activités particulières, telles que la «commercialisation et vente », scinder en forces de vente, publicité et promotion, ...etc.

Les activités de soutien servent à soutenir les activités précédentes mais qui rajoutent davantage de valeur. Elles ont pour missions de travailler en collaboration avec l'objectif de réduire au maximum les frais engendrés par ces dernières. Les infrastructures de la firme, où sont regroupés les activités de (direction générale, finance, planification, administration juridique, gestion de la qualité) prennent toutes les activités ensemble et pas séparément. La gestion des ressources humaines s'occupe des besoins des hommes en entreprise, et les besoins de l'entreprises en hommes (besoins en recrutements, la formation, la rémunération, les systèmes de motivation et d'animation). Le développement technologique crée davantage de valeur suite à l'innovation dans la fabrication, communication ou en recherche appliquée. Les approvisionnements servent à trouver les meilleurs fournisseurs et les changer en cas de besoins, rechercher le meilleur rapport qualité/prix, et gérer les commandes et les livraisons.

¹⁰⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 46.

2.2.3. Les sources de l'avantage concurrentiel¹⁰⁸

Pour bien comprendre l'avantage concurrentiel, nous remontons à son origine située au sein d'un système de valeur¹⁰⁹ interprété par la chaîne de valeur.

Porter. M a démontré que seules les activités créatrices de valeur¹¹⁰ peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel, et sont présentées sous forme interconnectée¹¹¹ au sein de la chaîne de valeur. Plus encore, il précise que celui-ci est le résultant non des activités elle-même, mais des liaisons qui les relient, qui s'expriment à travers deux types de pratiques : l'optimisation et la coordination.

Dans le but de bien gérer les interconnexions entre ses activités, l'entreprise s'inscrit dans un mode de raisonnement rivé vers un « optimum », dans lequel elle répartit toute accumulation de valeur d'une activité vers les autres de façon équitable dans le but d'alléger leurs charges. La chaîne de valeur est sensée donner naissance à l'avantage concurrentiel qu'il convient de rechercher à tous ses niveaux horizontales et verticales, puisqu'il n'est pas de nature à surgir délibérément du hasard. L'optimalité compétitive d'une entreprise doit cibler tout le secteur qui renferme un ensemble de métiers, où elle doit rechercher par le biais d'une analyse détaillée de son portefeuille d'activité, les possibilités qu'offre chacune pour se compléter avec l'ensemble et créer une base d'avantage en conciliant leurs efforts et donner lieux à un avantage complexe (donc difficile à imiter) et décisif face aux concurrents, mais surtout durable. Si l'entreprise parvient à un tel résultat, alors nous dirons qu'elle a tenté une optimalité générale théoriquement illusoire mais probable avec l'aide d'un réel facteur clé de succès, en prenant en compte la valeur de chaque activité de façon autonome.

La coordination, contrairement au premier, met l'accent sur les activités dans leur ensemble et en plein fonctionnement, qui peuvent se créer des relations intermédiaire à travers lesquelles un avantage peut surgir. La coordination inter-fonctionnelle existe dans l'architecture même de la chaîne de valeur qui se situe à l'intérieur de l'entreprise, où deux activités sont amenées à être parfaitement associées pour créer une valeur supérieure au consommateur. Malgré la difficulté de cette tâche à cause des conflits d'intérêts qui éclatent entre les deux activités, l'entreprise peut, lorsqu'elle y parvient, décrocher un avantage incontestablement décisif face aux concurrents. Dans la coordination externe, le système de valeur dans lequel l'entreprise est insérée la met en relation avec ses fournisseurs et ses clients (en amont et en aval), suite à des relations horizontales qui se créent sous un effet de

¹⁰⁸ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 51.

¹⁰⁹ MARMUS. C, « Politique générale », Edition Economica, Paris, Octobre 1996. Page 334.

¹¹⁰ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages 63.

¹¹¹ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages 67 à 71.

« chaînage ». L'avantage concurrentiel sera ressenti sur un plus grand nombre d'activités et de contextes différents, dans la mesure où leurs qualités influent sur celles des prestations et de la valeur à apporter par l'entreprise au consommateur.

2.2.4. Les type d'avantage concurrentiel et cible stratégique

La chaîne de valeur joue un grand rôle pour permettre aux dirigeants des entreprises de chercher un avantage concurrentiel¹¹² durable qui procède à un regroupement des ressources et des activités qui doivent réaliser la meilleure rentabilité possible. Deux types d'avantage concurrentiels sont possibles, que ça soit à travers la réduction des coûts de production, ou en offrant un produit différencié et de qualité supérieure. Dans l'avantage concurrentiel par les coûts, soit en respectant un niveau respectable de qualité, l'entreprise recherche un avantage de coût en mobilisant tout type d'élément susceptible de réduire les coûts unitaires de production au plus bas niveau que ceux de ses concurrents. Elle peut y parvenir en se fixant deux types d'objectifs alimentés par les interrogations suivantes :

- Comment arriver à satisfaire le même besoin en investissant moins de frais que ses rivaux ?
- Comment parvenir à améliorer le produit sans augmenter les coûts ?

Les différents facteurs qui peuvent permettre à ces objectifs de se réaliser sont en premier lieu « le temps », qui traduit l'expérience accumulée grâce à l'effet d'apprentissage tiré par le personnel qui va parvenir à maîtriser les coûts puis les réduire tout en augmentant ses bénéfices. La décomposition et l'organisation de ses activités doit lui éviter tous « les temps morts », ou inefficacité relationnelle qui peuvent nuire à la continuité ou l'architecture de la chaîne de valeur. L'entreprise est tenue de proposer le même prix pratiqué par la concurrence et tirer les mêmes bénéfices, ou alors inférieur à celui-ci en assumant une baisse des prix et tenter de gagner plus de parts de marché. Cet aspect de l'avantage concurrentiel est à l'origine d'une des trois stratégies de base dite « stratégie de domination globale par les coûts ».

L'avantage de différenciation, permet à l'entreprise de proposer un produit perçu comme « unique » et sans équivalence sur le marché, où sa particularité dépasse sa valeur intrinsèque (l'utilité du produit), et s'attache d'autres axes de différenciations telles que la qualité et l'image de marque. Les profits réalisés sont très hauts, lorsque l'aspect choisi à promouvoir est convaincant pour le client qui va payer un surprix. Pour créer cette valeur supérieure pour le client, l'entreprise est guidée par la question suivante : Comment faire pour

¹¹² PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 80.

créer un produit qui sera perçu comme différent, et qualifier par le consommateur comme étant le meilleur ?

Avec l'accélération technologique, les observations sont unanimes sur la réduction des cycles de vie des produits, d'où la défaillance brusque de la différenciation. Ainsi, pour construire cet avantage, la chaîne de valeur doit exiger une meilleure qualité d'exécution des opérations et des activités, en recherche-développement et innovation, communication, et de finition pour ambitionner de fidéliser ses clients et rester dans la course. Cet avantage concurrentiel sera aussi à l'origine d'une stratégie de base dite « stratégie de différenciation ».

Ces deux avantages (coûts et la différenciation) sont possibles grâce au respect de la dynamique interne et externe de la structures de la « chaîne de valeur », et ce pour pouvoir faire les meilleurs choix de cible stratégique.

Une fois l'avantage concurrentiel détecté, l'entreprise doit en suite élire une cible qui va représenter le marché ou la catégorie des clients à satisfaire, et la chaîne de valeur va jouer un grand rôle dans l'analyse concurrentielle et le choix des activités. Il existe deux options pour choisir la taille d'une cible sachant que l'avantage concurrentiel ne le conditionne pas : Une cible large ou champ large entoure tout le secteur d'activité ou plusieurs segments de ce secteurs, avec indifféremment soit l'avantage de coût ou de différenciation. La pertinence de ce choix est lié à la recherche d'un maximum d'activité pour avoir un champ de recherche d'un avantage concurrentiel plus vaste, et mettre en place une chaîne de valeur commune à toutes ces activités qui va procéder à des regroupements et éviter les doubles frais, tels que faire partager ses infrastructures à plusieurs segments (un aspect de la différenciation, et réduit les coûts). La cible étroite ou champ étroit choisit un seul segment ou très peu de segments du secteur d'activité. Elle fait une spécialisation par son choix de taillé sa chaîne de valeur sur mesure pour satisfaire le mieux possible une clientèle spécifique.

Si elle opte pour un avantage de coût, l'entreprise n'aura d'autres choix que l'intégration en amont et en aval pour avoir plus de possibilités d'interconnexion et de recherche de sources de valeur. Pour un avantage de différenciation, l'entreprise doit faire le meilleur choix du segment à exploiter qui doit être en soi très particulier. C'est uniquement ainsi que l'entreprise pourra réussir à s'imposer et se maintenir face aux généralistes (cible large), en s'adaptant avec une plus grande supériorité.

En conclusion, lorsque l'entreprise croise sont avantage concurrentiel avec sa cible stratégique, selon PORTER. M, le résultat donnera lieu à trois types de stratégies de base dites « stratégies génériques » qui vont permettre à l'entreprise une meilleure position sur son secteur et plus de rentabilité.

2.2.5. La pérennité de l'avantage concurrentiel

La solidité de la position concurrentielle de l'entreprise à un moment donné dépend du travail qui lui est consacré à travers les diagnostics établis¹¹³. Elle prend en compte la solidité de l'avantage concurrentiel tiré, et sensé lui permettre de s'imposer et créer sa propre empreinte devant ses rivales. Pour ce, de nombreux facteurs peuvent immuniser l'avantage concurrentiel et le rendre plus résistant,

Défendre son avantage concurrentiel est un défi très difficile, mais bien des facteurs peuvent aider l'entreprise dans cette tâche. Détenir des ressources « rares »¹¹⁴ parmi celles à l'origine de l'avantage concurrentiel est très important, car c'est ce qui crée « la particularité » qui lui est propre, et qui ne doivent pas être à la portée des autres concurrents. Ces ressources peuvent être des compétences acquises par l'effet d'expérience et d'apprentissage, la culture de l'entreprise, ou encore la recherche scientifique. Si l'avantage concurrentiel reste longtemps au profit de l'entreprise, cette dernière doit le garder mystérieux et à l'abri de l'imitation¹¹⁵. Il peut être protégé par des mécanismes organisationnels complexes, et des compétences croisées¹¹⁶. Les ressources qui sont derrière l'avantage concurrentiel sont souvent des compétences propres à l'entreprise, créées dans des contextes particulier et complexe, c'est pourquoi on exclut la probabilité de retrouver le même trait de caractère chez un rival ou sur le marché des échanges.

Un avantage concurrentiel déjà exploité par l'entreprise n'est pas éternel, puisqu'il est en permanence menacé de disparitions. Grâce aux moyens de télécommunication sophistiqués, le consommateur moderne s'informe sur tous les critères du produit et devient plus connaisseur et exigeant. Il peut alors changer ses critères de choix dans le temps, et vient créer une situation qui perturbe la crédibilité de l'avantage compétitif actuel de l'entreprise. Les circuits de distribution qu'empreinte l'entreprise pour livrer ses produits peuvent subir des modifications susceptibles d'influencer le rythme de la concurrence et se répercuter sur sa chaîne de valeur pour aller perturber son avantage compétitif. La vitesse, le niveau et la qualité de l'évolution technologique actuelle peuvent également perturber la stabilité de l'avantage concurrentiel en donnant lieu à des produits sophistiqués par des procédés très pointus. Cela rend parfois l'avantage concurrentiel plus ambigu et difficile à ficeler par l'entreprise elle-même.

¹¹³ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 59.

¹¹⁴ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 59.

¹¹⁵ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 59.

¹¹⁶ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 15.

L'environnement hyper-compétitif oblige leur avantage compétitif à ne pas rester durable en vue d'éviter le risque du manque de flexibilité. Ceci n'empêche pas l'existence de cette « durabilité », qu'il faut exploiter dans l'immédiat, avant que le rythme de l'innovation n'intervienne pour changer les données.

En guise de conclusion, il convient de rappeler l'importance et le besoin de tirer un avantage concurrentiel pour permettre à l'entreprise de faire le meilleur choix stratégique, et ce en exploitant sa chaîne de valeur d'une part, et d'autre part les forces qui exercent une pression intense de l'extérieure sur son équilibre global. La certitude absolue reste la place qu'occupent les compétences de l'entreprise dans la construction de la base de cet avantage, et dont sa qualité en dépend entièrement.

Une fois l'avantage concurrentiel tiré, l'entreprise doit instaurer une méthodologie de préservation pour mieux le conserver, puisque l'avenir lui exige de faire des perspectives saines, en exploitant ses ressources de façon intelligente et en évitant de prendre des orientations obsolètes. Une excellente gestion est obligatoire dans ces cas. Elle passe par quatre phases importantes : se concentrer sur les objectifs à atteindre, toujours accumuler les ressources efficacement, associer plusieurs types de ressources, et enfin savoir récupérer les ressources de façon rapide en cas de menace de perte ou de mauvaise utilisation.

C'est ainsi que l'avantage concurrentiel peut durer le plus longtemps possible, en assurant surtout plus d'efficacité et de rentabilité pour l'entreprise en comparaison avec ses concurrents directs et indirects.

Conclusion du chapitre

Il est indispensable pour une entreprise d'occuper une place importante sur le marché. La concurrence l'exige et seule la rentabilité peut le lui permettre. Les spécialistes de la stratégie l'affirment. Seules les entreprises qui ont une bonne connaissance de leurs forces et faiblesses, associées aux opportunités et menaces de l'environnement externe sont susceptibles de prétendre à une place sécurisante.

Nous avons analysé le concept de stratégie, pour pouvoir mieux diffuser son rôle et son rendement par rapport aux objectifs que l'entreprise se fixe. Même si les dirigeants qui sont chargés de procéder à des choix stratégiques ont conscience de ce décalage qui existe entre la théorie et la pratique. L'analyse des six forces de la concurrence est celle qui nous permet de connaître le degré d'intensité de la concurrence dans l'environnement de l'entreprise et ses origines. Elles sont également susceptibles de lui permettre de connaître les barrières qui la protègent et le degré de leurs solidités.

L'ambiguïté d'un environnement à forte concurrence induit souvent l'entreprise à l'erreur suite à de mauvaises évaluations d'une ou plusieurs de ces forces, qui estiment mal le niveau et la nature de la concurrence qu'elle est tenue d'affronter. Par conséquent, l'entreprise est tenue de construire la stratégie la plus appropriée.

L'entreprise est appelée à rechercher cet avantage concurrentiel grâce à la construction et l'entretien d'une chaîne de valeur bien définie, appropriée à l'activité, avec un meilleur choix des activités et de leur chaînage. Elle est ensuite appelée à créer les meilleures combinaisons entre ces activités, pour donner lieu à un avantage concurrentiel propre et particulier, puisqu'il est dû aux compétences propres de l'entreprise, et appelé à être durable.

Mais, l'hyper-compétitivité de l'environnement d'aujourd'hui ne cesse de remettre en cause cet aspect de durabilité suite au rythme accéléré de la concurrence. L'effet de barrière qui avait comme tradition de protéger l'entreprise des attaques, les contraint à plus de vigilance en faisant appel à des mécanismes de veille. Il devient clair que l'avantage compétitif, malgré son degré d'originalité obligatoire, doit aussi avoir un côté changeant et imprévisible qui ouvre le champ à l'entreprise pour réfléchir à des réglages adaptatifs.

Pour finir, l'entreprise peut parfaitement faire face à ce type d'environnement grâce à son intelligence qu'elle associe à sa maîtrise d'un certain nombre de pratiques. En effet, de nouvelles méthodes d'analyse de la concurrence et des choix stratégiques sont d'actualité, à savoir les « groupes stratégiques » et les « facteurs clés de succès ». Nous allons nous étaler sur ces deux pratiques dans le chapitre suivant.

Introduction

L'analyse stratégique de la concurrence que nous avons proposés dans le premier chapitre est utilisée par les entreprises pour encadrer leurs démarches quotidiennes de prise de décisions. Nous savons, que dans un environnement hyper-compétitif, une telle analyse est trop globale, et il convient de procéder à des études plus fines dans le secteur pour pouvoir mieux comprendre le jeu concurrentiel, et découvrir comment les forces exercent-elles leurs pouvoirs sur les entreprises.

Sur un secteur d'activité, l'analyse stratégique peut révéler un très grand nombre de firmes à des tailles différentes chacune, et qui font toutes la même course au maintien avec les atouts et méthodes qu'elles maîtrisent le mieux. Le dilemme reste entier quant à la question posée sur ces petites entreprises exerçant dans des secteurs à concurrence très intense, ou dans des métiers difficilement maîtrisables, qui parviennent à tenir leurs places solidement aussi longtemps que les autres.

Le but de telles études est évidemment connu et est en relation avec la qualité de la position concurrentielle que l'entreprise va pouvoir décrocher à travers les résultats qu'elle tire des diagnostics qu'elle a élaborés. Ces diagnostics doivent lui permettre de tirer un avantage concurrentiel pertinent et particulier, malgré que ceci reste une tâche qui a besoin davantage de facteurs d'évaluation.

De nombreux spécialistes de la stratégie parlent de regroupement d'entreprises dans les secteurs industriels, suite à des attirances communes. CAVES et COOL⁴⁴ révèlent la formation de « groupes stratégiques », qui ont pour raison de se livrer la concurrence à plusieurs façades, dont la plupart sont des façons moins dangereuses.

L'analyse par les groupes stratégique doit permettre de déterminer une valeur fidèle à la réalité du secteur d'activité, étant donné que la finalité est de procéder à ce choix ultime de « la stratégie de base » qui convient le mieux à l'entreprise.

Ce deuxième chapitre sera scindé en deux sections et nous permettra de traiter dans la première une analyse typologique par les groupes stratégique, et dans la seconde, le choix de la cible stratégique de base appropriée.

⁴⁴ BAUMARD. P, « Analyse stratégique », DUNOD, Paris, 2000. Page 120.

Section 1 : L'analyse concurrentielle par les groupes stratégiques

Si la plupart des auteurs en management s'accordent à dire que seul l'avantage concurrentiel est capable de permettre à l'entreprise de prétendre à une rentabilité supérieure, à savoir une position et un avenir meilleur que ses rivales, la vraie question que se pose aussi d'autres spécialistes est, qui sont nos vrais concurrents⁴⁵ ? Où faut-il chercher cet avantage ?

Selon Porter. M, sur un même secteur d'activité, il est possible avec une analyse finement poussée de détecter que plusieurs regroupements d'entreprises sont formés et qu'il appelle « groupes stratégiques »⁴⁶. Leur but est de créer un effet frontière pour se mettre à l'abri des attaques. Ces derniers doivent être soutenus par ce que les spécialistes de la stratégie appellent « les facteurs clé de succès »⁴⁷ pour espérer faire les meilleurs choix possibles.

Cette section va se pencher logiquement sur l'aspect des groupes stratégiques en diffusant leurs origines. Ensuite, nous allons faire une appréciation de la concurrence à travers ces derniers, suivi des facteurs clés de, et succès et leurs interprétation nous effectuerons enfin une évaluation de la valeur du secteur industriel.

1.1. L'aspect des groupes stratégiques

Les groupes stratégiques ont dévoilé que le secteur d'activité a dessiné une nouvelle structure de l'intérieur, où des groupes d'entreprise représentant les mêmes caractéristiques se regroupent, et restent stables dans le temps⁴⁸.

Ce premier point va traiter des définitions et l'origine de ces groupes stratégiques, ainsi que l'intérêt recherché à travers ces regroupements.

1.1.1. Définitions du concept « groupes stratégiques »

De nombreuses recherches ont été consacrées aux groupes stratégiques, lancées depuis les États-Unis dans les années soixante-dix, en annonçant que : « les entreprises qui appartiennent à un même groupe stratégique ont tendance à opter pour des choix stratégiques similaires »⁴⁹, puis explosent dans les années quatre-vingt avec PORTER. M qui ajoute que : « les entreprises à l'intérieur d'un groupe stratégique se ressemblent étroitement, et en conséquence, répondront en toute vraisemblance de manière identique aux perturbations

⁴⁵ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 149.

⁴⁶ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 150.

⁴⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 26.

⁴⁸ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 26.

⁴⁹ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 148.

(...)»⁵⁰. Depuis, elles restent un centre de préoccupation où REGER et HUFF cherchent à préciser que « l'appartenance à un groupe stratégique est une affaire de degré »⁵¹ et que PORTER. M appuie encore qu'« en dernière instance, chaque firme est unique et, par conséquent, le fait de classer les firmes en groupes stratégiques pose de manière inévitable des questions de jugement sur le fait de savoir quel degré de différence stratégique est important »⁵².

Il a enfin été communément entendu qu'un groupe stratégique est « un groupe de firmes qui, au sein d'un secteur d'activité donné, suivent des stratégies similaires ou alors voisines. Ce dernier s'identifie principalement à un certain nombre de dimension stratégiques.»⁵³. Leur existence a été aidée par l'aspect hétérogène du secteur en rapport avec les différentes options stratégiques à l'origine de l'avantage concurrentiel. Cette définition explique que l'entreprise n'est pas en concurrence avec toutes les firmes du secteur, mais seulement celles qui s'attaquent à la même cible et tentent de la satisfaire de la même manière.

A un degré moindre, le groupe stratégique peut subir une concurrence indirecte qui vient des autres groupes ou secteurs d'activité. Mais il peut se protéger grâce à des obstacles qu'il développe appelés « les barrières à la mobilité », qui auront pour rôle d'entourer ce groupe et rendre difficile leurs éventuelles arrivées. Il peut d'ailleurs les définir à deux niveaux :

Les barrières stratégiques⁵⁴ sont définies au niveau stratégique et sont relatives :

- Au degré de spécialisation de la cible qui peut être étroite ou alors large.
- Au degré d'intégration verticale qui est le nombre d'activité que compte la chaîne de valeur.
- À la position en termes de coûts qui est l'importance qu'occupe l'idée de les réduire.
- Relations avec les pouvoirs publics.
- Relations avec la société mère qui est le degré de liberté de décision d'une entreprise et ses sources de financement. Une petite entreprise autonome est plus vulnérable dans la course qu'une autre protégée par la société mère.

Les barrières commerciales⁵⁵ sont liées à des facteurs marketing et qui sont ;

- La largeur, l'étendue et la profondeur de la gamme offerte (choix du nombre de lignes), puis le choix de la gamme (bas, moyenne, haut de la gamme).

⁵⁰ CATIN. M et LESIEUR. J-Y, « Stratégie, concurrence et mutations industrielle », Edition Harmattan, Paris, 1999.

⁵¹ NOEL. A et VERY. P et WISSLER. M, « Perspectives en management stratégique », ECONOMICA, Québec, 1995.

⁵² ORSONI. J et HELFER. J-P et KALIKA. M, management : « stratégie et organisation », Vuibert, Paris, 2008. Page 204.

⁵³ BAUMARD. P, Analyse stratégique, Édition DUNOD, Paris, 2000. Page 98.

⁵⁴ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 27.

⁵⁵ MARMUS. C, « Politique générale », Edition Economica, Paris, Octobre 1996. Page 243.

- La qualité perçue du produit offert, l'image, et l'image de marque.
- La maîtrise technologique et l'activité de la recherche-développement et innovation.
- Le bon choix des politiques de promotion (large consommation, différencié)
- Mode de circuits de distribution employés et vente directe en surfaces.

En fonction des barrières à la mobilité, le groupe stratégique peut être défini comme étant « un ensemble d'entreprises qui, d'une part, ont entre elles peu de barrières à la mobilité, du fait qu'elles exercent leurs métier d'une même façon, sinon d'une façon identique, mais qui, d'autre part, jouissent collectivement de barrières à la mobilité vis-à-vis des autres concurrents de l'industrie.⁵⁶ »

Les groupes stratégiques peuvent également se former en se basant sur leurs choix fondamentaux tels que :

1. Les entreprises d'un même groupe ont les mêmes ressources et développent presque les mêmes compétences.
2. Elles ont des objectifs stratégiques communs, et font les mêmes anticipations de l'environnement.
3. Elles sont exposées aux mêmes pressions environnementales et tentent de répondre des mêmes façons.

Pour récapituler, les groupes stratégiques sont des regroupements d'entreprises qui ont fait les choix fondamentaux (même cible, mêmes stratégies, mêmes obstacles)⁵⁷. Ensuite, ils sont protégés par les mêmes barrières à la mobilité⁵⁸. La définition de PORTER. M résume le concept à « un groupe stratégique se compose de l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie ou une stratégie voisine, selon toutes les dimensions stratégiques. Un secteur pourrait n'avoir qu'un groupe stratégique si toutes les firmes suivent la même stratégie de base. A l'autre extrême, chaque firme pourrait représenter un groupe stratégique différent. Mais en général, un secteur ayant un petit nombre de groupes stratégique, représentatif des différences essentielles de stratégie entre firmes.»⁵⁹

1.1.2. Identification des groupes stratégiques

Nous avons expliqué qu'un groupe stratégique renferme un ensemble d'entreprises qui ont opté pour les mêmes options stratégiques actuelles⁶⁰, et sont exposées aux mêmes

⁵⁶ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 28.

⁵⁷ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 149.

⁵⁸ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Pages 149- 153.

⁵⁹ MARMUS. C, « Politique générale », Edition Economica, Paris, Octobre 1996. Page 242.

⁶⁰ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 27.

agressions auxquelles elles tentent de répondre et d'anticiper leur avenir sous les mêmes angles.

Ces derniers peuvent apparaître de deux manières :

La première à travers la stratégie actuelle où le très haut degré de similarité des stratégies actuelles poussent les entreprises à se regrouper dans le même groupe stratégique. La théorie des groupes stratégiques se base sur la mesure des similarités d'une entreprise pour la répartir dans le groupe qui lui correspond, car une entreprise qui prétend appartenir à un groupe peut se tromper, ce qui va fausser sa position dans la concurrence. Lorsque les entreprises tracent avec succès leurs groupes stratégiques, elles auront l'opportunité de définir les barrières à la mobilité pour bien se protéger de l'arrivée de nouveaux concurrents.

Certains auteurs (PORTER, 1980 ; REGER et HUFF, 1993) ont soulevé ce risque d'une entreprise mal répartie sur le bon groupe stratégique en disant « l'appartenance à un groupe est une affaire de degré », autrement dit, à quel point de similitude nous pouvons qualifier une firme comme étant membre ou pas d'un groupe. C'est le fondement de leurs recherches dans ce thème, pour répondre à la question : quels sont donc mes concurrentes directes ?

Mais ce degré de similarité des choix d'une stratégie et des mouvements stratégiques se traduisent différemment, où dans l'immédiat un groupe s'identifie par les firmes qui adoptent la même stratégie de base avec presque les mêmes mouvements stratégiques. L'avenir par contre nous pose des conditions plus dynamiques qui ramènent le changement, d'où la qualité du groupe qui doit durer dans le temps.

La deuxième à travers le comportement future de l'entreprise⁶¹ ou sa stratégie future. L'étude précédente qui a axé la désignation d'un groupe stratégique sur le degré de similarité des comportements stratégiques actuel ne suffit plus dans la mesure où même les chercheurs ont trouvé indispensable de compléter par une projection future des orientations de ces entreprises. Le groupe sera finalement composé de celles qui ont une forte similarité stratégique actuelle, avec de très fortes chances d'avoir les mêmes mouvements stratégique dans le futur⁶². Deux approches se proposent de faire une analyse dans ce sens. L'approche « comparative-statiques », établit une comparaison des stratégies et mesure le degré de leurs similarités à un moment donné. Malgré leur stabilité, cette méthode permet de suivre et d'identifier les modifications que subit ce degré de similarité dans le temps. L'approche

⁶¹ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 160.

⁶² BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 159.

« dynamique », met la lumière sur les modifications qui surgissent dans le temps⁶³. Il s'agit des « mouvements stratégiques ».

Un groupe de chercheurs a voulu approfondir cette approche et lever le mystère sur la formation des groupes stratégiques et ils ont posés deux hypothèses :

1. Les firmes qui optent pour les mêmes stratégies actuellement auront tendance à choisir les mêmes dans l'avenir.
2. Les mouvements stratégiques adoptés aujourd'hui par les entreprises d'un même groupe optent pour les mêmes dans l'avenir.

Les résultats d'une enquête étalée sur cinq ans ont révélé que la première hypothèse est vérifiée à 100 %, où les entreprises d'un même groupe qui optent pour les mêmes stratégies dans l'immédiat ont toutes opté pour les mêmes dans l'avenir. Quant à la seconde, elle a été rejetée, pour des résultats décisifs et tranchants, où aucune des entreprises ayant adopté les mêmes mouvements stratégiques actuels n'a tranché les mêmes dans le futur.

Après cette analyse qui permet de désigner les groupes stratégiques qui composent le secteur d'activité, la représentation graphique sous forme d'une cartographie va tenter de dessiner sa structure⁶⁴.

Cette représentation dite « la carte stratégique », « la topographie ou la cartographie de la concurrence »⁶⁵, fait une estimation des distances qui séparent les concurrents du même groupe sur la base des barrières à la mobilité et de leurs choix stratégiques. Elle fait ensuite appel à des méthodes multiples et très complexes, parfois combinées par des applications informatiques pour être concrétiser. Mais les étapes classiques qui sont les mêmes sont⁶⁶ :

1. Identifier les variables stratégiques les plus déterminantes pour la concurrence que les entreprises cherchent à maîtriser, tels que la position concurrentielle, l'image technologique et la solidité financière, la base de la logique compétitive (qualité/prix).
2. Rassembler le maximum d'informations sur les principaux concurrents (80% du marché).
3. Construire un tableau croisé des choix des variables retenues par les concurrents étudiés.
4. Repérer les ressemblances entre ces firmes, et sélectionner les plus significatives.
5. Combiner les concurrents et les variables retenues pour faire une représentation graphique avec ces coordonnées sur deux axes.

⁶³ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Pages 27.

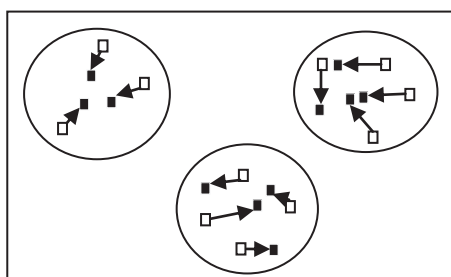
⁶⁴ MARMUS. C, « Politique générale », Economica, Paris, 1996. Page 244.

⁶⁵ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 154.

⁶⁶ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 146.

6. Retenir les graphiques représentant le mieux les distances stratégiques entre concurrents par rapport aux barrières à la mobilité.
7. Les groupes stratégiques constitués ne doivent retenir que les entreprises en concurrence directe sur les mêmes segments.
8. Procéder à l'analyse de la concurrence interne et entre ces groupes stratégiques.
9. Représenter les mouvements stratégiques actuels des concurrents sur la carte, et anticipé les réactions futures possibles des groupes et des firmes les plus menacés. Le schéma N° 04 fait une représentation symbolique d'une cartographie concurrentielle qui correspond à tout type d'industrie.

Schéma N° 04 : Groupe stratégique actuel et comportement stratégique futur



Source : A. NOEL et P. VERY et M. WISSLER, *Perspectives en management stratégique*, ECONOMICA, Québec, 1995. Page 74.

L'environnement est représenté par le carré à l'image du secteur d'activité, où trois grands cercles représentent les groupes stratégiques qui regroupent à leurs tours des firmes. Les carrés blancs sont des entreprises dans leurs positions stratégiques actuelles à l'intérieur de leurs groupes respectifs. Une flèche dresse l'orientation des mouvements stratégiques qu'elles adoptent. Les firmes en couleur noire représentent les nouvelles positions à occupées dans le futur, en circulant sans quitter le groupe stratégique.

La représentation explique que les firmes appartenant à un même groupe stratégique n'adoptent pas forcément les mêmes mouvements stratégiques, puisqu'elles sont juste réunies dans une « sphère des possibilités stratégiques »⁶⁷ qui leur permet de garder une « liberté limitée » de se démarquer, tout en respectant un degré de similarité dans les caractéristiques de son groupe d'origine⁶⁸.

1.2. Appréciation de la lutte concurrentielle par le biais des groupes stratégiques

L'analyse de la concurrence dans un secteur industriel que l'entreprise effectue aujourd'hui par voie des groupes stratégique a eu l'effet d'une révolution⁶⁹ pour les

⁶⁷ NOEL. A et VERY. P et WISSLER. M, *Perspectives en management stratégique*, ECONOMICA, Québec, 1995. Page 74.

⁶⁸ MARMUS. C, « Politique générale », *Economica*, Paris, 1996. Page 244.

⁶⁹ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », *Edition Economica*, Paris, Août 1989. Page 160.

diagnostics qu'elle construit, en ramenant cette finesse de vision qu'elle peut conduire suivant deux niveaux : la lutte à l'intérieur de chaque groupe et celle entre ces derniers.

1.2.1. La concurrence interne aux groupes stratégiques

A l'intérieur du groupe stratégique existent des entreprises qui ont des structures similaires, et des cibles stratégiques identiques⁷⁰. Si chaque cible exige une offre particulière, traduite par des mêmes façons de faire (stratégie), alors c'est au sein du groupe stratégique que l'entreprise affrontera ses concurrents directs.

Chaque groupe stratégique justifie un niveau de concurrence propre à lui, que l'entreprise doit apprécier en permanence, en sachant garder un œil vigilant sur les déplacements de ses concurrentes de même cible. Elle doit savoir se mettre en avant et garder son activité plus attractive⁷¹, ce qui va être aussi le cas de ses concurrentes qui va ainsi intensifier la concurrence dans leur groupe.

Au final, l'intensité concurrentielle dans le secteur d'activité est la résultante de celle qui règne dans ses groupes stratégiques, à l'origine de l'état de ses six forces de pression⁷². Les firmes doivent ainsi mesurer la solidité de leurs barrières à la mobilité, pour empêcher l'arrivée des nouveaux concurrents « outsiders »⁷³ ou en provenance des autres groupes stratégiques. C'est aussi à ce niveau que « les facteurs clé de succès »⁷⁴ sont recherchés, pour rendre plus solide et intéressant l'avantage concurrentiel.

1.2.2. La concurrence entre groupes stratégiques

Au-delà de la concurrence interne aux groupes stratégiques, ces derniers peuvent d'une certaine façon être en compétition avec les autres groupes stratégiques, et ce malgré les différences des cibles et des caractéristiques de chacun. Pour expliquer une situation aussi compliquée que celle-ci, de nombreux auteurs dont PORTER, appuyer par REGER et HUFF (1993)⁷⁵ ont parlé de quatre éléments ;

- Le nombre et les tailles des Groupes stratégiques, où un grand nombre de groupes équilibrés vont inonder le marché par leurs produits, et, à forces égales, ils vont chercher des possibilités de changer de groupe.
- Le degré d'interdépendances des groupes stratégiques, lorsque les produits offerts par les groupes stratégiques ont beaucoup de similarités (faiblesse des barrières à la mobilité).

⁷⁰ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 27.

⁷¹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 29.

⁷² BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 161.

⁷³ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 161.

⁷⁴ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 161.

⁷⁵ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 162.

- Le nombre de groupes stratégiques couvert, il s'agit des grands groupes stratégiques à cibles larges qui font de la concurrence aux niches spécialistes d'un segment.

Il est évident alors que les entreprises d'un groupe stratégique peuvent être contraintes par les autres groupes qui ne trouvent pas la stabilité ou la rentabilité recherchées, ce qui fait qu'elles peuvent à tout instant changer de groupe.

1.2.3. La dimension prospective

L'analyse cartographique des groupes stratégiques est considérée comme un élément clé et indissociable du diagnostic stratégique puisqu'elle est appelée à faire des projections prospectives sur l'avenir des groupes. Elle procède en premier lieu par une observation de l'évolution de l'environnement concurrentiel, puis le repérage des groupes qui sont menacés en identifiant le type de danger qui les guettent⁷⁶. Cette analyse doit également déterminer les mouvements stratégiques actuels et futurs des entreprises⁷⁷, dans le but de suivre leur orientation dans le temps. Cela va permettre à l'entreprise de trouver les meilleures positions à occuper sur le marché, en ajustant ses cibles à son avantage compétitif.

Cette analyse se focalise aussi intelligemment sur l'observation des marginaux pour offrir aux moments opportuns des solutions convenables d'adaptation aux changements. Un marginal qui n'est rien d'autre qu'un groupe stratégique composé d'une seule entreprise, qui se crée une position profitable par une stratégie qui peut s'avérer attractive à l'avenir.

1.3. Les facteurs clés de succès (FCS) et performance de l'entreprise

Pour permettre à l'entreprise une meilleure réactivité face à la concurrence, l'analyse par les groupes stratégiques reconnaît la difficulté de l'avantage concurrentiel à parvenir à des résultats positifs sans faire appel à des « facteurs clés de succès »⁷⁸. Nous allons définir ce concept et ses sources, et évaluer leurs poids dans l'analyse concurrentielle du secteur.

1.3.1. Définition et localisation des Facteurs Clés de Succès

Pour définir ce concept de « facteur clé de succès », de nombreux auteurs se sont concentrés sur le soutien qu'ils portent à la construction de l'avantage concurrentiel. BIDAULT. F⁷⁹ dit que « les facteurs clés de succès représentent l'ensemble des choix stratégiques qui conduisent l'entreprise vers le succès. Ils représentent donc les compétences, les ressources et les atouts qu'elle doit détenir pour réussir dans un domaine d'activité

⁷⁶ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 162.

⁷⁷ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 163.

⁷⁸ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 52.

⁷⁹ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 164.

donné ». Que ce soit au niveau de son groupe stratégique ou de son secteur d'activité de façon globale, les facteurs clés de succès sont recherchés.

Les facteurs clés de succès sont propres à chaque industrie⁸⁰, où chacune dresse sa propre liste établie traditionnellement en ordre, de manière à ce que ceux maîtrisés par les leaders occupent le sommet. Pour trois raisons au moins, cette liste est erronée⁸¹. Elles sont :

1. La notion du succès n'est pas la même pour toutes les firmes, les objectifs sont différents pour chacune et le succès de l'une peut être l'échec de l'autre.
2. Même si certains affirment qu'une industrie a ses propres facteurs clés de succès, d'autres appuient que ni l'industrie ni le segment ne peuvent représenter un espace d'étude palpable.
3. Même une entreprise qui réussit à des faiblesses. Ses caractéristiques ne peuvent donc pas être une référence absolue.

La question la plus légitime que nous pouvons nous poser, est comment alors, faut-il procéder pour repérer les facteurs clés de succès ?

Le domaine d'activité est à l'image d'une combinaison de ses facteurs clés⁸² de succès qui dessinent sa structure, et l'idée qui pousse l'entreprise à les rechercher peut venir de la position concurrentielle à occuper sur le marché (parts de marchés, niveau de croissance), la recherche d'une maîtrise des coûts, et la recherche de la rentabilité.

Pour les repérer, Rothschild explique la démarche à suivre comme suit⁸³ :

1. Repérer le groupe stratégique où le travail commence par le choix de celui que l'entreprise souhaite étudier pour le pénétrer, le garder en réserve, ou qu'elle occupe actuellement.
2. Préciser ce que l'entreprise recherche. Il s'agit de définir sa notion de succès, où l'entreprise cible la rentabilité financière, la croissance de son chiffre d'affaire ou ses parts de marché, le renforcement de sa notoriété, plus d'autonomie financière, ...
3. Distinguer les critères probables de succès en consultant la liste des facteurs clés de succès de chaque groupe stratégique, et ne garder que ceux qui ont déjà été derrière un réel succès.
4. Le choix des critères les plus fructueux par méthode d'analyse. Une fois retenus les facteurs susceptibles de réaliser un succès, une évaluation sera pratiquée pour ne garder que ceux qui ont plus de chance de réussir. Souvent, il s'agit d'analyser les différentes chaînes de valeurs des firmes qui composent le groupe stratégique, puisque nous avons déjà affirmé qu'elles sont une source indiscutable de l'avantage compétitif.

⁸⁰ MARMUS. C, « Politique générale », Edition Economica, Paris, Octobre 1996. Page 357.

⁸¹ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 164.

⁸² BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 164.

⁸³ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 164.

1.3.2. L'évaluation des facteurs clés de succès

Sur trois niveaux possibles, l'analyste peut évaluer les facteurs clés de succès une fois que leur liste est dressée, puisque dans le temps, la valeur de chaque critère peut varier, et influencer les performances de l'entreprise.

Dans l'évaluation du poids des critères⁸⁴, il est évident qu'un facteur clé de succès n'est pas éternel. Les observateurs affirment que, suivant le cycle de vie, des facteurs peuvent s'imposer à des phases et se retirer pour laisser la place à de nouveaux, dans d'autres phases. Le tableau N° 03 en fait une synthèse ;

Tableau N° 03 : La relation des FCS avec le CVP

Phases	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Facteurs clés de succès dominant	Technologie	Implantation commerciale	Productivité	Coûts

Source : OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 53.

Il faut savoir que la liste dressée des facteurs clés de succès d'un domaine d'activité ne cesse de se modifier, car elle est toujours dominée, mais sa dominance change de noms. Cette liste ne doit pas renfermer un grand nombre de critères, de crainte de disperser les résultats. Par contre, ce qu'il ne faut pas croire est de pouvoir expliquer un succès par un seul facteur de cette liste, car le poids de chacun est important même les plus faibles.

Une fois l'ordre de la liste établi en fonction des poids de chaque critère, l'analyste va ensuite mesurer les performances que l'entreprise et ses rivales peuvent probablement réaliser à l'issue des facteurs dominants. Une note⁸⁵ sera attribuée à chaque concurrent en fonction des critères, sur un intervalle de 0-5, et va permettre de calculer des taux proportionnel pour chacun. Cette évaluation reste objective malgré son importance et n'est utile que lorsqu'une cohésion des décideurs existe, et désigne une équipe dirigeante qui détient les informations nécessaires à la conduite de cette étude. Ils vont pouvoir ainsi définir, en commun accord, les positions concurrentielles de chacune non pas actuelles, mais à l'avenir.

L'évaluation globale⁸⁶ prend les notes attribuées à chaque concurrent sur la base des performances réalisées sur chaque critère, les multiplie par leurs poids, puis somme le tout pour donner lieu à une valeur globale pour chaque entreprise de l'échantillon. Ce qui va permettre de les classer, et désigner les leaders des suiveurs. Le tableau N° 04 suivant va récapituler cette opération, à travers trois entreprises (A, B, C).

⁸⁴ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 52.

⁸⁵ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 53.

⁸⁶ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 54.

Tableau N° 04 : L'évaluation des concurrents de l'entreprise à travers leurs FCS

Poids (%)	Facteurs clés de succès	A	B	C
35	Coûts	4	2	2
35	Compétences - Références techniques - Outils de management	4	4	2
27	Commercial - Approche commerciale - Proximité client - Montage d'affaire	5	3	1
3	Pérennité de l'entreprise	5	5	4
100				
	Position concurrentielle	430	306	179
	Part de marché	50	10	3

Source : OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 54.

L'analyse de ce tableau permet de repérer plus facilement les forces et faiblesses des entreprises par rapport aux FSC, étant donné que les notes attribuées sont visibles et justifiées, ainsi que les caractéristiques permettant plus de maîtrise. Cela ne veut pas dire que l'entreprise va corriger toutes ses faiblesses, mais celles qui bloquent ses performances.

Cette configuration représente en définitif une photographie du contexte concurrentiel qui diffuse en gros les positions relatives de chaque concurrent.

1.3.3. L'analyse de la concurrence par les facteurs clés de succès (Le Benchmarking⁸⁷)

L'évolution de l'environnement est attentivement suivie par les facteurs clés de succès dont les succès dépendent car, dans le temps, leur efficacité diminue soit parce-que les entreprises développent les mêmes facteurs et les maîtrisent, ou alors ils subissent des changements radicaux à cause du développement technologique. L'entreprise doit alors réfléchir à mesurer les performances qu'elle réalise à travers ses facteurs clés de succès actuels, et ce en faisant appel à des méthodes, à savoir le Benchmarking dont voici les étapes⁸⁸ :

- Identifier les variables à étalonner, qui sont les variables de l'entreprise qui peuvent se développer et devenir un FCS (savoirs-faires particuliers à l'origine d'avantage concurrentiel).
- Identifier les firmes étalons, qui sont les entreprises du haut de la liste, et qui réalisent les meilleurs niveaux de performances sur les variables étalonnées (les leaders).
- Collecte des données. L'analyste doit rassembler le maximum d'informations relatives à son objet d'étalonnage, à des sources inconditionnelles tels que les séminaires et colloques, modes organisationnels, bases de données, associations professionnelles, ... etc. Pour procéder à une étude aussi approfondie, l'analyste doit faire preuve d'une grande ouverture d'esprit pour pouvoir observer et procéder par analogies et transposition.

⁸⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Pages 56 à 58.

⁸⁸ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 57.

- Déterminer l'écart de performance actuel et celui à atteindre⁸⁹. Les variables étalonnées doivent être comparées à celles des concurrentes pour mesurer l'écart de performance et le retard accusé par rapport aux leaders. La firme va alors se fixer des niveaux de performances à atteindre, en soulignant les défaillances à l'origine de ces retards.

- Définir des objectifs et des plans d'action et mesurer l'avancement. Une fois l'analyse finie et les bilans dressés, l'entreprise va établir des plans d'actions bien précis pour arriver à corriger ses retards et tenter de renouer avec la concurrence par de nouveaux objectifs.

En pratique, le Benchmarking aboutit toujours à une construction réelle d'un tableau de bord stratégique, où il reprend les forces et faiblesses de l'entreprise et leurs sources, mises en valeur grâce à plusieurs éléments tels le marketing, le commercial, le financement, ... etc.

1.4. La valeur du domaine d'activité

Avant de procéder au ciblage stratégique, l'analyse concurrentielle doit arrêter la valeur du secteur d'activité étudiée, pour diffuser son degré d'attractivité, puisque l'entreprise peut évoluer dans un domaine porteur ou répulsif. Cette estimation est établie à deux niveaux complémentaires, d'une part, la valeur intrinsèque du secteur d'activité, et de l'autre, la valeur relative de l'entreprise dans son environnement.

1.4.1. La valeur intrinsèque⁹⁰

Cette évaluation repose sur plusieurs critères objectifs propres au secteur d'activité, et qualifiés d'outils de développement interne.

Le taux de croissance du secteur représente un élément clés dans l'estimation de l'attrait du secteur, auquel un niveau haut implique un secteur porteur. L'État peut l'utiliser au niveau macroéconomique pour tirer des enseignements sur la composante du PIB global et ses évolutions. Ses limites sont liées à son aspect quantitatif qui néglige la qualité, trop global et imprécis, mais surtout statique pour une entreprise évoluant dans une perspective dynamique.

Dans les quatre phases du cycle de vie (lancement, croissance, maturité, déclin), nous avons expliqué que seules les phases de croissance et de maturité sont susceptibles de rendre l'activité attractive et profitable, à l'inverse des deux autres. Chaque secteur justifie donc la valeur de la phase qu'il traverse, en se basant sur l'analyse de tous ses produits.

Une approche à critères diversifiés où nous pouvons estimer la valeur du secteur en prenant en compte plus de facteurs à côté des deux précédents, pour tirer des résultats plus complets. Son principe qui est basé sur le changement utilise les facteurs suivants : le taux de

⁸⁹ OHMAE, K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 58.

⁹⁰ OHMAE, K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 31 à 39.

croissance et le cycle de vie, la structure concurrentielle qui prend en compte les six forces de pression concurrentielle, la rentabilité potentielle des investissements liés au secteur qui attire l'entreprise, les barrières à l'entrée qui, avec leur solidité, augmentent la valeur du secteur, et l'intensité capitalistique qui est liée aux coûts de lancement et qui risque d'être forte ou faible.

Le tableau N° 05 dressé par de PARIS. F⁹¹ montre comment l'entreprise peut procéder efficacement pour estimer la valeur de son secteur d'activité.

Tableau N° 05 : La valeur intrinsèque du secteur d'activité de l'entreprise

Critères	Intensité concurrentielle			
	5	12 13	17 18	25
Taux de croissance prévisible	2 %	De 2 % à 8 %		8 %
Parts de marchés des leaders	60 %	De 30 % à 60 %		30 %
Stabilité des technologies	Innovation permanente	Cycle 5 ans		Cycle 5 ans
Risques de substitutions produits	Élevé	Moyen		Nul
Barrières a l'entrée	Négligeable	Moyennes		Fortes
Niveau des prix	Guerre des prix	Élasticité élevée		Marge de manœuvres forte
Marge de gain de productivité	Faible	Moyenne		Forte
Origine de la valeur ajoutée	Banale	Basé sur les compétences		Résultats d'atouts spécifiques
Base de développement d'autres métiers	Difficile	plausible		Évidentes
La somme totale des notes attribuées va formuler la valeur intrinsèque du secteur				

Source : OHMAE. K, Politique générale de l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2004. Page 38.

A travers ce tableau, l'entreprise est tenue d'attribuer une note adéquate à chaque critère cité.

Sur l'intervalle [5,12], la valeur du secteur est faible puisque la croissance est faible et les parts de marchés sont stables et dominées par les leaders. Les barrières sont faibles et le risque d'agression augmente, ce qui n'est nullement un facteur d'attractivité pour l'activité. Sur [13,17], la valeur du secteur est juste moyenne et donc relativement attractive. Nous remarquons un taux de croissance variable et exploitable, où les parts de marchés ne sont pas dominés et laissent une marge de manœuvre pour davantage d'ajustements. Le secteur est protégé par l'origine de sa valeur ajoutée basée sur les compétences.

Sur [18,25], la valeur est très forte car le secteur est très exploitable. Aucune règle n'est fixée. Grace à une lecture synthétique de ce tableau, l'entreprise peut préciser en somme une valeur en attribuant des notes symbolique à chaque critère en fonction de son degré d'intensité. Cette valeur, selon des observateurs, est perçue comme un jugement extérieur qui ne peut pas désigné à lui seul avec certitude la position qu'elle va occuper dans la course. C'est pourquoi il y a le besoin de se pencher sur sa valeur propre.

⁹¹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 38.

1.4.2. La valeur relative

Tout compte fait, même lorsque l'entreprise est devant une valeur intrinsèque très élevée d'un secteur, elle ne devrait pas suffire pour la convaincre de s'engager dans la compétition. Par contre, l'entreprise a besoin de compléter l'approche par une appréciation de sa propre valeur pour mesurer ses chances de réussite dans ce jeu concurrentiel.

L'appréciation de la valeur relative est basée sur l'examen des critères internes de l'entreprise⁹² (capacité financières, disponibilités de compétence de qualité et rare, capacité technologique et innovante, bon relationnel avec le client,...) pour lesquels une note est attribuée selon son degré de puissance dans le potentiel de l'entreprise. Cette valeur est utilisée de façon très fructueuse par l'entreprise, car elle peut lui dicter de s'engager dans une activité qu'elle décrit prometteuse, comme elle peut lui conseiller de la quitter en lui révélant un enjeu défavorable.

La valeur relative peut parfaitement se contredire avec la valeur intrinsèque. Pour un secteur jugé porteur, une forte valeur du secteur peut être défavorable pour l'entreprise, tout comme un secteur obsolète peut révéler une profitabilité pour l'entreprise. Elle peut également être nulle pour une entreprise qui diagnostique son incapacité à maîtriser les compétences d'un métier, même si la valeur intrinsèque est très forte.

En définitif, il convient à l'entreprise, avant de procéder à un choix stratégique définitif, de concilier les deux valeurs (intrinsèque et relative), où la première va lui permettre de connaître ce que vaut une activité et ses possibilités d'exploitation et de création des richesses. Pendant que la seconde va lui permettre de connaître ses possibilités de pouvoir exploiter cette activité et les atouts avec lesquels elle va pouvoir y parvenir.

⁹² OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 39.

En conclusion de cette section, la stratégie est sensée mettre en exécution des décisions politiques en fixant les objectifs qui conviennent, et en adoptant les moyens et ressources nécessaires pour concrétiser les plans d'actions tracés. De ce fait, pour que l'entreprise passe à la formulation, elle doit connaître son environnement concurrentiel, et les stratégies de ses concurrents. Des diagnostics sont établis pour éclairer son processus, et rien de plus complet que de conclure avec l'illustration des différentes étapes de création de cette stratégie avant de passer au ciblage dans la section suivante, comme suite⁹³ ;

- L'identification du groupe stratégique où l'entreprise veut s'inscrire (position actuelle ou rechercher).
- L'évaluation de l'attractivité de ce groupe stratégique en terme concurrentiel (solidité des barrières a la mobilité).
- L'identification des Facteurs de l'Avantage Compétitif (facteurs clés de succès), dans le groupe stratégique en identifiant ceux gagnant des perdant et leurs différences, et la le succès rechercher.
- L'évaluation de la capacité de l'entreprise à gérer les compétences et ressources nécessaires au succès, en répondant a la question : mes compétences et ressources correspondent- elles aux FAC ?
- Si oui, l'entreprise établie le plan de renforcement et d'adaptation aux FAC.
- Si non, l'entreprise doit chercher la pénétration d'un autre groupe stratégique, et recommence toutes les étapes jusque là.
- Si aucun groupe stratégique ne correspond, l'entreprise doit pensée à se désinvestir et cibler une nouvelle industrie.

Il est évident que l'analyse de l'environnement dans ce cas est indispensable, pour la simple raison, est que des perturbations peuvent non seulement remettre en cause les FCS élue à développer, mais tout le principe des groupes stratégiques, donc une veille concurrentielle⁹⁴ est plus qu'indispensable. S'ajoute alors l'analyse concurrentielle inter-groupe stratégique pour approcher une méthode assez complète dans la conduite de la concurrence.

⁹³ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 165.

⁹⁴ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 166.

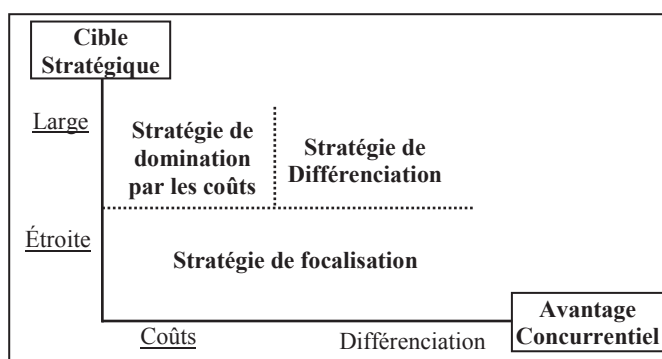
Section 2 : Choix d'une cible stratégique de base et ses évolutions

Pour trancher sur les stratégies concurrentielles qui conviennent le mieux aux besoins de son activité, l'entreprise est tenue de réaliser une analyse stratégique à travers laquelle elle va définir les outils d'adaptation à son environnement en libre concurrence, et qui lui permettront de faire un choix final qui devrait lui procurer une position stable et rentable⁹⁵ dans le temps.

Les stratégies concurrentielles ont pour objectif de rechercher un avantage concurrentiel particulier et durable⁹⁶, pour concrétiser un niveau de performance supérieur à celui de ses concurrents du même secteur d'activité. Il doit établir une bonne identification et une meilleure utilisation des facteurs clé de succès du groupe stratégique⁹⁷.

Selon PORTER. M, si l'avantage concurrentiel est combiné avec la cible stratégique de la firme⁹⁸, il donnera lieu à une stratégie qu'il nomme « stratégie de base » ou « stratégie générique ». Elle représente un regroupement d'entreprises appelées à exploiter, avec des similarités assez fortes, les mêmes variables stratégiques et qu'elle raisonne à travers deux axes⁹⁹. En abscisse, il fixe l'espace commerciale ou la cible, et en ordonnées, il fixe l'atout concurrentiel à exploiter, et la combinaison donnera lieu à trois stratégies « la stratégie volume ou de domination par les coûts » et « la stratégie de différenciation » et « la stratégie de focalisation »¹⁰⁰. Le schéma n° 05 donne la représentation schématique.

Schéma N° 05 : Les stratégies génériques selon PORTER. M



Source : PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999, page 24.

La cible large du schéma n° 05 renferme tout le secteur ou plusieurs segments, et l'étroite concerne un ou quelques segment. Avec le choix de l'avantage concurrentiel de coût

⁹⁵ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Pages 22.

⁹⁶ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 61.

⁹⁷ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 165.

⁹⁸ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août, 1989. Page 126.

⁹⁹ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 165.

¹⁰⁰ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 61.

ou de valeur combinée à la cible large, elle donnera lieu à une stratégie de coûts ou de différenciation sur tout le secteur. La troisième est nommée en référence à sa cible qui est étroite est la stratégie de focalisation qui peut se distinguer de l'intérieur par deux possibilités, soit l'entreprise opte pour les coûts ou la différenciation.

2.1. La stratégie volume ou de domination globale par les coûts

Cette stratégie résulte de la combinaison de l'avantage concurrentiel qui recherche la « réduction des coûts » avec une « cible stratégique large » (tout le secteur ou un grand nombre de segment)¹⁰¹. Elle se base essentiellement sur le principe d'orienter les moyens et les efforts de l'entreprise vers l'objectif de minimisation des coûts de fabrication, conception, marketing, distribution, administratifs¹⁰², ...etc. Et l'entreprise qui parvient à réduire au plus bas ses coûts que ceux de ses concurrentes, tout en respectant un niveau de qualité moyen, devient la plus compétitive¹⁰³.

Cette notion de réduire les coûts n'est pas toujours facile à comprendre et à maîtriser par l'entreprise, puisqu'il s'agit de comprendre tout d'abord l'origine de ces coûts. Selon PORTER. M, l'entreprise doit définir sa chaîne de valeur, en suite détecter ses activités valeurs. Après cela, l'analyste doit chercher les interconnexions pour mieux fixer leurs valeurs, puis situer sa valeur relative et celle de ses concurrents sur ces mêmes activités, pour ainsi pouvoir déterminer sa propre position.

2.1.1. L'origine et analyse du comportement des coûts

La compétitivité d'une entreprise qui maîtrise, signifie qu'elle suit et soigne les comportements de ses activités. Or, ces derniers se traduisent selon PORTER. M par l'aspect de ses « facteurs d'évolution des coûts¹⁰⁴ », qui représentent les déterminants structurels du coût d'une activité créatrice de valeur dans sa chaîne de valeur.

Le rôle de la chaîne de valeur représente le point de départ de l'analyse des coûts, où l'entreprise repère ses activités créatrices de valeur de celles moins créatrices. L'intérêt de cette démarche réside dans l'existence d'une double valeur pour chaque activité¹⁰⁵, à savoir son coût de fonctionnement (moyens de production) et ses actifs (capital fixe ou circulant) dont il convient de découvrir les sources pour bien les affecter aux activités qui les utilisent, les contrôlent ou qui influent sur leur emploi.

¹⁰¹ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages 83 à 150.

¹⁰² OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2004. Page 61.

¹⁰³ RAINELLI. M, « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Page 37.

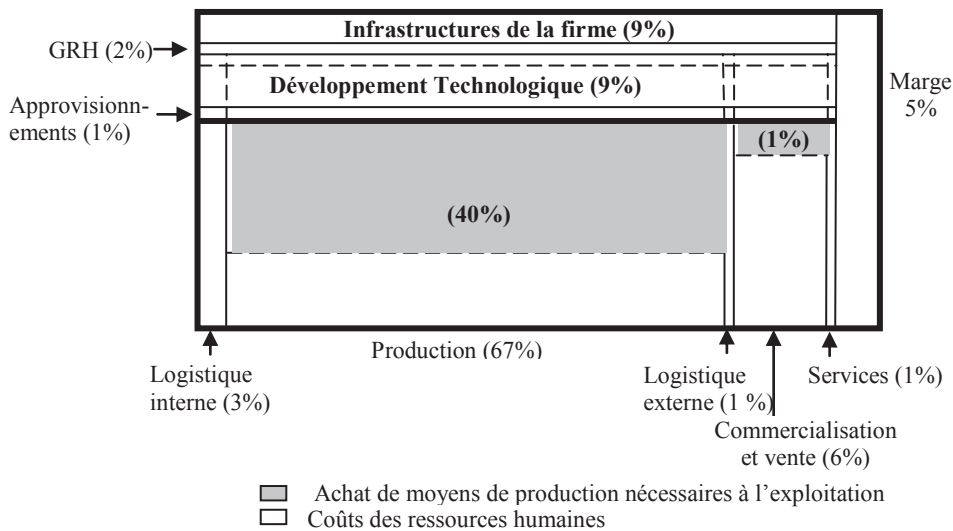
¹⁰⁴ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 168.

¹⁰⁵ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 169.

Vue la complexité de ces affectations, l'entreprise doit toujours trouver le meilleur arbitrage pour pouvoir comprendre ses sources de coûts, et c'est au domaine de la comptabilité analytique de se charger de cette tâche. Une fois achevée, la représentation graphique qui va illustrer la chaîne de valeur va juste donner des solutions de subdivision intéressantes souvent en trois rubriques : les moyens de productions achetés, les coûts des ressources humaines, les actifs par grande catégorie.

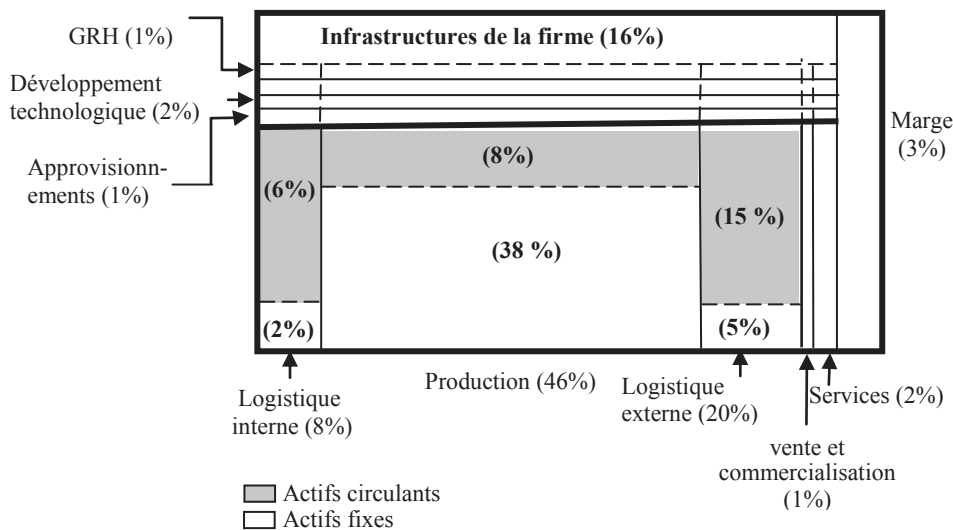
Toutes les parties de la chaîne de valeur peuvent être utilisées pour exprimer la répartition des coûts et des actifs, et une vue globale peut déjà révéler des zones d'amélioration et d'autres mal gérées. Les schémas N° 06 et N° 07 donnent un exemple de cette répartition des coûts et actif dans le secteur des « valves de contrôle des fluides ».

Schéma N° 06 : Exemple du coût de fonctionnement dans une chaîne de valeur



Source : PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999, page 90.

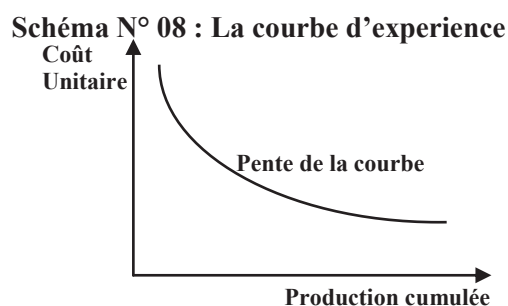
Schéma N° 07 : Exemple des actifs liés aux activités dans la même la chaîne de valeur



Source : PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 91.

Ces schémas sont représentatifs de l'état des coûts d'une entreprise qui peut procéder à des affectations directes ou indirectes. Elle peut également les cumuler en fonction de la méthode que sa comptabilité analytique juge la plus pertinente pour maîtriser ses coûts.

Les facteurs d'évolution des coûts sont considérés comme des sources de coûts chez l'entreprise qu'elle doit toujours surveiller¹⁰⁶. Tout d'abord, grâce à une utilisation efficace et efficiente des activités par l'entreprise à des volumes de production élevés, des effets d'échelle sont alors possibles à l'égard de celles créatrices de valeur. Il est aussi possible de les atteindre grâce à l'amortissement des frais fixes engagés par certaines activités telles que la publicité et la recherche-développement et innovation et la conception sur le volume de production cumulé à des séries longues¹⁰⁷, expliquant une structure des coûts qui augmente moins proportionnellement que celle des volumes. Cette augmentation n'est pas liée aux moyens supplémentaires de fabrication mais plutôt à l'utilisation maximale de ceux engagés au préalable¹⁰⁸, car tout changement de ce type remet en cause l'effet d'échelle et fait appel à un nouveau. Selon le Boston Consulting Groupe¹⁰⁹ « le coût unitaire 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 BCG a ainsi combiné la courbe d'économies d'échelle et celle de l'apprentissage pour donner naissance à une courbe d'expérience¹¹⁰, et peuvent être croissantes, constantes ou décroissantes selon le stade traversé par l'industrie, comme le montre le schéma N° 08.



BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 69

Sur cette courbe, le coût est donné en unité monétaire constante¹¹¹ (annulant les effets de l'inflation)¹¹², et à chaque dédoublement du volume cumulé de production, les coûts diminuent d'un taux compris entre 10 et 30 %¹¹³. Cette même courbe est représentée en logarithme pour donner lieu à une droite comme dans le schéma N° 09.

¹⁰⁶ DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, « Stratégie », Organisation, Allemagne, 2004. Page 217.

¹⁰⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 64.

¹⁰⁸ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, Paris, novembre, 2004. Page 169.

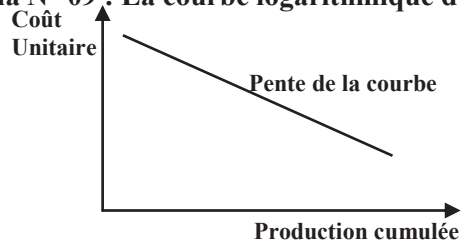
¹⁰⁹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 62.

¹¹⁰ BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Page 69.

¹¹¹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 62.

¹¹² DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, « Stratégie : les clés de succès concurrentiel », Organisation, 2004. Page 9.

¹¹³ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », DUNOD, Paris, 2004. Page 63.

Schéma N° 09 : La courbe logarithmique d'expérience

DUCREUX, J-M et MARCHAND-TONEL, M, « Stratégie : les clés de succès concurrentiel », organisation, Allemagne, 2004. Page 10.

La pente de cette courbe traduit qu'à chaque dédoublement de la production, la baisse des coûts se fera à un taux qui l'égalise. La courbe d'expérience représente toute l'activité du secteur et non pas d'une entreprise, et le degré d'effet d'échelle qu'elle réalise n'est jamais automatique, mais propre aux entreprises les mieux gérées et qui consentissent des efforts continus et intense.

Si l'apprentissage est en relation profonde avec les compétences, il reste que l'entreprise le considère comme l'accumulation de possibilités d'amélioration dans chaque activité créatrice de valeur où l'attention est focalisée sur la réduction des coûts, et son degré varie en fonction de l'attention que vouent les dirigeants à ces possibilités.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de l'apprentissage qui est une gestion efficace de l'exercice des fonctions comme l'amélioration de l'efficacité de la main-d'œuvre, procéder à des changements dans la disposition physique des machines, améliorer la programmation ou la conception du produit pour faciliter sa fabrication, ou encore adopter des procédures qui accroissent le taux d'utilisation des actifs pour un meilleur calibrage des matières premières ou de distribution et commercialisation. Ces facteurs sont résumés dans le tableau N° 06.

Tableau N° 06 : Les caractéristiques de l'apprentissage

Les facteurs	Caractéristiques
Quantité produite cumulée dans l'activité	Détermination des vitesses des machines ou des taux de rejets dans les opérations de fabrication.
Durée de fonctionnement	Surveillance des plans de flux de travail dans l'assemblage.
Investissement cumulé	L'efficacité d'une usine.
Quantité produite cumulée dans le secteur	Amélioration des conceptions du produit qui réduisent les coûts.
Progrès technique exogène	Amélioration fondamentale des méthodes.

Source : PORTER, M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page

Parfois, des activités créatrices de valeur engagent des coûts fixes très élevés, ce qui va condamner les efforts de réduction de ces derniers par l'entreprise dans ces compartiments, et c'est de cette manière que l'activité subit l'influence des capacités. L'utilisation de ces capacités est généralement indépendante de la concurrence, et se rattache plus à des phénomènes saisonniers ou cycliques, l'offre et la demande, malgré que l'environnement et le comportement des investissements ne soient pas en partie responsables.

Même la manière dont les autres activités fonctionnent influe sur l'évolution du coût. A l'intérieur de sa chaîne de valeur, ou verticalement avec celle des fournisseurs et distributeurs, les possibilités de réduire les coûts sont enchaînées les unes aux autres dans ce tissu relationnel. Les liaisons peuvent offrir des sources solides d'avantage, et malgré leurs pertinences et leurs précieuses valeurs, de nombreux concurrents sont très souvent incapables de les percevoir pour pouvoir les exploiter convenablement vu la complexité de leurs positions.

Les interconnexions sont une forme de réduction des coûts pour une activité créatrice de valeur qu'une entreprise décide de mettre en commun entre plusieurs unités de productions ou entreprises de même secteur (telles que la commercialisation, la distribution commune, R&D). Cette mise en commun engage également des coûts qu'il convient de mesurer à ses avantages, mais souvent ils sont amortis au volume très élevé de production qu'elle doit savoir gérer.

Que ce soit vers l'amont ou vers l'aval, l'intégration reste un facteur de variation des coûts incontestable pour les activités créatrices de valeur. Le niveau de ces coûts dépend de l'intérêt porté aux activités en relation directe avec les chaînes de valeurs des clients et distributeurs (comme les approvisionnements et la logistique). L'entreprise peut ainsi réduire les coûts en évitant les fournisseurs ou les clients à fort pouvoir de négociation,

Les mesures discrétionnaires représentent tout ce que l'entreprise fait que les autres ne font pas tels que les dépenses consacrées à la communication, les services après vente, les délais de livraisons, la formation professionnelle et l'entretien du suivi des compétences, etc. La finalité de ce facteur est d'attirer le maximum de clients et augmenter ses parts de marché.

Indubitablement, les entreprises d'aujourd'hui font de la localisation une préoccupation majeure dans l'évolution des coûts, car ses relations et ses besoins sont conditionnés par la position géographique. Cette tendance alimente les modèles de concurrence modernes guidés par l'économie géographique qui fait du principe de réduction des coûts liés à la localisation des problèmes mathématiques dont les variables sont les salariés (qualifiés et non qualifiés, mobiles et immobiles), le coût des matières premières, le transport, les sous-traitants, les bureaux d'étude et d'expertise, ...etc.

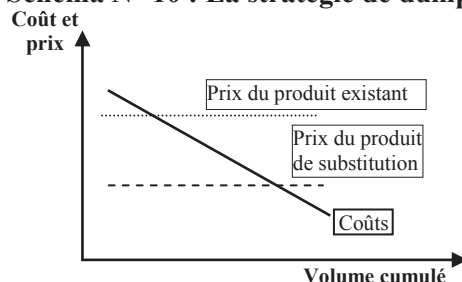
Les facteurs institutionnels sont la réglementation des pouvoirs publics, les exemptions fiscales, les incitations financières, les droits de douane et autres prélèvements, les règles locales et régionales. Ces pratiques ne cessent de se modifier et contraignent l'entreprise à engager plus de frais pour pouvoir rester dans les règles, et aussi continuer ses activités productrices et surtout commercialiser normalement.

2.1.2. Les type de stratégies des coûts

Plusieurs types de stratégie de coûts sont à reconnaître en fonction du choix que l'entreprise fait par rapport à la position qu'elle veut occuper au niveau de ses coûts par rapport à celui du prix de la concurrence. Nous retrouvons cinq cas de figures : la stratégie de dumping, de domination, d'ombrelle, de rattrapage et d'abandon que nous allons définir.

Dans la stratégie dite de dumping¹¹⁴, l'entreprise en phase de lancement qui souhaite imposer son produit sur le marché sans pour autant atteindre déjà des taux d'expériences mesurable peut être tenue de casser les prix et fixer le sien en dessous du niveau de ses coûts. Son but est de vendre à perte¹¹⁵ en attendant que les économies d'échelle ne se créent et viennent soutenir ses pertes. Le schéma n° 10 montre ce début de courbe où les coûts sont supérieurs, et sa fin où les coûts baissent considérablement sous la droite horizontale des prix qui finalement reste constante et compensatrice malgré les coûts très bas.

Schéma N° 10 : La stratégie de dumping



Source : OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004, page 68.

La menace des produits de substitution plane en permanence du fait d'un niveau des prix très bas par rapport à celui du produit¹¹⁶, mais que l'évolution des coûts est allée au dessous de ce dernier. Il est clair qu'il peut être rentable pour l'entreprise, mais le consommateur est le détenteur du vrai pouvoir de choisir.

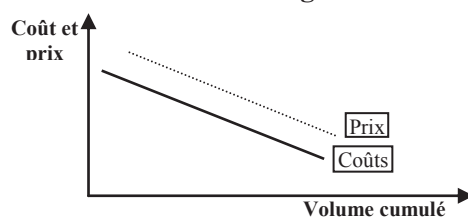
La stratégie de domination est possible avec uniquement les firmes dominantes du secteur, puisque son principe consiste à baisser le prix dans la même proportion que les coûts. Ces entreprises vont de ce fait fixer le prix du marché tout en gardant le niveau de leurs bénéfices constant¹¹⁷ comme le montre le schéma n° 11 qui va suivre, où nous observons deux droites parfaitement parallèles des coûts et des prix.

¹¹⁴ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004, page 68.

¹¹⁵ DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, « Stratégie », Organisation, Allemagne, Août, 2004. Page 219.

¹¹⁶ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre, 2004. Page 172.

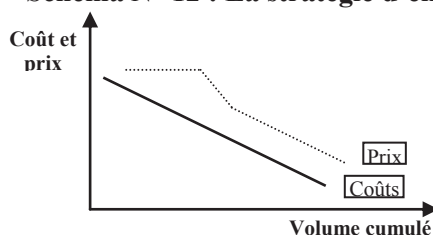
¹¹⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004, page 68.

Schéma N° 11 : La stratégie de domination

Source : DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre 2004. Page 172.

L'avantage de cette stratégie est qu'elle permet, à l'entreprise qui l'adopte, dans un environnement concurrentiel, de rendre difficile l'arrivée de nouveaux concurrents. Cette stratégie est largement adoptée par les entreprises japonaises à l'image du géant « Sony »¹¹⁸.

Dans la stratégie d'ombrelle¹¹⁹, l'entreprise gère une « ombrelle de prix » dans laquelle elle va garder l'initiative des prix sachant que les coûts baissent, pour augmenter ses gains, mais qu'elle pratique sur un intervalle de temps seulement. Ensuite, l'entreprise va rattraper le rythme des coûts avec une droite des prix à nouveau parallèle à celle des coûts, avec des gains constants comme le montre le schéma n° 12.

Schéma N° 12 : La stratégie d'ombrelle

Source : OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. page 68.

Cette stratégie permet à ses détenteurs de rentabiliser rapidement leurs investissements, ce qui va leur permettre de mieux gérer la concurrence, mais à la satisfaction d'une condition¹²⁰, à savoir les concurrents n'engagent pas une guerre des prix.

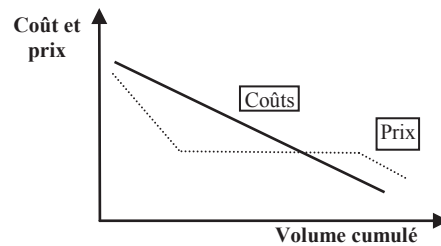
La stratégie de rattrapage est adoptée par les entreprises qui occupent déjà une position concurrentielle défavorable dans le but de se repositionner, bien que des pertes de rentabilité sont prévues et assez conséquentes¹²¹. La droite des coûts est décroissante pendant que le niveau des prix pratiqué par l'entreprise peut être aléatoire, en fonction de la stratégie qui lui permettra de rattraper ce retard, tel qu'illustré dans le schéma n° 13.

¹¹⁸ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre, 2004. Page 172.

¹¹⁹ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. page 69.

¹²⁰ DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, « Stratégie », Organisation, Allemagne, Août, 2004. Page 219.

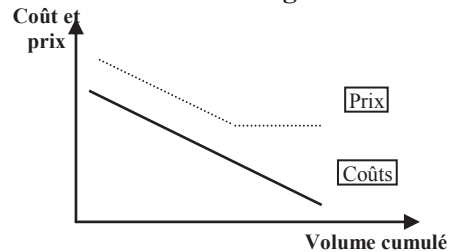
¹²¹ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre, 2004. Page 172.

Schéma N° 13 : La stratégie de rattrapage

Source : DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre 2004. Page 172.

L'entreprise doit principalement acheter des parts de marché, même si elle sera contrainte de vendre en dessous du niveau de ses coûts¹²² (stratégie de dumping). Cette stratégie a été adoptée par Microsoft¹²³ lors du lancement de « internet explorer » pour se permettre un repositionnement plus confortable qu'avec le microprocesseur traditionnel.

La stratégie d'abandon traduit le cas des entreprises qui, en constatant malgré leurs efforts de réflexion, d'investissement et de repositionnement, qu'elles ne détiennent pas des chances concrètes de réussir dans un secteur ou une activité, elles décident de se retirer de façon progressive¹²⁴ en rentabilisant au maximum leurs investissements. Le schéma n° 14 illustre le cas de cette stratégie.

Schéma N° 14 : La stratégie d'abandon

Source : OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. page 69.

Le schéma n° 14 montre deux courbes des coûts et des prix parallèlement ascendantes, où celle du prix se positionne logiquement au dessus de celle des coûts. A un moment donné, la fin de la stratégie, nous voyons une courbe des prix qui trace une droite fixe parallèle à l'axe du volume cumulé, pendant que celle des coûts continue de baisser¹²⁵.

2.1.3. Les pièges à éviter dans les stratégies des coûts

Les entreprises peuvent rencontrer de nombreux pièges dans leurs stratégies de coûts. Au risque de perturber leurs programmes de réductions, elles sont tenues de les éviter.

- Concentration de l'analyse des coûts sur les activités de fabrication. L'entreprise fait de ses activités de fabrication souvent une priorité dans l'analyse des coûts.

¹²² OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 69.

¹²³ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre, 2004. Page 172.

¹²⁴ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 69.

¹²⁵ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre, 2004. Page 172.

- Délaisser l'activité des approvisionnements. Les entreprises négligent souvent l'activité des approvisionnements qu'elles assimilent au coût d'achat des matières, où sont affectés très peu de cadres et de moyens de qualité. Sauf que cette activité est le lien direct entre l'entreprise et les fournisseurs, et assure une relation générale entre toutes ses entités.
- Ignorer les petites activités et les activités indirectes. En se focalisant sur des programmes de réduction des coûts sur les grandes activités ou activités directe. Ainsi, les petites activités, malgré leur nombre important, et celles indirectes ne bénéficient d'aucun traitement particulier.
- Standardisation de facteurs d'évolution des coûts. Très souvent, l'entreprise tire des conclusions erronées à travers les diagnostics qu'elle dresse sur ses facteurs d'évolution des coûts. La raison est telle qu'elle influence ses résultats avec des tendances non calculées pour éviter de faire des études approfondies et coûteuses d'avantage.
- Manque d'exploitation des liaisons. Les activités de l'entreprise sont en relation fonctionnelle souvent très difficile à ficeler, ce qui fait que cette dernière trouve des difficultés à les exploiter bien qu'elles soient clés.
- Moyens contradictoires de réduire les coûts. La firme doit tout d'abord prendre conscience, puis savoir arbitrer ses moyens de réduire les coûts qui fonctionnent de façon contradictoire.
- Un mirage pour la différenciation. L'entreprise doit éviter de focaliser ses efforts de réduire les coûts sur ses activités créatrices de différenciation puisqu'elle doit veiller à rester unique.

Dans ce qui a été rapporté plus haut, nous avons mis l'accent sur le comment tirer un avantage de coût, mais le plus important reste encore la mise en œuvre de cette stratégie de coût sur le terrain et la tenir dans le temps. Celui-ci reste une tâche très difficile mais inévitable, puisque les coûts ne baissent pas automatiquement quand les volumes de production cumulés augmentent, mais plutôt suite à un grand travail et une attention constante, où une entreprise ne doit jamais considérer que ses coûts sont suffisamment bas.

Le choix de la stratégie des coûts doit répercuter les conditions qui sont favorables, à son succès sur les niveaux de réussite de l'entreprise. Ces derniers sont tout d'abord liés à l'industrie, le second au marché et à sa structure concurrentielle, et le dernier à l'entreprise qui doit trancher des choix qui font office d'un diagnostic complet sur sa capacité ou pas d'installer un système d'information axé sur l'observation des coûts et un système de coûts qui met en avant leur identité (fixe, variable, directe et indirecte), et enfin un système de contrôle et de prévision.

2.2. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation est le second avantage concurrentiel possible recherché par une entreprise après celui des coûts. Il exprime un état dans lequel cette dernière parvient à acquérir une caractéristique unique¹²⁶, grâce à une particularité qui peut naître sur la chaîne de valeur à un endroit improbable qui aura un coût¹²⁷. La stratégie de différenciation semble mieux adaptée aux industries dans lesquelles il est possible de manœuvrer plusieurs facteurs clés de succès¹²⁸. Elle est donc particulièrement judicieuse dans des activités très peu sensibles au volume¹²⁹.

De nombreuses recherches ont démontrés, qu'en période de déclin, plusieurs entreprises ont pu installer une stratégie de différenciation et l'ont conduit sans le moindre souci (c'est le cas des machines agricoles avec la création du mini-tracteur pour la coupe des pelouses, et qui connaît un succès phénoménal aux USA)¹³⁰. La stratégie de différenciation est souvent proposée à des prix forts relatifs à l'engagement d'investissement permanent pour garder un rythme élevé de créativité. Son but est d'éviter également à l'entreprise une concurrence directe par les prix et coûts, c'est pourquoi elle propose une offre spécifique.

Nous allons à présent traiter ces facteurs d'unicité, puis nous présenterons les différents types de stratégies de différenciations, et enfin nous donnerons les avantages de la stratégie et les pièges qu'il faut éviter.

2.2.1. L'analyse des sources de différenciation

La stratégie de différenciation a plusieurs démarches à suivre pour s'exprimer et accomplir sa tâche dans l'entreprise. Elle compte sur un certain nombre de facteurs d'unicité, puis l'estimation du coût de la différenciation créée comparée à une offre de référence.

Grâce à ses activités créatrices de valeur, chaque entreprise peut faire naître des caractéristiques propres à chacune d'elles¹³¹. Les sources de différenciation peuvent donc provenir des activités principales ou de soutien¹³², ou encore de leurs interconnexions¹³³. Le produit physique¹³⁴ reste la base de la recherche traditionnelle de différenciation dans les entreprises, même si ces activités créatrices de valeurs peuvent être minimales, et qu'une petite activité peut être à l'origine de la différenciation recherchée. Dans le tableau n° 07 suivant,

¹²⁶ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 154.

¹²⁷ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 157.

¹²⁸ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 177.

¹²⁹ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 177.

¹³⁰ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 177.

¹³¹ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 157.

¹³² PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 154.

¹³³ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 160.

¹³⁴ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 154.

nous allons voir comment plusieurs activités incompatibles peuvent donner lieu à une caractéristique particulière en illustrant les multiples possibilités que met en avant la chaîne de valeur pour proposer des solutions de différenciation.

Tableau N° 07 : La chaîne de valeur et les possibilités de différenciation

Infrastructures de la firme	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien des hauts dirigeants à la vente - Installations renforçant l'image de la firme - Excellent système d'information 				
GRH	- Formation poussée du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de personnel stable. - Programmes de qualité de la vie dans le travail. - Programmes visant à attirer les meilleurs chercheurs. 		<ul style="list-style-type: none"> - Incitations de vente visant à retenir les meilleurs vendeurs. - Recrutement de personnel de vente et de service qualifié. 	- Formation étendue des techniciens chargés des services après-vente.
Développement technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Technologie supérieure de manutention et de tri des matières. - Équipements de garantie de la qualité exclusifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques uniques du produit. - Introduction rapide de modèle. - Machines ou procédés de production uniques. - Procédures d'inspection automatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmation unique en son genre des véhicules logiciels. - Conteneurs ou véhicules à finalité spécifique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance technique - Recherche supérieure au niveau des media. - Devis les plus rapides pour des modèles réalisés sur mesure. 	Techniques avancées de prestation de services.
Approvisionnement.	- Transport le plus fiable pour les livraisons internes.	<ul style="list-style-type: none"> - Matières premières de la meilleure qualité. - Composants de première qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrepôts les mieux situés. - Transporteurs minimisant les dommages. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emplacements privilégiés dans les média - Positionnement et image du produit. 	Pièces de rechange de haute qualité.
Fonctions	Logistiques interne	production	Logistique externe	Commerciale et vente	Services
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - Manutention des moyens de production minimisant les dommages ou la détérioration. - Approvisionnements en temps voulu du processus de fabrication. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité aux spécifications des techniques. - Apparence attrayante du produit. - Réaction rapide aux changements de spécifications. - Faibles taux de rebut. - Bref temps de fabrication. 	<ul style="list-style-type: none"> - Livraison rapide et en temps voulu. - Traitement des commandes précis et sensible. - Manutention minimisant les dommages. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicité importante et de bonne qualité. - Bonne couverture et qualité élevée de la force de vente. - Relations personnelles avec les circuits de distribution et les clients. - Documentation technique et supérieure ou autres instructions de vente remarquables. - Promotion la plus large. - Crédit le plus large pour les clients ou les circuits de distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Installation rapide. - Service après-vente de haute qualité. - Stock complet sur place des pièces de rechange. - Large couverture de services. - Formation étendue des clients.

Source : PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Page 156.

A travers cette illustration, l'auteur propose à l'entreprise les différentes façons de faire pour tenter de conduire sa démarche vers une éventuelle différenciation avec autant de pertinence que d'originalité. Le but est de rechercher un avantage concurrentiel durable et solide.

Selon PORTER. M¹³⁵, les facteurs d'unicité sont les mêmes facteurs d'évolution des coûts dans la stratégie des coûts, et il représente les conditions de réussite de la stratégie de différenciation.

La stratégie de différenciation a besoin de plus de mesures discrétionnaires¹³⁶ où elle engage un budget phénoménal dans le marketing et l'entretien de son image. Il peut s'agir

¹³⁵ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 157.

aussi des services fournis, les technologies employées dans la fabrication, la qualité de l'information¹³⁷, ...

Grâce à la particularité des compétences de l'entreprise, les liaisons¹³⁸ développées entre les activités de la chaîne de valeur peuvent lui procurer son aspect unique. La localisation¹³⁹ peut également être un atout particulier pour la firme suite à sa position géographique. La mise en communion d'une activité créatrice de valeur¹⁴⁰ des activités d'une firme peut être le caractère d'unicité de la différenciation (les forces de ventes). Il est clair qu'en fonction de ce que nous avons déjà expliqué sur l'origine de l'avantage concurrentiel, les compétences sont plus que susceptibles de donner un caractère d'unicité. Mais encore faut-il que ces compétences soient bien diffusées pour que l'entreprise choisisse les plus capables de donner les bons résultats. L'intégration en amont et en aval¹⁴¹ peut aussi être un caractère unique que l'entreprise maîtrise.

Pour chaque activité, les facteurs d'unicité varient, et c'est à l'entreprise de faire un bilan pour connaître ses chances de développer l'un d'entre eux, puis savoir comment l'investir pour le mettre au profit de sa stratégie¹⁴².

La différenciation est très coûteuse¹⁴³, car aucune entreprise qui veut rechercher à être unique n'est capable d'y parvenir sans l'engagement financier. Par contre, les activités créatrices de valeur dans cette stratégie doivent réussir à se servir de cette valeur pour créer une valeur pour le client¹⁴⁴, et qu'elle soit perçue comme telle puisque le but de cette entreprise est de vendre sa particularité avec le prix fort qu'elle a engagé. Selon PORTER. M, les coûts de la différenciation évoluent également selon les facteurs d'évolution des coûts, sauf que l'entreprise dans cette stratégie ne cherche pas à les réduire, mais de connaître leurs sources et savoir les mettre en avant dans la définition de son caractère unique et son prix.

Pour pouvoir donner un sens à l'unicité d'un produit proposé par la stratégie de différenciation, cette dernière doit créer une offre de référence à laquelle une comparaison est possible. Les facteurs d'unicité sont les mêmes facteurs d'évolution des coûts déjà traités dans la stratégie des coûts, à savoir (les liaisons, mesures discrétionnaires,...) auxquels s'ajoutent d'autres facteurs telles que la qualité, l'image, la sophistication, le prix, ...etc. Les entreprises prennent tous ces facteurs et créent une offre globale qui concerne toutes les entreprises de la

¹³⁶ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 158.

¹³⁷ RAINELLI. M, « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Page 38.

¹³⁸ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 158.

¹³⁹ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 159.

¹⁴⁰ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 163.

¹⁴¹ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 160.

¹⁴² PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 161.

¹⁴³ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 162.

¹⁴⁴ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 165.

même activité de façon multidimensionnelle. A cette dernière, une seule et même entreprise ne cherche l'unicité de son produit qu'à travers un ou quelques-uns de ces facteurs et ainsi prendre une position différente de l'offre de référence. L'offre de référence doit représenter dans certains cas l'offre que la majorité des consommateurs attendent à un moment donné, et sur des marchés donnés voire proposés.

2.2.2. La typologie des stratégies de différenciation

La stratégie de différenciation possède une multiplicité de façades à travers lesquelles une entreprise puisse se faire démarquer et gérer une logique d'avantage durable. Nous allons étaler chaque stratégie et son principe sachant que la valeur et le prix sont des éléments incontournables de cette stratégie.

La préoccupation majeure de l'entreprise dans cette optique est la recherche d'un aspect qui la distingue de ses concurrents, et nous retrouvons trois options possibles. Tout d'abord, la différenciation par sophistication¹⁴⁵ qui propose un produit ou service reposant sur des techniques très compliquées et pointues. Le prix doit être plus élevé que celui des concurrents pour justifier la qualité supérieure et couvrir le surcoût entraîné. Ensuite, la différenciation par épuration¹⁴⁶ qui ne respecte pas à la base toutes les conditions citées dans les définitions de la stratégie de différenciation. Elle consiste à proposer un produit « épuré » de qualité, mais à un prix plus bas que l'offre de référence, sans remettre en cause ses marges bénéficiaires. Ce prix bas est celui qui distingue le produit et devient son facteur d'unicité par rapport à l'offre de référence, cette baisse explique le nombre de tâches que l'entreprise lâche et laisse à la charge du consommateur en contre partie de la qualité. Par exemple, Ikea ou Schmidt, dans l'industrie d'ameublement, livre son matériel de cuisine à des clients qui se chargent de faire le montage selon leurs goûts personnels. Enfin, la différenciation par le temps¹⁴⁷ qui peut être perçue vis-à-vis du temps de réalisation de l'offre. Soit l'entreprise choisit la réduction des délais de livraisons en guidant leur démarche sur la rapidité et l'efficacité de satisfaction (très utilisé dans les entreprises de communication), soit, elle prolonge les délais pour maintenir la rareté et conforter leur image de marque haut de gamme (comme Rolex fabricant de montre qui fixe un an pour livrer une commande à son client).

Une fois marquée sa valeur différente, l'entreprise va rechercher sa valeur d'estime, et il en existe deux types de variables dans cette quête, l'image et la marque.

¹⁴⁵ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION», Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 179.

¹⁴⁶ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION», Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 179.

¹⁴⁷ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION», Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 180.

La marque « est un attribut du produit qui est défini par le marketing, mais qui s'est globalisé dans l'entreprise depuis que la stratégie en fait appel »¹⁴⁸. La stratégie de différenciation par sa grande qualité et son prix fort trouve le moyen de se distinguer grâce à cette dernière¹⁴⁹. Mais, la concurrence augmente le nombre de marque sur le marché et remet en question sa solidité et sa pérennité. De ce fait, des chercheurs comme KAPFERER¹⁵⁰ soutiennent que l'innovation technologique doit être un compagnon permanent pour lui procurer plus de résistance et la garder dans la compétition pendant que les fausses marques disparaissent.

Dans la stratégie de différenciation, l'image¹⁵¹ est plus qu'importante puisqu'elle doit diffuser le visage qui représente l'entreprise toute entière envers son environnement global. Elle peut conduire deux aspects. D'une part, une source de différenciation objective où est diffusée une image technologique des produits, les besoins et les marchés de référence, son but est de mettre en avant des aspects positifs et valorisants de l'entreprise. D'autre part, une source de différenciation subjective qui permet à l'entreprise de s'intégrer socialement en diffusant ses responsabilités économiques et sociales (en créant des postes d'emploi dans sa région d'implantation, le sponsoring, le parrainage).

La différenciation se focalise aussi sur les caractéristiques internes du produit¹⁵² (valeur intrinsèque), et on peut les exploiter de deux manières. Dans une différenciation ouverte, l'aspect de différenciation se joue sur la relation avec l'utilisateur final en modifiant les délais de lui livrer le produit. Soit l'entreprise choisit de réduire les délais de livraisons en construisant leur stratégie sur la rapidité et l'efficacité. Soit, elle prolonge les délais pour faire maintenir la rareté et conforter l'image de marque haut de gamme, soit elle choisit de proposer une gamme de produits adaptée à ses besoins sur mesure. Les méthodes sont multiples, nous avons la personnalisation du produit soit par l'utilisateur (automobile toutes les options) ou le distributeur (communication d'une innovation psychologique). Dans une différenciation par innovation, il est fait appel à la créativité et, dans la plupart des cas, les entreprises inscrites dans cette stratégie font appel à l'innovation en développant leurs activités de Recherche-Développement et innovation pour fertiliser les idées de son personnel en conception et communication. Elle aura besoin dans ce sens d'un système de gestion, de l'innovation du produit ou son procédé.

¹⁴⁸ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 180.

¹⁴⁹ DUCREUX.J-M et MARCHAND-TONEL.M, «Stratégie : les clés de succès concurrentiel», Organisation, 2004. Page 219.

¹⁵⁰ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 181.

¹⁵¹ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 182.

¹⁵² DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris, novembre, 2004. Page 184.

La stratégie d'amélioration, est une stratégie axée sur la proposition d'une offre appréciée et valorisée par le marché où l'entreprise se fixe l'objectif supplémentaire de conduire une amélioration continue sans cesse jusqu'à atteindre des niveaux largement au dessus de l'offre de référence. Le prix du produit proposé est souvent plus haut que celui de l'offre de référence, et le produit est également largement préféré à celui proposé par cette dernière. Le haut de gamme est inclus dans cette catégorie d'offre améliorée.

2.2.3. Le suivi de la stratégie de différenciation

Lorsque la stratégie de différenciation est mise en place par les entreprises du secteur ou du groupe stratégique, il convient à cette dernière de dresser un suivi permanent à travers l'estimation des avantages de la différenciation concrétisée, puis mesurer sa durabilité, et enfin savoir détecter les pièges qu'il faut éviter.

Comme toute stratégie qui a pour rôle de mettre à l'abri l'entreprise de attaques des concurrents, la stratégie de différenciation protège les entreprises du secteur des attaques en provenance des six forces concurrentielles, et plus encore, des groupes stratégiques¹⁵³ qui vont opter pour la même stratégie de différenciation. Nous retrouvons :

1. L'isolement des concurrents direct. Sachant que la stratégie se focalise sur la fidélisation, l'entreprise qui parvient à se faire respecter toujours à travers l'offre un produit perçu comme différent et de grande qualité (de lux), va réussir à garder à l'écart ses concurrents directs pour lesquels les offres ne sont pas immédiatement comparables à la sienne.
2. Générer des barrières à l'entrée plus élevée. Dans des métiers lourds en investissement et qui se focalisent principalement sur l'image de grande marque, les entreprises en place qui parviennent à relever le niveau interdisent aux nouvelles de faire leur entrée dans le secteur.
3. Renforcer le pouvoir de négociation vis-à-vis du client. Connaissant la stratégie adepte du prix fort, si les concurrents sont tenus à l'écart par une entreprise, le client ne peut se servir de la concurrence pour changer de produit avec en plus d'un coût de changement considérable. D'un autre côté, le client dans cette stratégie recherche la satisfaction en prime, et lorsqu'il l'obtient, ce dernier ne change pas de fournisseur qui est fait sur mesure.
4. Éloigner la menace de substituts. Si les produits de substitution frappent principalement les produits indifférenciés, dans la stratégie de différenciation ce type d'attaque est automatiquement neutralisé suite à sa nature changeante et innovante.

¹⁵³ DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, novembre, 2004. Page

Pour que la différenciation soit durable, cette dernière doit respecter deux mesures¹⁵⁴. Lorsque la différenciation que l'entreprise propose est le fruit d'un travail de recherche très poussé, avec le souci d'exploiter toutes les possibilités qu'offre sa chaîne de valeur, l'intérêt pour le consommateur devient réel. Elle devrait avoir investi suffisamment pour ne pas avoir à mentir sur son critère d'unicité et proposer un produit réellement unique. A ce moment précis, le client¹⁵⁵ va continuer à voir l'originalité et la solidité de la différenciation de ce produit et va lui rester fidèle. Lorsque les concurrents ne parviennent pas à imiter la différenciation¹⁵⁶. Tant que la différenciation résulte d'ustensiles technologiques très pointus, et le fruit d'une réelle quête de l'aspect unique en mettant en avant les compétences¹⁵⁷ et méthodes qui conviennent, les concurrents n'auront pas forcément de réelles chances à l'imitation.

Il existe plusieurs aspects des risques qu'il convient d'éviter dans la stratégie de différenciation :

1. Un écart de prix trop important ou l'entreprise risque de creuser un fossé de prix trop important avec les concurrents, et ainsi perdre de sa crédibilité.
2. Le besoin de différenciation s'arrête chez le client. Lorsque les techniques d'une industrie se banalisent, ou suite à l'effet de mode, le consommateur ne perçoit plus la différenciation suffisamment unique et convaincante.
3. Le phénomène de l'imitation peut permettre au concurrent de dupliquer le produit de l'entreprise et remettre en cause son degré d'unicité et le pousser à redoubler d'effort et d'investissements pour ne pas risquer de perdre sa place chez ses clients.
4. Une différenciation excessive où l'entreprise peut prétendre proposer un produit avec un critère d'unicité pas facilement perçue par l'œil logique et modeste du client (tel que faire croire le pouvoir de remplacer le carburant par l'eau).
5. Méconnaître le coût de la différenciation peut être aussi un réel danger pour l'entreprise, car il va induire ses prix en erreur sachant l'importance de ce dernier dans cette stratégie. Il sera, soit plus élevé que la moyenne des concurrents ou alors inférieur à ce qu'il devrait être.
6. Se focaliser sur le prix et négliger le reste de la chaîne de valeur est aussi un cas récurrent dans cette stratégie où l'entreprise considère le produit physique et ignore les multiples possibilités de différenciation que peut offrir la chaîne de valeur (la force de vente).

¹⁵⁴ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 196.

¹⁵⁵ PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août, 1999. Page 197

¹⁵⁶ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 90.

¹⁵⁷ OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2004. Page 89.

2.3. La stratégie de focalisation ou de concentration

La stratégie de focalisation consiste en le choix stratégique d'une entreprise de développer un avantage compétitif uniquement sur un seul segment ou un nombre limité de segment. Sa démarche consiste à exploiter les différents segments, tranchée par la nature de la clientèle ciblée à satisfaire, et les opportunités qu'offre une chaîne de valeur taillée sur mesure dans le choix exact de la stratégie à suivre. Le secteur comprend plusieurs segments. De ce fait, il peut exister plusieurs niches sur chaque segment ou des combinaisons de segments. La stratégie de focalisation qui choisit un ou quelque segment du secteur ne suffirait pas pour en être une. Mais, au-delà de cette cible, l'entreprise qui se focalise doit trancher une des deux stratégies de base à savoir « la stratégie de coût » ou « la stratégie de différenciation » pour entamer son activité.

2.3.1. Conditions d'application de la stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation, comme les deux autres stratégies de base possède ses conditions d'application que l'entreprise doit respecter pour assurer sa réussite.

1. L'existence sur un segment, où, le simple fait de choisir un seul segment du secteur sera bénéfique et déjà source d'avantage concurrentiel par rapport au généraliste. Les chances d'une spécialisation sont liées à tous les efforts qui se concentrent, grâce à une configuration spécifique de sa chaîne de valeur, ce qui va faciliter l'organisation de sa production pour une satisfaction poussée des attentes des clients. En conséquence, le spécialiste va réussir à créer la supériorité sur le généraliste dans le segment, lui qui est contraint de développer une certaine standardisation pour pouvoir concilier les activités des autres segments, et ainsi devenir incapable de produire une offre compétitive.

2. L'avantage compétitif de la focalisation est supérieur à celui de se généraliser. Certains segments du secteur d'activité sont particuliers et exigent des offres pointues et très précises. Ceux-ci sont plus exploitables que d'autres pour une stratégie de spécialisation puisqu'elle va lui permettre de mieux répondre aux attentes des clients, là où le généraliste, obligé de coordonner les différents segments, inscrit soit dans une logique de coût ou de différenciation, se sente dépassé. Ce type de spécialisation permet aux entreprises de créer un avantage concurrentiel plus solide que celui probable chez les généralistes.

3. La non focalisation est source de coûts. Dans ce cas, nous signalons que choisir tout le secteur impose à l'entreprise de satisfaire plusieurs segments. Sa chaîne de valeur qui est sa source de réussite lui propose de développer des interrelations, des coordinations, des interconnexions entre ses activités créatrices de valeur pour réduire ses coûts ou développer

des facteurs d'unicité. Mais dans certaines activités, les activités d'un segment et un autre sont très différentes et exigent des aspects particuliers. Ainsi, la possibilité de concilier les activités pour réduire les coûts n'existe pas. Par conséquent, le choix davantage de segment ne sera que source supplémentaire de coûts.

2.3.2. La typologie des stratégies de focalisation

Établies sur les deux stratégies globales (de coûts et de différenciation), les stratégies de focalisations sont nombreuses. Dans la « stratégie de coût », où est possible que sur une stratégie de domination pas les coûts, les entreprises ne choisissent pas toutes de cibler tout le secteur. En fonction de leurs moyens matériel et immatériel, technique et humain, ces dernières diagnostiquent les opportunités qu'offre le marché avec leurs propres capacités, et tranchent pour la satisfaction d'un seul segment dans lequel elles ont anticipé avoir plus d'intérêts.

La stratégie de limitation, est une stratégie de différenciation qui fixe le niveau du prix en dessous de l'offre de référence, mais elle consiste en particulier à choisir des segments dont certaines caractéristiques de l'offre de référence sont assez superflues. Cette forme de spécialisation prend l'initiative de supprimer tous ces critères superflus sur ces segments pour proposer un coût et un prix plus bas, avec une offre « limitée ». Ce choix n'a aucun effet qui risque de dégrader la valeur du produit. (La communication-télécommunication est un domaine très concerné par cette forme de différenciation).

Dans la stratégie de différenciation par le haut, l'entreprise va proposer une offre distincte appropriée à un segment ciblé, qui va être évaluée à un prix supérieur à celui de l'offre de référence, puisqu'elle doit être taillée sur mesure pour une clientèle non ou mal servie par les généralistes. Cette clientèle exige des besoins très spécifiques (tels que les personnes de très grandes ou très petite tailles, les gauchers, les handicapés, ...).

2.3.3. Les risques de la stratégie de focalisation

Si l'avantage principal de la focalisation est la maîtrise que ça soit des coûts ou de la différenciation, elle réussit souvent à offrir un produit sur un segment qui soit beaucoup plus adapté, plus performant et satisfaisant pour le client qui bénéficie d'un suivi exemplaire après la vente, et ce mieux que le généraliste. Malgré cela, la spécialisation a ses handicaps et reste plus exposée au danger que le généraliste, puisqu'en cas de défaillance, l'entreprise ne maîtrise qu'un seul segment et ses capacités sont très spécialisées pour lui permettre de se réorienter sur une nouvelle option.

Plusieurs possibilités peuvent être à l'origine de cette défaillance. En plus de celles évoquées dans chacune des deux stratégies déjà citées, d'autres encore sont spécifiques.

Les frontières du segment s'estompent. Un segment, quoi qu'il soit solide, connaîtra le jour où des changements dans les habitudes et les goûts des consommateurs vont se produire, et viennent remettre en cause son avenir. Ces changements sont dus à plusieurs facteurs tels que les effets de mode, l'évolution des techniques, les politiques des entreprises qui fabriquent des produits complémentaires, ...etc.

L'évolution technologique est souvent à l'origine de l'apparition d'une autre façon de produire, ou de consommer. Elle peut également être à l'origine de la stimulation de l'imagination du consommateur et l'orienter vers une offre modifiée. Ces mêmes facteurs plus intensément risquent de faire perdre au segment son homogénéité et procéder même à la segmentation de ce dernier et donner lieu à plusieurs nouveaux sous-segments susceptibles de grandir. Dans ce cas, la chaîne de valeur de l'entreprise spécialisée va tenter de suivre les changements dans l'organisation de ses activités, mais ses efforts seront vains puisqu'il s'agit de segment différent. L'entreprise perdra de ce fait sa focalisation et sera obligée de choisir une nouvelle cible.

Dans certaines circonstances, un généraliste peut grâce à son avantage concurrentiel rattraper le retard qu'il a accusé envers le spécialiste et ainsi proposer un produit très adapté. Mais l'inconvénient d'une telle situation est que, s'il s'agit d'une stratégie de coût, un généraliste qui rattrape son retard et propose un produit adapté va le produire et le vendre à un prix plus compétitif que celui du spécialiste grâce à sa chaîne de valeur plus flexible. Dans une stratégie de différenciation par le bas, le problème du prix se posera, et une différenciation par le haut n'aura forcément pas de chance de battre le spécialiste sauf grâce à un dispositif d'innovation plus sophistiqué.

Cette section qui a été consacrée aux stratégies de bases a mis en avant tous les atouts et pièges qu'il convient d'éviter dans chaque stratégie. Il faut savoir qu'il n'existe en théorie ou en pratique aucune entreprise qui n'est pas inscrite dans l'une ou l'autre de ces stratégies et leur choix doit être le fruit d'une longue réflexion, étant donnée l'importance qu'elles représentent par rapport à l'identité de leurs raisonnements stratégiques.

Une entreprise doit ainsi trancher pour une seule stratégie sans prétendre pouvoir maîtriser plus d'une, car chacune évolue dans un registre complètement différent de l'autre et fait appel à des moyens et des compétences de natures contradictoires. Leur but est de

permettre à l'entreprise d'éduquer son quotidien sur la construction permanente et continue d'un avantage concurrentiel et chacune des deux stratégies permet un avantage différent.

Un avantage concurrentiel n'est pas éternel, tant que la concurrence ou l'hyper-compétitivité remettent en cause la notion de durabilité à cause d'un environnement instable comme on l'a jamais été enregistrer auparavant. Les conditions de ces stratégies ne cessent d'évoluer, et les avantages compétitifs sont appelés à être actualisés.

Conclusion du chapitre

Il convient de rappeler que l'analyse stratégique qui est consacrée à la prise de décision est celle qui nous permet de faire cette analyse par les groupes stratégiques, puis choisir la stratégie de base qui convient à l'entreprise.

Nous avons montré qu'un groupe stratégique structure le secteur d'activité de l'intérieur et organise la concurrence. Il permet à l'entreprise de connaître les firmes exactes avec lesquelles elle se livre la concurrence, et l'intensité de la compétition qu'elle exerce avec chaque catégorie.

Il est clair qu'à présent, à l'intérieur de chaque groupe stratégique, se trouvent les entreprises qui ont la même stratégie de base, que ce soit de domination par les coûts, de différenciation ou de focalisation. Elles recherchent ainsi les mêmes avantages concurrentiels, et développent presque les mêmes facteurs clé de succès, qui sont soit des facteurs d'évolution des coûts, soit des facteurs d'unicité selon la stratégie adoptée.

Le secret des petites entreprises qui parviennent à tenir la course avec les grandes firmes dans un environnement très turbulent est le cas des spécialistes qui sont capables de défier des généralistes sur des segments sur lesquels elles parviennent à développer des compétences très pointues qui leur doivent un succès auprès d'une clientèle très spécifique.

Par ailleurs, aucune entreprise n'est sensée ignorer un choix stratégique de base car elle remet en cause l'essentiel de ses fondements. Ce choix est celui du métier et de son avenir, grâce auquel elle parvient à instaurer une culture éduquée sur les besoins de chaque stratégie, par un souci permanent de réduction des, coûts pour la stratégie volume pour laquelle la chaîne de valeur est modelée et modifiée chaque jour en fonction des besoins et des changements qui touchent ses fondements. La recherche de créativité et de particularité, la qualité et l'image, une communication pointue et de grande qualité sont les obsessions de la différenciation.

Enfin, contrairement à ce que l'entreprise pourrait traditionnellement croire sur le fait de rechercher un avantage concurrentiel et le garder durable, l'hyper-compétitivité a remis en cause ce principe de durabilité et impose à cette dernière plus de vigilance en restant en veille. Le principe est que l'avantage concurrentiel est une quête permanente et quotidienne, renouvelable et modifiable à tout moment, pour ne pas subir le revers d'un retard ou d'une innovation subite.

Conclusion partie théorique

En conclusion, pour cette partie théorique, nous rappelons l'avoir traité en deux chapitres pour comprendre les concepts qui convenaient à la compréhension des stratégies de positionnement dans un secteur d'activité et leurs pratiques.

Dans le premier chapitre, nous avons mobilisé le maximum d'outils qui décrivent l'existence de l'entreprise dans son environnement global. Dans le deuxième chapitre, nous avons analysé l'interaction de l'entreprise avec l'arène stratégique concurrentielle, où nous avons démontré que les stratégies de base sont les fondements d'une personnalité d'entreprise qui lui procure le caractère et les atouts nécessaires pour s'adapter aux conditions de cette arène stratégique concurrentielle, et ensuite pouvoir influencer cette dernière.

Cette partie théorique est indispensable à notre travail puisque nous aurions exposé une littérature relative aux travaux de nombreux auteurs en management dans le monde.

Le plus important à présent est de faire une extrapolation de ces concepts théoriques sur notre réalité pratique dans un pays tel que l'« Algérie » où nous avons ciblé la région de « Bejaia ». Nous avons fixé l'objectif de chercher si des parties de cette théorie existent-t-elles dans les entreprises de cette région ? Et sous quelles formes existent-elles ? Et comment les gérants de ces entreprises ont-ils pris connaissance de ces dernières ? Et ce qu'ils pensent de leur importance dans la gestion de leurs organisations dans un environnement compétitif ?

Introduction partie pratique

Si tout mémoire de recherche s'articule autour d'une partie théorique et une partie pratique, l'idéal alors, en méthodologie est de parvenir à faire une permutation parfaite entre les deux parties pour pouvoir ramener le réalisme nécessaire dans les résultats tirés. Dans notre travail, nous avons traditionnellement entamé la partie théorique pour démontrer leur applicabilité sur le terrain dans une partie pratique.

Notre travail vise à tenter de déterminer le rôle que jouent les stratégies de base et certaines pratiques du management pour permettre à un groupe d'entreprises localisées dans la wilaya de Bejaïa, pris comme échantillon pour faire une enquête, de préparer et maîtriser de l'intérieur leurs démarches pour affronter la concurrence sur le marché.

La question principale qui guide notre enquête est celle de l'existence d'un rapport logique, indispensable et indissociable entre l'adoption et l'entretien d'une stratégie de base et l'existence d'une entreprise sur un secteur ou segment d'un secteur d'activité quelconque qui gère un rythme aussi intense soit-il de la concurrence dans la wilaya de Bejaïa.

Pour cela, quelques questions secondaires utiles vont être proposées pour répondre à la question centrale, à savoir :

- Les entreprises connaissent-elles ces stratégies ? Les adoptent-elles ? Jugent-elles leur importance par rapport à la concurrence ?

Pour pouvoir cerner cette question centrale, quelques hypothèses seront évaluées :

- Les stratégies de positionnement sur une branche d'activité ne sont pas connues, encore moins appliquées.
- Les managers des entreprises connaissent parfaitement les stratégies de base, jugent qu'elles représentent des fondements indispensables à leur activité concurrentielle.
- Les stratégies n'existent pas de façon structurelle mais toutes les entreprises sont inscrites dans l'une ou l'autre de façon inconsciente.

Notre objectif est que, sur le terrain, nous allons essayer de trouver des réponses secondaires à chaque hypothèse puis formuler des réponses finales à la question centrale.

Pour le bon déroulement de cette partie pratique, nous avons décidé de la traiter en deux chapitres principaux. Nous avons intitulé le premier la « Présentation du potentiel économique de la wilaya de Bejaïa » qui va porter sur une exposition détaillée du potentiel naturel et économique de la wilaya Bejaïa. Il s'agit de notre lieu d'étude, et il sera scindé en deux sections. Le deuxième chapitre intitulé « L'analyse détaillée de l'enquête de terrain et interprétation des résultats », portera sur l'exposition des détails de l'enquête de terrain, en effectuant une analyse de toutes les données recueillies en chiffres et statistiques. Il sera également scindé en deux sections.

Introduction

La wilaya de Bejaia est connue pour sa dynamique économique très attractive à l'investissement, en particulier dans les industries agroalimentaire et le bâtiment. De nombreux chercheurs Algériens en économie géographique prédisent une forte tendance future de création d'un pôle de compétitivité agroalimentaire dans la wilaya, ce qui va inciter davantage d'entreprises locales et étrangères à venir s'installer.

Un très grand nombre de PME est créé chaque année dans la wilaya, et représente ainsi le principal de son tissu économique, grâce à beaucoup de facilités qu'offrent les dispositifs d'aide à la création d'emploi aux créateurs d'entreprises, tel l'ANDI¹ et l'Ansej qui sont très dynamiques dans la wilaya.

La wilaya de Bejaïa est également soutenue par d'importantes potentialités naturelles et humaines grâce à son port et aéroport qui sont des infrastructures qui lui facilitent l'échange. La région dispose de compétences de grande valeur, à réputation d'envergure dans tout le pays. La dynamique de la concurrence qui caractérise le marché régional très créatif et audacieux de la région rend plus fertile l'esprit entrepreneurial de ses investisseurs.

Nous ne pouvons parler de l'entrepreneuriat sans faire référence au management, comme source primordial du savoir en gestion et de la stratégie. Ceci nous rattache directement à notre thème dans lequel nous avons l'intention de découvrir le degré d'application de certaines pratiques du management dans la région de Bejaïa, ainsi que la façon dans laquelle elles sont exercées.

Notre but, dans ce premier chapitre pratique, est de présenter la région de Bejaia en mettant en avant tout ce qu'elle possède comme potentialités naturelles et humaines et atouts susceptibles de lui permettre de tenir une place dans la dynamique nationale. Nous allons aussi évoquer les répartitions et les statistiques des PME, ainsi que les potentialités économiques et infrastructurelles de la wilaya.

¹ www.andi.dz

Section 1 : Présentation générale de la wilaya de Bejaïa

La région de Bejaïa, à l'instar de plusieurs autres régions du pays, s'ouvre sur une liste d'atouts qui font sa richesse passée, actuelle et future, mais encore faut-il une meilleure exploitation de ces dernières par les autorités concernées pour servir de valeur économique et sociale.

La wilaya de Bejaïa peut se vanter de plusieurs aspects naturels, qui lui donnent une certaine capacité de rivaliser avec d'autres wilayas, malgré sa superficie qui est de loin une des wilayas les moins spacieuses. Ses ressources sont donc celles de la qualité de la position géographique, démographique, sociales, des richesses naturelles, et enfin des principales infrastructures de la région que cette section va traiter.

1.1. Présentation géographique et démographique

La wilaya de Bejaïa est une wilaya du Centre-Est de l'Algérie. Elle s'ouvre sur la mer Méditerranéenne avec une façade maritime de plus de 100 Km. Elle est insérée entre les grands massifs du Djurdjura, des Bibans et des Bâbords. Le territoire de la wilaya de Bejaïa s'étend sur une superficie de (322348 ha), et se répartit sur une superficie agricole utile de (130348 ha), une superficie forestière de (122500 ha), et des terres non agricoles de (35054 ha). Le relief montagneux occupe 65 % de la surface, et est coupé par la vallée de la Soummam et les plaines situées près du littoral. Au nord, se situent le massif du Bouhatem et le massif du Djurdjura, pendant qu'au sud se situent le massif du Bousselam et les Bâbords, au centre on a la vallée de la Soummam.

L'organisation administrative a connu un changement depuis 1974, où le découpage administratif² de la wilaya était organisé en 05 Daïras et 28 Communes jusqu'à 1984 où cette même organisation³ a instituée 19 Daïras et 52 communes. Ce découpage a créé des limites administratives avec cinq d'autres wilayas voisines à savoir (Tizi-Ouzou, l'Ouest de Bouira, l'Est de Jijel, Sétif et le sud de Bordj-Bou Arreridj).

En 2008, la population de la wilaya de Bejaïa a été estimée à (912579 habitants), avec une répartition spatiale inégale. Les chefs lieux renferment une concentration de (559190 habitants), soit plus de 61%, et les agglomérations secondaires renferment 240159 habitants, soit (26%), et le reste se concentre sur les zones éparses avec (113230 habitants) soit (13%).

² j.o.r.a n° 55 du 09 juillet 1974.

³ J.o.r.a. n° 06 du 09 juillet 1984

En gros, la population vivant en agglomération représente plus de 87%, et se concentre sur des villes situés sur la vallée de la Soummam et son prolongement vers le Nord, pendant que l'urbaine est estimé à (314230 habitants) soit 13 % de la population totale de la wilaya.

Dans le tableau N° 08, nous retrouvons la répartition des populations de la wilaya de Bejaïa selon les communes les plus peuplées, à savoir plus de 20000 habitants.

Tableau N° 08 : Répartition de la population sur les communes de Bejaia les plus denses

N°	Communes	Agglomération chef lieu	Agglomération secondaire	Zones éparses	Population totale	Le taux en (%)
01	Bejaia	176140	465	1383	177988	19,50
02	Akbou	38291	14835	156	53282	5,83
03	Amizour	20314	10194	7055	37563	4,11
04	Kherrata	23657	3844	7576	35077	3,84
05	Elkseur	23579	0	6264	29843	3,27
06	DraaElcaid	1395	10802	17025	29222	3,20
07	Tazmalt	24559	1724	2608	28891	3,17
08	Timzrit	17211	8162	480	25853	2,83
09	Ouzellaguen	20408	1681	630	22719	2,5
10	Seddouk	13907	4808	1857	20572	2,25
		359461	56515	45034	461010	50,51

Source : Etabli par l'auteur à partir des données de la DPAT, 2008.

Nous pouvons lire que la commune de Bejaïa est incontestablement en tête avec une population de 177988 habitants, devant la moins peuplée à savoir Draa El-Kaid avec seulement 1395. Quant au nombre d'agglomérations secondaires, c'est la commune d'Akbou qui arrive en tête avec 14835 agglomération. Malgré sa position en fin de liste, Draa El-Kaid arrive en tête avec 17025 zones éparses. Les dix communes accumulent pour elles seul 50,51% de la population totale de la wilaya, pendant que les 42 communes restantes récupèrent les 49,49% restant, avec 1,18% par commune.

L'interprétation économique de cette population révèle en fin 2008, une population active d'environ (347700 personne), soit 38 % de la totalité, et une population occupée estimée à (305904 personne) soit un taux d'emploi de 88 % (en incluant les secteurs informels). La région de Bejaïa connaît également un taux de chômage compris entre 12 et 14 %, avec une population majoritairement âgée de moins de 40 ans, également diplômés, et habitant les zones montagneuses et rurales.

1.2. Présentation des richesses naturelles

La région de Bejaïa encercle un espace et une variété agricole très diversifiée et de grande qualité, des forêts, l'activité de la pêches, et l'énergie et les mines que nous allons présenter dans ce chapitre de façon plus détaillée.

1.2.1. L'agriculture

La wilaya de Bejaïa connaît une Superficie Agricole Utile à l'exploitation (S.A.U) de (130348 Ha) dont (6500 Ha) soit 4,98 % est irrigué. Les cultures permanentes occupent (71526 Ha) soit 98,20 % des arbres fruitiers.

La wilaya recèle également d'importantes potentialités foncières de grande valeur agricole, en particulier ces terres situées sur la vallée de la Soummam ainsi que les plaines côtières. La fertilité de ses sols confère au secteur de l'agriculture des aptitudes d'exploitation intensive (irrigation, mécanisation) principalement dans le domaine du maraîchage, des agrumes et des fourrages. Elle lui permet également de faire des élevages de bovins laitiers et avicoles qui sont compté à 29875 têtes de bovins, 91410 têtes d'ovins, 33535 têtes de caprins, marquée par une prédominance d'élevage familial.

Les zones de piémonts et de montagne qui constituent l'essentiel du territoire de la wilaya est le lieu d'accueil de l'essentiel des activités arboricoles, avec la prédominance de l'olivier, le figuier, où les maraîchères font souvent recours aux serres. L'agriculture à une population active d'environ 65790 personnes, soit un taux de 24% de la population occupée de la région de Bejaïa.

1.2.2. Les forêts

La superficie forestière qui couvre la wilaya de Bejaïa totalise un espace de (122500 ha) soit 38 % de la superficie totale de la wilaya, et dont (58700 ha) sont des forêts couvertes et (63800 Ha) de maquis. La composante dominante de ces forêts est faite de chêne liège, chêne zen, chêne Afares et le pin d'Alep.

Pour les besoins de l'économie, l'industrie du bois et du papier fait une récolte du liège avec (2526 Quintaux), du bois avec (6761,5 m³) qui est répartie en bois d'œuvre (244 m³), le bois d'industrie (187,5 m³) et bois de chauffage (697,5 m³), sans oublier les activités d'exploitation du bois pour la fabrication de traverses de chemin de fer.

Le domaine forestier à Bejaïa est parvenu à créer près de 414 emplois permanents pour l'année 2008 dans toute la région. Sans compter que ces mêmes forêts sont des sources de plantes médicinales et aromatiques importantes pour certains domaines pratiqués dans le pays.

1.2.3. La pêche

La façade maritime de la wilaya de Bejaïa s'étend sur 100 Km. Elle est caractérisée par un relief accidenté et un plateau continental très réduit. Les zones d'interventions pour la production halieutique sont la zone côtière, la pêche au large, la pêche hauturière, la

pisciculture en milieu continental et en mer ouverte avec plusieurs embouchures d'oueds qui s'y déversent (Oued Soummam, Oued Agrioun, Oued Djemaa, Oued Daas).

L'activité de la pêche dans la frange côtière est estimée à (10000 Tonnes/An), et la flottille immatriculée dans la wilaya de Bejaïa compte 221 embarcations réparties en 20 chalutiers, 35 Sardiniers, 165 petits métiers et 01 Corailleur.

Le secteur maritime de la wilaya compte une population de 1080 marins, dont 132 patrons, 36 mécaniciens tous diplômés, et 912 marins pêcheur qui restent très peu qualifiés.

Le secteur de la pêche souffre énormément de ce manque de qualification des pêcheurs, ce qui explique la faiblesse de la production du poisson pour une ville côtière très dynamique. Ce manque est lié à la méconnaissance des nouvelles techniques de pêche et de la flottille qui reste dans sa globalité artisanale.

Par ailleurs, la réalisation du port de pêche et de plaisance à Tala-Guilef sera d'un grand apport pour le secteur, d'autant que le projet aura un impact régional important une fois achevé. Un ambitieux programme de soutien au renouveau rural, à savoir les projets PPDR de Beni-K'sila et de Melbou, est mis en place. Citons, qu'à la fin de l'année 2008, 49 projets agréés dont 43 réalisés dans le cadre de la relance économique sont recensés.

1.2.4. L'énergie et mines

Le secteur de l'énergie et des mines de la wilaya se caractérise par des infrastructures énergétiques et gazières, ainsi qu'une industrie extractive de matériaux de construction. Ce secteur est essentiellement axé sur la distribution d'énergie électrique et gazière, les produits pétroliers (Carburants, GPL, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes). La wilaya compte un complexe de production d'énergie hydroélectrique, ainsi qu'une unité de transport par canalisation d'hydrocarbures.

La wilaya est aussi connue pour ses gisements de substances minérales, métalliques et non métalliques importants tel les gisements d'Argile de R'Mila et I. Ouberouak, le gisement de gypse pour plâtre de construction se trouvant à Boudjelil, le gisement de Célestine (SrSO₄) situer dans la région de Beni Mansour, les argiles kaolinisées à Boukhlifa, les grès siliceux à Taourirt Ighil, et le gisement polymétaux (Zn, Pb, Cd et Ag) du massif vulcano-sédimentaire d'Amizour. Enfin, il convient de rappeler qu'elle compte 10 carrières.

Ce volet des richesses de la wilaya de Bejaïa ouvre le champ à de nombreuses opportunités d'investissement, notamment pour les contrats de sous-traitances dans de nombreux secteurs en priorité, le Bâtiment. Mais pour plus d'efficacité, cette opportunité compte sur davantage d'infrastructure, et on a aujourd'hui des projets en cours.

1.3. Les principales infrastructures de la wilaya de Bejaïa

La région de Bejaïa dispose d'un ensemble d'infrastructures qui sont bénéfiques à l'activité économique de la wilaya, et ses relations avec le reste du pays, voir d'autres pays étrangers. Il s'agit du réseau routier, le port et l'aéroport.

1.3.1. Le réseau routier

Le réseau routier de la wilaya est très dense et se compose des routes nationales sur une longueur de 444,2 Km, dont 20 Km non revêtus. Les chemins de wilaya sont d'une longueur de 659 Km dont 12 Km non revêtus, et les chemins communaux s'étalent sur une longueur de 3021,01 Km dont 1003,85 Km non revêtus. L'état général des principaux axes du réseau national est relativement convenable, et ils servent les centres les plus dynamiques de la wilaya du point de vue économique.

Concernant les infrastructures ferroviaires dont dispose la wilaya de Bejaïa, il s'agit d'une longue voie ferrée qui s'étale sur une longueur de 90 Km (Bejaïa-Beni Mansour), avec 07 gares situées chacune sur les principaux centres urbains de la vallée de la Soummam. Ce réseau pourrait jouer un rôle prépondérant dans la dynamique économique de la région, et devrait être plus modernisé et plus étendu pour permettre une réelle aide à la relance de l'activité des zones industrielles et d'activités de la région.

1.3.2. Le port et l'aéroport

Le port de Bejaïa est situé dans la baie de la ville, délimité par la route nationale N°9 au nord, les jetées de fermeture et du large sur une longueur de 2750 m au sud, la jetée Est à l'est, et la zone industrielle à l'ouest. L'accès au port se fait par trois passes. L'accès principal est formé par les deux musoirs de la jetée Est et Sud et est large sur 320m. La passe Abdelkader est large de 110 m, et la passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, est large de 125 m. La modernisation du port s'est faite depuis son extension en 1989. Sa gestion est confiée à l'EPB qui est depuis 1992 une entreprise publique économique et société par action (EPE-SPA), 100% des actions sont tenues par le holding SGP. Son objectif est d'assurer sa pérennité en introduisant une gestion moderne et normalisée, adaptée aux exigences du secteur de rattachement. Pour ce, l'entreprise a décidé de s'inscrire dans une démarche globale à partir de 1992.

Le port de Bejaïa constitue un atout stratégique majeur pour la région, aussi bien pour le transport de marchandises que celui des voyageurs. Sa dynamique en fin 2008 a connu des mouvements de navigation de 1213 navires pour une jauge brute entrante de (13779680

Tonnes), et de 1208 navires pour une jauge sortante de (13722880 Tonnes). Pour le trafic de marchandises, les quantités embarquées sont de (8.693.845 Tonnes), et celles débarquées de (6990931 Tonnes), soit (15684776 Tonnes) au total.

La ville de Bejaia dispose de ce fait des dessertes routières reliant l'ensemble des villes du pays, de voies ferroviaires, mais également d'un aéroport international. Par ailleurs, le réseau aéroportuaire relie Bejaia au Sud algérien, à la capitale « Alger » et aussi à l'Europe avec des vols réguliers vers Paris.

L'aéroport de Bejaïa est situé à proximité de la sortie de la ville vers Aboudaw, comptant une infrastructure qui se compose d'une piste de 2400 ml x 45, d'une aérogare de 250 passagers/ jour en moyenne, et d'une aire de stationnement de 24 576 m².

Conclusion

Les richesses de la wilaya de Bejaïa sont suffisantes pour lui permettre d'occuper une place suffisamment dynamique dans le pays, à l'instar des autres grandes wilayas.

Section 2 : Présentation des potentialités économique de la région de Bejaïa

La wilaya de Bejaïa jouit d'une réputation très prometteuse dans le cadre de l'économie, que ce soit au niveau local ou international, grâce à ses ressources et ses richesses. Sa tendance à attirer des entreprises qui sont inscrites dans le secteur agroalimentaire est la preuve d'une future dynamique qui prévoit la création d'un pôle de compétitivité par excellence auquel les économistes décèlent déjà les premiers signes. Cela se justifie principalement par rapport à des caractéristiques des habitants de la région qui sont très ouverts, consommateurs, très exigeants et modernes.

Les signes d'un pôle de compétitivité, qui est un regroupement d'entreprises, inscrites dans une politique de réduction des coûts de production et d'acheminement, sont l'exemple de la création des zones industrielles et d'activité, et le nombre d'entreprises créées.

2.1. Les zones d'activité commerciales et les zones industrielles

Au niveau de la wilaya de Bejaïa, nous avons recensé Dix-huit (18) zones d'activité commerciales (ZAC) localisées sur 16 communes différentes, et trois (03) zones industrielles, qui sont localisées à Bejaïa, El-Kseur et Akbou. Les entreprises sont créées et réparties à l'intérieur et à l'extérieur de ces zones, que nous allons expliquer à partir du tableau N° 09.

Tableau N° 09 : Les zones d'activité commerciale de la wilaya de Bejaïa (ZAC)

N°	Les zones	Superficie totale (m ²)	Nombre de lots créés	Nombre de lots cédés	Le taux en (%)
01	ZAC Taharacht I (Akbou)	248521	50	50	
02	ZAC Taharacht II (Akbou)	224895	45	41	
03	ZAC El Kseur	159209	189	189	
04	ZAC Fenaia (Il-Maten)	100501	58	50	
05	ZAC Oued Ghir	91600	96	96	
06	ZAC Souk El Tnine	89964	93	92	
07	ZAC Toudja	83039	32	30	
08	ZAA Aokas	44500	28	28	
09	ZAC Adekar	44270	43	34	
10	ZAC Tala Hamza	40490	21	21	
11	ZAC Hellouane (Ouzellaguen)	36179	18	18	
12	ZAC Ideraken (Timezrit)	35503	28	28	
13	ZAC Bejaïa	28081	40	40	
14	ZAC Akafadou	26637	21	0	
15	ZAE Amizour	24760,01	13	13	
16	ZAA Taskriout	16053	15	15	
17	ZAC Seddouk	15272	18	18	
18	ZAC Seddouk 2ème tranche	12279	9	9	
TOTAL		1321753,01	817	772	

Source : Direction des mines et de l'industrie- bureau de l'industrie 07/02/2010.

Le tableau montre l'ensemble des zones d'activités réparties sur leurs seize communes respectives, en mettant en avant la superficie de chacune, ainsi que le nombre de lots que chacune a créé et cédé. Elles sont réparties sur une surface totale de 1321753,01 m² avec 817 lots créés et 772 lots cédés. Les deux zones de Taharachte d'Akbou (ZAC Taharacht I et ZAC Taharacht II) occupent pour elles seules 473416 M² soit 36% du total et arrive en première place du tableau avec 95 lots créés et 91 cédés. En seconde position, arrive la ZAC d'El Kseur avec une surface de 159209 m², soit 12% de la surface totale de la wilaya. Malgré cela, cette ZA occupe la première place dans le nombre de lots créés soit (189) et cédés (189), devant Oued-Ghir avec (96) et Akbou (95, 91). La troisième zone d'activité du classement qui est la ZAC Fenaia (II-Maten) s'étale sur une surface de 100501 m², soit 7,6% avec 58 lots créés et 50 lots cédés, et vient renforcer les deux premières, puisque ces trois zones sont les plus grandes de la wilaya et occupent à elles trois plus de la moitié de surface totale (733126 m²) soit 56%, pendant que les 14 zones d'activités qui restent se partagent les 44% de la surface totale restante soit 588627,01 m².

Nous allons à présent, dans le tableau N° 10 qui va suivre, étudier les trois (03) zones industrielles de la wilaya de Bejaïa.

Tableau N° 10 : Les zones industrielles de la wilaya de Bejaïa (Z.I)

Les zones	Superficie totale (m ²)	Nombre de lots créés	Nombre de lots cédés	Nombre d'unité implantée	Le taux en (%)
Z.I Bejaia	1188940	91	87	90	
Z.I El Kseur	495745	57	57	48	
Z.I Akbou	402450	5	4	4	
TOTAL	2087135	153	148	142	

Source : Direction des mines et de l'industrie- bureau de l'industrie 07/02/2010.

Ce tableau représente les trois zones industrielles de la wilaya qui s'étalent sur une surface globale de 2087135 m², avec 153 lots créés, 148 cédés et 142 unités implantées. La Z.I de Bejaia, occupe la plus grande partie avec une superficie de 1188940 m², soit 57 % de la totalité, avec 91 lots créés et 87 cédés, et compte 90 unités industrielles implantées. Les deux ZI d' El Kseur et Akbou arrivent en deuxième et troisième positions respectivement. Les deux occupent 43 % (El Kseur 24% et 19% pour Akbou) qui restent de la surface totale, estimée à 898195m², avec 62 lots créés et 61 lots cédés, et comprennent 52 unités industrielles.

La wilaya de Bejaia renferme de grandes potentialités du foncier industriel qui encouragent et favorisent l'émergence de nombreuses nouvelles entreprises. La question reste posée quant à la taille de la zone industrielle de Bejaïa qui cohabite avec la vie sociale de la ville, et l'importance du rôle que joue l'État pour attirer les entreprises à venir s'installer dans les zones d'Akbou et El-kseur en mettant en avant les avantages pour s'implanter.

2.2. La création d'entreprise dans la wilaya de Bejaïa

La wilaya de Bejaïa, comme au plus haut niveau de l'État, obéit à la même logique de stimulation de l'investissement, car si le ministère des PME se fixe l'objectif (scinder en des objectifs politiques hautement fixés) de faire de la PME l'essentiel du tissu économique pour créer la richesse (un vecteur principal pour la création de la valeur nationale), il en est de même pour la wilaya. De nombreux facteurs peuvent en témoigner, notamment à travers les dispositifs mis en place pour l'aide à la création d'emploi, ou les facilités offertes à travers l'ouverture des guichets uniques et quelques bonnes intentions à travers la décentralisation et plus d'autonomie régionale.

L'interprétation des chiffres que nous avons peut être d'un soutien pour expliquer la dynamique de la région, et les facteurs qui aident dans l'amélioration continue de l'offre en qualité et en quantité des produits fabriqués dans la wilaya et distribués sur tout le territoire national.

2.2.1. La répartition des PME créée selon les communes

Les PME créées au niveau de la wilaya de Bejaïa sont réparties sur les communes qui les abritent. Un créateur d'entreprise ne choisit pas toujours de s'implanter sur une zone d'activité ou industrielles malgré les nombreux avantages qu'il perd en allant s'installer en dehors, s'ajoutent les taxes qu'il doit payer davantage en choisissant cette option.

Ce tableau N° 11 représente le nombre de Petites et Moyennes Entreprises (PME) créées dans la wilaya de Bejaïa et réparties sur ses 52 communes. Ces chiffres sont recensés par la DPAT de la wilaya à la date du 31/12/2008.

Tableau N° 11 : La répartition des populations des PME créées par communes

Intervalle de Nbr de PME	Nbr de commune	%
[10-100[31	59,61
[100-200[11	21,15
[200-300[4	7,69
300 et plus	6	11,53
Total	52	100

Source : Etabli par l'auteur à partir des données de la DPAT

A travers la lecture de ce tableau, nous pouvons voir que presque 60% des communes de la wilaya, soit 31 communes, ne renferment qu'entre 10 à 100 PME, ce qui est très médiocre par rapport à leur nombre considérable et par rapport à leurs besoins en termes d'emplois et d'attrait. Nous voyons également 15 communes, soit 29% du total, qui comptent entre 100 et 300 PME, 11 de ces communes, soit 21%, ne comprennent qu'entre 100 et 200 PME.

En gros, 89 % des communes de la wilaya de Bejaïa, soit 46 communes, ne regroupent qu'entre 100 et 300 PME. Ce sont des résultats très faciles à commenter, car ils sont clairement très loin d'une mesure d'encouragement pour lever le rythme de la dynamique économique, lorsque nous savons que la DPAT a annoncé un chiffre global de 10005 PME et 7137 artisans à la fin de l'année 2008. Les six (06) communes restantes, soit 11%, totalisent pour elles seules, le reste des entreprises, et restent selon les statistiques les plus dynamiques.

Pour plus de précisions, les 31 communes comptant entre 10-100 PME ne peuvent créer qu'un maximum de 3100 PME des 10005 annoncées, les 11 comptant entre 100-200 PME peuvent totaliser un maximum de 2200 PME, pendant que les 4 d'entre 200-300 PME ne contiennent qu'un maximum de 1200 PME, soit un total de 6500 PME à un taux de 65%.

Les six communes regroupent ce qui reste des PME créées, à savoir 3500 PME, soit un taux de 35%, où chaque commune peut atteindre une moyenne de 600 entreprises par commune. Ce qui montre le degré de dynamisme dont jouissent ces communes par rapport aux autres.

Après avoir donné un schéma global de la répartition des PME de la wilaya de Bejaïa sur ses 52 communes avec des regroupements, nous sommes à présent curieux de découvrir l'identité des 6 communes les plus dynamiques, ainsi que la véritable répartition des PME sur chacune.

Nous avons déjà annoncé un total de 10005 PME, et 52 communes, ainsi que 39106 comme effectif total des employés par toutes les PME de la wilaya. Le tableau N° 12 illustre les six communes les plus dynamiques.

Tableau N° 12 : Les six communes les plus dynamiques de la wilaya de Bejaïa

N°	La commune	Nombre de PME	Effectif	%
01	Bejaïa	3483	17086	34,81
02	Akbou	821	3579	8,21
03	El Kseur	387	1697	3,87
04	Tazmalt	347	1168	3,47
05	Kherrata	338	975	3,38
06	Sidi aiche	307	1046	3,07
TOTAL		5296	25551	100

Source : Etabli par l'auteur à partir des données de la DPAT

La lecture du tableau nous montre que les six grandes communes à être les plus dynamique renferment exactement 5296 PME, avec une moyenne de 950 PME par commune au lieu des 600 que nous avons prévu, soit 53 % du total, et emploient un effectif de 25551 personnes, soit 85 % du total effectif employé dans la wilaya.

Sur ces six communes nous remarquons que Bejaïa occupe la première place avec 3483 PME, soit 66% totalisé par les six communes, et 35% du total des PME de la wilaya. La

commune de Bejaïa emploie également un effectif total de 17086 personnes, soit 67% des six communes considérées, et 57% de la totalité de la wilaya. Akbou vient en deuxième position avec 15,5 % de PME créées et 14% de l'effectif employé. Par rapport au total, elle occupe 8,20 % des PME, et est suivie successivement par (El-Kseur, Tazmalt, Kherrata, Sidi Aïch) avec des taux de création de PME respectifs de l'ordre de (7,3% ; 6,55% ; 6,38% ; 5,8%) et des taux d'effectifs respectivement employés de (14% ; 6,64% ; 4,57% ; 3,8% ; 4,1%). Par rapport au tableau N° 12 (en référence aux six communes les plus dynamiques), la commune de Bejaïa se dégage par rapport aux autres communes les plus dynamiques ou encore par rapport à la totalité des communes de la wilaya.

Nous allons illustrer dans le tableau N° 13 les deux catégories de commune ayant une création de PME comprise entre 100 et 300.

Tableau N° 13 : Les communes de la wilaya renfermant entre 100 et 300 PME

N°	La commune	Nombre de PME	Effectif	%
01	Amizour	247	937	2,47
02	Souk Eltnine	224	617	2,24
03	Timzrit	223	515	2,23
04	Seddouk	201	655	2,01
05	Beni Djellil	175	433	1,75
06	Aoukes	175	585	1,75
07	Oued Ghir	174	561	1,74
08	Ouzellaguen	172	869	1,72
09	Tichy	162	929	1,62
10	Taskriout	153	463	1,53
11	Draa El Gaid	150	524	1,5
12	Semaoun	132	335	1,32
13	Ait Smail	121	353	1,21
14	Tala Hamza	108	299	1,08
15	Darguina	101	353	1,01
Total		2518	8428	100

Source : établi par l'auteur à partir des données de la DPAT, 2008.

Entre 200 et 300 :

Sur le tableau, la commune d'Amizour prend la tête avec 247 PME, et un taux de 10% par rapport aux communes représentées dans le tableau, avec un effectif total de 11,12% par rapport à la même référence. Sa position par rapport à la wilaya est de 2,47 %, ce qui est très modeste, et son effectif la place à 3,11 % global. Elle est suivie dans l'ordre par Souk Eltnine, Timzrit, Sedouk avec des taux de création de PME de respectivement (2,24% ; 2,23% ; 2,01%) et d'effectif créés de (6,16% ; 5,15% ; 6,57%).

Entre 100 et 200 : Dans la deuxième catégorie des communes, Beni Djellil arrive en premier avec 175 PME créées, soit 1,75 % avec un effectif crée de 1,44 %, et la fin du tableau est clôturée par Darguina avec seulement 101 PME, soit 1,01% de la totalité, pour un effectif de 1,17%.

Ce qu'il faut retenir de cette analyse est que toutes ces communes qui ont créée entre 100 et 300 PME, avec un total de 2518 occupent une place de 25,17 %, et un taux d'effectif créé de 28%. C'est un taux qui n'est pas négligeable, mais qui peut parfaitement prétendre à beaucoup plus vu l'espace et les opportunités dont jouissent toutes ces communes telles qu'Aokas, Semaoun, etc.

Les 31 commune restantes qui ont créé moins de 100 PME, se retrouvent dans l'Annexe N° 02.

Dans celle-ci, la commune de Feraoun occupe la première place avec 19 PME, soit 0,19% et un effectif de 78 personnes, soit 0,63%. Elle est suivie d'Ait R'zine et de Souk Ouffella avec respectivement 0,95% et 0,9 % du nombre global des PME créées, et respectivement 0,9 % et 0,53% d'effectifs. La commune qui abrite le mois de PME donc dans la wilaya de Bejaïa est Tamokra avec 19 PME, avec un taux de 0,19% du total, et un effectif de 78 personnes, soit 0,78% du total.

Ce qu'il convient de rappeler est que la totalité des entreprises de ce tableau réunissent près de 1804 PME par rapport à toute la wilaya, avec un taux de participation de 18,03 %, et un effectif embauché de 5127 soit 17,03%. Ce taux devrait ne pas être négligeable dans l'absolu étant donné qu'il participe dans la création d'entreprise et donc dans la dynamique de la région. Mais ce qu'il convient de faire rappeler est qu'il s'agit de 31 communes toute entières, soit 64% de la totalité, qui doivent être développées davantage pour rétablir un certain équilibre.

2.2.2. Analyse détaillées des PME de la région de Bejaïa selon le secteur d'activité

Après avoir exposé le nombre de PME de la wilaya de Bejaïa en fonction de leurs répartitions sur ces communes. Nous avons découvert notamment les plus spacieuses et dynamique en nous basant sur les données de la DPAT.

Le tableau N° 14 présente quelques données relatives à la répartition des PME en fonction des secteurs d'activité pour l'année 2008.

Tableau N° 14 : La répartition des PME selon leurs secteurs d'activité en fin 2008

N°	Secteur d'activité	Nombre de PME	%
01	Bâtiment et travaux public non pétrolier	2415	24,14
02	Commerces	2025	20,24
03	Transports et auxiliaires, Communication-Télécommunication	1684	16,83
04	Services marchand fournis aux ménages	652	6,51
05	Services fournis aux entreprises	582	5,82
06	Industrie du bois, liège, papier et imprimerie	521	5,21
07	Autres secteurs	480	4,8
08	Hôtel, restaurant et cafés	477	4,77
09	Industrie Agroalimentaire, tabacs et allumettes	458	4,58
10	Agriculture et pêche	289	2,89
11	ISMME	238	2,38
12	Matériaux de construction, céramique et verre	184	1,84
Total		10005	100

Source : La Direction Générale de la PME et de l'artisanat, 2008.

Ce tableau met déjà en avant une information importante, qui est la prédominance du secteur du Bâtiment et Travaux Publique avec 24,14 % du total et 2415 PME créées. Le secteur des commerces suit en deuxième position avec 20,24 % et 2025 PME créées. La troisième position est occupée par le secteur des Transports et auxiliaire et Communication-Télécommunication avec 1684 PME soit 16,83 %. Avec 652 PME créées, les services marchands fournis aux ménages occupent la quatrième place avec 6,51%.

Ces secteurs sont donc plus conséquents et participent dans la dynamique de la région. Par contre, des secteurs dits en promotion ou à promouvoir comme l'industrie Agroalimentaire, qui est une activité de grande importance et utile à développer davantage occupe la 9^{ème} place avec seulement 458 PME et un taux de 4,58 %.

Nous allons à présent établir une analyse détaillée de cette répartition des PME selon les secteurs d'activités, en nous basant sur des données arrêtées au 31/12/2009 et établies par la direction de la PME et de l'Artisanat. Nous allons suivre l'évolution de la dynamique des secteurs dans la wilaya, une année plus tard.

Le tableau N° 15 étale les données relatives au nombre de PME créées à la fin de 2009 dans chaque secteur, en mettant en avant leurs tailles à travers l'effectif qu'elles emploient. Il s'agit de trois catégories : Les PME contenant un effectif de 1 à 9 personnes, celles contenant de 10 à 49 salariés, et celles renfermant entre 50 et 250 personnes. Enfin, le tableau donne le taux de participation de chaque secteur dans la création de PME par secteur.

Tableau N° 15 : Répartition des PME selon les tranches d'effectif (privée et public)

N°	Les PME			Total PME	%	
	Secteur d'Activités	De 1 à 9 Salariés	De 10 à 49 Salariés			De 50 à 250 Salariés
01	Bâtiment et travaux publics	2611	209	40	2860	24,98
02	Commerces	2136	74	06	2216	19,36
03	Transport et communication	2049	27	04	2080	18,17
04	Services fournis aux ménages	893	04	-	897	7,84
05	Services fournis aux entreprises	665	26	06	697	6,10
06	Industrie de bois et papier	531	16	18	565	4,94
07	Hôtellerie et restauration	544	18	01	563	4,92
08	Industrie agroalimentaire	441	30	-	471	4,11
09	Agriculture et pêche	238	45	5	288	2,52
10	I.S.M.M.E	235	21	08	264	2,31
11	Matériaux de construction	171	30	07	208	1,82
12	Industrie de textile	88	04	1	93	0,81
13	Affaires immobilière	66	-	-	66	0,58
14	Chimie, plastique	50	08	04	62	0,54
15	Services pour collectivité	30	14	06	50	0,44
16	Industries diverses	26	-	-	26	0,23
17	Mines et carrières	08	13	03	24	0,21
18	Établissements financiers	4	08	01	13	0,11
19	Industrie du cuire	06	-	-	6	0,05
20	Eaux et énergie	-	-	-	-	00
21	Hydrocarbure	-	-	-	-	00
22	Service et travaux pétroliers	-	-	-	-	00
Total Général		10792	547	110	11449	

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS), 2009.

La lecture du tableau confirme qu'en l'espace d'une année, malgré le rythme de la concurrence qui n'est pas aussi sévère et qui aurait pu encourager plus de dynamisme, nous avons constaté une très légère augmentation du nombre de PME. Après avoir été de 10005 PME en 2008, elles ont atteint 11449 en fin 2009 avec une augmentation de 1444 PME, pour les deux secteurs public et privé.

Par contre, le classement est resté exactement le même. Le BTP est toujours en tête à 24,98 % avec une légère amélioration. En deuxième position, on a aussi les commerces, mais avec un léger recul à 19,36%, suivi par le transport et communication-Télécommunication avec une augmentation vers 18,17%, et qui est suivi par les services marchands fournis aux ménages avec une amélioration vers 7,84 %. Le secteur agro-alimentaire a également reculé à 4,11 %, mais il a gardé la même position, derrière le secteur Hôtellerie et restauration. Mais, d'autres secteurs sont propulsés vers l'avant alors qu'ils étaient négligeables ou inexistantes. C'est le cas des services fournis aux ménages 7,84%, des services fournis aux entreprises 6,10 %, même s'ils gardent chacun la même position.

Ce tableau N° 16 dressé par la direction de la PME et de l'artisanat met en avant les secteurs dominants en 2009.

Tableau N° 16 : Les secteurs d'activité dominant dans la wilaya en 2009.

N°	Secteurs d'activités	de PME	%
01	Bâtiment et travaux publics (non pétrolier)	2854	25
02	Commerce	2211	19,36
03	Transport et communication	2079	18,2
04	Service fournis aux ménages	897	7,85
05	Services fournis aux entreprises	695	6,08
06	Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	536	4,93
07	Hôtellerie et restauration	536	4,93
08	Industries agroalimentaires	471	4,12
09	Agricultures et pêches	286	2,5
10	ISMME	262	2,3
11	Matériaux de construction, céramique et verre	203	1,8
TOTAL		10506	100

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS), 2009.

En 2008, Le Bâtiment a été le secteur dominant et le plus dynamique, il a créé le plus grand nombre de PME, mais le seul inconvénient réside dans la taille des entreprises créées, qui sont à 91,23% des petites entreprises de moins de 10 salariés. Cette situation est identique pour tous les autres secteurs. La plus grande partie des entreprises créées emploient moins de 10 salariés avec un total de 10792 PME, soit un taux de 94,26 %, et seulement 547 sont moyennes et emploient entre 10 et 49 salariés soit 4,77 %, pendant que les PME qui emploient entre 50 et 250 ne sont que de 110 PME avec un taux de 0,96 %. Ceci ignore le secteur informel qui peut expliquer beaucoup de choses que les chiffres ne reflètent pas forcément.

Le même classement a été exactement suivi pour les deux années 2008-2009. Hormis quelques variations dans les taux, ceux sont les mêmes secteurs qui dominent et conservent leur supériorité devant les mêmes qui restent modestes.

Ces mêmes résultats peuvent être expliqués autrement, et nous allons pour cela proposer le tableau N° 17 qui effectue des regroupements d'entreprises et crée des groupes de secteurs et qui nous donne de nouveaux chiffres significatifs.

L'utilité des enseignements tirés de ce tableau nous permet de mettre en évidence des groupes de secteurs qui reflètent autrement les groupes de secteurs les plus dominants dans l'économie de la wilaya.

Tableau N° 17 : Répartition des PME par secteurs d'activités regroupés

Groupes de secteurs	Nb des PME	%	Contenu
Services	6573	57,56	- Transport et communication - Commerce - Hôtellerie et restauration - Service fourni aux entreprises - Services fournis aux ménages - Établissements financiers - Affaires immobilière - Services pour collectivité
Bâtiment et travaux publics	2854	24,99	- Bâtiment et travaux publics
Industries	1705	14,93	- Mines et carrières - ISMME - Matériaux de construction - Chimie et plastique - Industrie agroalimentaire - Industrie du textile - Industrie du cuir - Industrie du bois et papier - Industries diverse
Agriculture et pêche	286	2,5	- Agriculture et pêche
Services liés aux industries	-	-	- Services et travaux pétrolier - Eaux et énergie - Hydrocarbure
Total	11418	100	

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS), 2009.

Le secteur des services prédomine à 57 % du total du tissu des PME créés par la wilaya de Bejaïa, ce qui est immense, lorsque nous évoquons l'industrie qui, autrement, n'occupe que 14,93 % du total et surtout lorsque cette dernière doit représenter les fondements économiques majeurs d'une région. D'autre part, lorsque nous savons que ces services, malgré la prédominance du secteur de Communication-Télécommunication, de celui des services fournis aux entreprises, des services fournis aux ménages et des établissements financiers, ne sont pas de taille à créer les fondements majeurs d'une économie à l'image des entreprises artisanales, ou proches de l'artisanat comme l'hôtellerie et la restauration.

Il est également clair que la seconde position du BTP avec 2854 PME et un taux de 24,99% du total n'est pas sensée rassurer, dans la mesure où le bâtiment n'est que relatif à un état économique d'une région à un moment donné. Avec 2,5 % pour l'Agriculture et la pêche, lorsque nous connaissons Bejaïa comme une ville côtière et pleine d'atouts naturels qui lui donnent plus d'opportunités, un tel taux est considéré comme étant très banal. Pour ce qui est des services liés aux industries, qui sont inexistantes, nous pouvons citer plusieurs entreprises d'électricité, de froid et d'installations de gaz qui travaillent avec des industriels tel que

Cevital, mais que nous ne retrouvons pas forcément dans nos statistiques. Nous ne pouvons d'ailleurs pas expliquer ce cas de figure.

Le secteur public en Algérie est réellement très modeste, et ce depuis la transition à une économie de marché. Comme stipule l'article N° 01 du journal officiel de la république algérienne : « Dans le cadre de la politique générale du gouvernement, le ministère de l'industrie et de la promotion des investissements propose, dans la limite de ses attributions, les éléments de la politique nationale dans les domaines de la stratégie et des politiques industrielle, de la gestion des participations de l'État, de l'ouverture du capital et de la privatisation des entreprises publiques et de la promotion des investissements. »⁴. Ce qui nous amène à dire que seul le secteur privé a une prédominance assez large à l'origine de cette dynamique économique, et doit représenter à lui seul la création de toutes les PME de la wilaya de Bejaïa en particulier, et de tout le pays en général.

Pour confirmer nos propos, ce tableau N° 18 va représenter les différents secteurs privés, illustrant le nombre et les tailles des PME créées, sans compter la participation du secteur public.

Tableau N° 18 : Répartition des PME privées par secteur d'activités

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprise	%	Emploi	%
01	Bâtiment et travaux publics (non pétrolier)	2854	25	13957	35,08
02	Commerces	2211	19,4	5212	13,10
03	Transport et communication	2079	18,2	3842	9,66
04	Services fournis aux ménages	897	7,85	1869	4,70
05	Services fournis aux entreprises	695	6,08	2353	5,91
06	Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	563	4,93	1162	2,92
07	Hôtellerie et restauration	563	4,93	1438	3,61
08	Industries agroalimentaires	471	4,12	3647	9,17
09	Agriculture et pêche	286	2,5	1623	4,07
10	I.S.M.M.E	262	2,3	1705	4,29
11	Matériaux de construction, céramique	203	1,8	1151	2,89
12	Affaires immobilière	66	0,6	189	0,48
13	Chimie, caoutchoucs, plastique	60	0,52	363	0,91
14	Services pour collectivité	49	0,42	318	0,80
15	Industries diverses	26	0,22	35	0,09
16	Mines et carrières	23	0,20	559	1,41
17	Industrie de textile, bonneterie, confection	91	0,16	201	0,51
18	Établissements financiers	13	0,11	148	0,37
19	Industrie des cuirs et chaussure	6	0,05	10	0,03
20	Eaux et énergie	-	-	-	-
21	Hydrocarbure	-	-	-	-
22	Service et travaux pétroliers	-	-	-	-
	TOTAL	11418	100	39782	100

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS)

⁴ Art. 9. Décret exécutif n° 08-100, fait le suivie de privatisation des entreprises publiques et d'ouverture du capital, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.

La lecture de ce tableau n'est pas très différente du tableau N° 15. La raison est très simple : le total des entreprises du tableau précédant est de 11449 PME entre les entreprises public et privée. Ce tableau N° 18 ne compte que les entreprises privées avec 11418 PME, soit 99,73 % du total des entreprises de la région. Le secteur public paraît ne pas pouvoir influencer d'une quelconque manière les résultats tirés.

Le secteur dominant est aussi le bâtiment avec 25 % des PME, suivi par les commerces à 19,4 %, le transport et communication à 18,2 %, et des services fournis aux ménages à 7,85 %. Par ailleurs, le reste des secteurs gardent les mêmes pourcentages.

Le secteur public n'est représentatif qu'avec finalement 31 entreprises, avec un taux de 0,27 %, et emploie un effectif de seulement 1812 salariés, soit un taux de 4,36 %. Le tableau N° 19 nous donne la répartition des PME selon le secteur privé et public.

Tableau N° 19 : La répartition des entreprises de Bejaïa par le secteur privé ou public

	Nature des PME	Nombre de PME	%	Emploi	%
01	Secteur public	31	0,17	1812	3,19
02	Secteur privé	11418	59,79	39782	69,93
03	Artisanat	7647	40,04	15294	26,88
	TOTAL	19096	100	56888	100

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa, (exploitation fichiers CNAS & CAM), 2009.

Selon le tableau, l'artisanat ou la profession libérale participent énormément dans la création des entreprises et également de poste d'emplois dans la wilaya de Bejaïa. Nous avons 7647 micro-entreprises, soit 40,04 % du total et 15294 postes d'emploi, soit 26,88 %. Il arrive juste derrière le secteur privé des PME à 59,79 %, qui de son côté crée 69,93 % d'emploi. L'effectif créé par le secteur privé est justifié en majorité selon le tableau N° 17 par le secteur Bâtiment et travaux public (non pétrolier) à 35 %, par les commerces à 13,10 %, et par le transport et la communication à 9,66%. En quatrième position, l'industrie agroalimentaire occupe 9,17 % de l'effectif, malgré un taux de PME créées assez faible.

A présent, nous allons donner quelques renseignements précis sur la population des PME de la wilaya de Bejaïa, après les avoir traités. Dans un premier tableau N° 20, nous allons connaître la répartition des PME selon leurs statuts juridiques.

Tableau N° 20 : Répartition des PME privées par leurs formes juridique

Forme juridique	Nombre des PME	%
Profession libérale	642	5,62
S.A.R.L	817	7,15
S.N.C	524	4,6
EURL	302	2,64
S.P.A	49	0,42
Entreprise individuelle	7808	68,38
Autres	1276	11,17
Total	11418	100,00

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS), 2009

La lecture de ce tableau nous révèle que sur les 11418 PME créées sur la wilaya de Bejaïa, 68,38 % sont des entreprises individuelles qui sont condamnées à réussir des objectifs relatifs au profit des propriétaires. Les SARL occupent la deuxième position avec 7,15 % et 817 PME. Un tel nombre d'entreprises familiales n'est pas pour arranger les possibilités des entreprises à réfléchir plus sagement, pour faire appel à plus de management dans leur conduite de projet et espérer plus d'avenir à la création d'emploi dans la wilaya. 5 % des PME sont des professions libérales avec 642 entreprises. Lorsque nous savons que les possibilités de ce type d'entreprise de grandir sont très limitées et ne peuvent promettre plus d'un certain niveau, les besoins de dynamiques ne peuvent être confiés à ces dernières.

Les S.P.A ont un taux de 0,42 %, soit 49 PME seulement. Nous savons que les économistes précisent que l'économie de marché mise tout son poids sur les SPA pour ce qu'elles offrent comme avantages, notamment la flexibilité du capital, la répartition des risques, mais surtout disposer d'un dirigeant salarié. De ce fait, la wilaya de Bejaïa doit inciter à la création davantage de SPA pour permettre plus d'espoir à l'avenir.

A présent, nous voulons finir par une comparaison faite à travers ce tableau N° 21 élaboré par la direction des PME et de l'artisanat en nous basant sur les données de la CNAS et de la CAM pour clôturer cette analyse.

Tableau N° 21 : Comparer la création des PME, artisans, et emploi en 2007/2008/2009

Inscription	Années 2008	Années 2009	Évolution
PME	10004	11449	1444
Emploi	39106	41594	2488
Artisanat	7137	7647	510
Emploi	10621	15294	4674

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS), 2009.

NB : Emplois artisanat = Nombre d'artisans

Une lecture simple du tableau est déjà suffisante pour tirer des conclusions sur le rythme avec lequel la dynamique de la région procède, et donc sur ses capacités à rattraper ce retard que nous lui reprochons.

Entre 2007 et 2008, il y a eu comme nous l'avons déjà fait remarquer, la création de 10005 PME, et l'emploi d'un effectif de 39106 salariés, tandis qu'entre 2008 et 2009, nous sommes passés à 11449 PME. La région a vu 1444 PME supplémentaires et la création de 2488 postes d'emplois supplémentaires.

Le domaine de l'artisanat a connu entre 2007 et 2008 la création de 7137 artisans, et recruté 10621 employés, tandis qu'on compte 7647 artisans entre 2008 et 2009, avec un effectif de 15294 employés. Ce secteur a ainsi créé 510 artisans supplémentaires, et recruté 4674 postes de travail supplémentaires au profit de la collectivité de la région.

Conclusion

En conclusion, sur une surface économique totale de 3408888,01M², la zone d'activité de Bejaïa occupe la 13eme position et sa zone industrielle la première place.

La commune de Bejaïa renferme également 35% des PME localisées sur la wilaya est justifié ainsi le taux d'espace qu'elle occupe (35,7 %) de la surface économique totale de la wilaya, et annonce des signes de saturation. Ainsi, la probable extension pour augmenter la dynamique de la wilaya doit se répercuter sur d'autres communes.

Il parait donc clair que les efforts de l'État dans la sensibilisation des créateurs d'entreprises doivent s'orienter également sur les lieux d'implantation pour qu'ils soient proches des fournisseurs et des sous-traitants, comme de leurs concurrents. Cela leur permettra de réduire les coûts d'approvisionnements par l'élimination des frais de transport, d'exiger la qualité des fournisseurs qui sont également en concurrence dans ces zones.

Par ailleurs, la wilaya de Bejaïa qui compte 52 communes, n'a en réalité que 18 zones d'activité et 3 zones industrielles. En 2008, le nombre de PME créée a été de 10005 PME, dont 24% relatif au secteur dominant (le BTP). Lorsque l'analyse par les regroupements de secteurs a été établie, les services dominant à 57,56 %. Le secteur de l'industrie est à la traîne avec seulement 14,93 %, et l'agroalimentaire qui ne décolle pas de 4%. En 2009, les classements sont les mêmes malgré une légère croissance dans la création de 1444 PME supplémentaires.

Le secteur privé reste le moteur central dans la création des entreprises. Sur les 11449 PME créées en 2009, le secteur couvre 11418 soit 99,73 %, et le secteur public participe avec 31 PME, soit 0,27 %. Encore faut-il que l'État joue son rôle complet pour l'industrie, comme est venu dans l'article N° 04 du décret exécutif n° 08-100 du 25 mars 2008 qui fixe les attributions du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.

Ainsi, si les objectifs que l'État trace sur le macroéconomique venaient à être concrétisés sur le terrain, les économies régionales vont à coup sûr prendre une autre tournure par rapport au dynamisme qui va être enclenché, et bien sûr entretenu par les entreprises.

Introduction

Le plus important dans tout travail de recherche n'est pas de reproduire, mais d'extrapoler les principes importés sur la réalité d'une économie combien différente et unique, chacune avec ses propres caractéristiques, son passé et bien sûr son avenir.

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'expérimenter sur le terrain l'essentiel de notre thème, à savoir les stratégies génériques, pour essayer de trouver des réponses aux questions que nous allons présenter sous forme d'un questionnaire, adressé à un groupe d'entreprises localisées au niveau de la wilaya de Bejaïa. Pour ce faire, nous les abordons à travers des entretiens direct ou semi-direct. Une telle initiative doit nous assurer la qualité et l'exactitude des informations recueillies qui, à leur tour, vont nous servir pour faire un état des lieux plus réaliste.

Rappelons-le que notre problématique nous a imposé une enquête de terrain pour voir si les entreprises Algériennes, en particulier de la région de Bejaïa, ont connaissance des stratégies de base que nous avons traitées en théorie, et comment se présentent-elles pour gérer leurs démarche concurrentielle au quotidien. Les gestionnaires leur portent-elles un intérêt particulier ?

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première est intitulée « Définition de l'objet de recherche et des besoins de l'enquête de terrain », dans laquelle nous allons définir notre objet et méthodologie de recherche, notre échantillons et questionnaire d'enquête. La seconde va faire une « Présentation détaillée de l'enquête de terrain » et sera consacrée au traitement des données recueillies sur le terrain et leurs interprétations, tout en donnant quelques recommandations.

Section 1 : Définition de l'objet de recherche et besoins de l'enquête de terrain

A la fin de notre enquête, des regroupements de données, ont été effectués à travers les tris des différents questionnaires remplis avec les différents managers. Ensuite, ils ont été dressés à travers des tableaux, de manière à faciliter leur lecture, et d'en faire un meilleur usage pour répondre aux questions centrales.

Sur un certain nombre d'entreprises étalonnées de la région de Bejaïa, nous avons obtenu des réponses favorables de plus de la moitié, suite à des rencontres établies avec des managers qui ont fait preuve d'une grande ouverture et de disponibilité, de beaucoup d'intérêt pour le thème et d'envie de nous aider à accomplir notre mission.

Nous allons tout d'abord commencer par la définition de la méthodologie de recherche et la présentation de notre échantillon. Ensuite, nous passerons à la présentation détaillée de l'enquête de terrain et des contenus des questionnaires récoltés.

1.1. Définition de la méthodologie de recherche et présentation de l'échantillon

Entamer le travail demande plusieurs étapes avant d'aller sur le terrain. En effet, nous devons tout d'abord choisir la méthode de recherche que nous allons appliquer, puis identifier notre échantillon d'entreprises, et enfin cibler les sources d'informations les plus adéquates pour récolter les bonnes informations.

1.1.1. La méthodologie de recherche et le choix de l'enquête

Dans ce travail, nous avons choisi d'effectuer une enquête de terrain, qui prend en compte 70 entreprises à étalonner, pour lesquelles nous avons obtenu 46 réponses favorables et six rejets expliqués par des réponses que nous avons jugées inutiles vue la source d'information consultée. Les autres entreprises n'ont pas accepté de participer, soit en refusant de donner suite ou des explications malgré notre insistance. L'enquête est basée sur la proposition d'un questionnaire à ces personnalités managériales, avec lesquelles nous avons l'intention d'organiser des entretiens directs.

Le choix d'une enquête de terrain s'explique par plusieurs raisons. La première essentiellement en rapport avec le manque de travaux réalisés sur ce thème au niveau de l'université de Bejaïa, aussi bien sur la région de Bejaïa que d'autres régions de l'Algérie. Cette situation crée un manque de références et d'orientations à ce sujet. D'autre part, ce choix est justifié par la nature du thème qui a besoins de données pratiques extraites de la réalité économique des entreprises de la région au moment de l'étude, tant que nous abordons

le problème de la concurrence. Enfin, nous savons que les enquêtes de terrain sont considérées par les chercheurs comme étant la meilleure méthode de collecte et de traitement de données dans les domaines des sciences sociales en général.

1.2. Présentation de l'échantillon et du questionnaire d'enquête

Notre enquête va cibler un groupe d'individus qui représentent les personnes les plus influentes dans l'entreprise en matière de gestion, et elles doivent occuper le sommet de la ligne hiérarchique, à savoir le manager-salarié, propriétaire-gestionnaire, ou encore d'un président directeur général (PDG). Ce choix est celui qui convient pour répondre à notre problématique qui fait références aux stratégies de positionnement concurrentiel sur une branche d'activité industrielle, et c'est un domaine qui relève des prérogatives des managers.

Après le ciblage des managers, le choix de la taille de l'échantillon ou de la population à sonder doit être fait.

Pour l'élaboration de notre questionnaire, nous avons dû respecter à priori l'exécution en détail des besoins de la problématique. Nous commençons par la qualité du gestionnaire pour voir s'il est un vrai manager ?, puis voir si l'entreprise fait appel au management dans sa conduite ?, ensuite si la nature des décisions prises par ces managers repose sur le long terme et fait appel au raisonnement stratégique ?. Dans leur raisonnement stratégique, on demande s'ils ont connaissance des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle ?, s'ils ont conscience de leur importance dans la concurrence ?, et s'ils comptent à l'avenir leur faire appel de façon plus structurelle et de les exploiter dans leur démarche stratégique ?

Les questions portées dans ce questionnaire sont pour la plupart fermées. Le but est de préciser nos besoins d'informations, et éviter que les gestionnaires ne se perdent dans les explications. Seules des questions liées à l'argumentation sont formulées ouvertement, auxquelles d'ailleurs, de nombreux managers ont évité d'y répondre. Le questionnaire est composé de trois parties, avec 18 questions réparties sur chacune d'elles comme tels :

1. L'identification du répondant. Il s'agit de saisir le profil du « manager », à travers des caractéristiques assez générales comme son âge et son expérience, son statut dans l'entreprise, et son niveau de formation en management, son mode de recrutement, et les difficultés rencontrées dans la gestion de l'entreprise. Le but de cette première partie est de démontrer que le répondant est bel et bien un manager, depuis ou pendant la création, recruté d'une manière ou d'une autre pour ce même poste, et sa capacité de maîtrise. Elle est composée de 9

questions fermées et une ouverte pour expliquer les raisons pour lesquels un manager peut juger que ce métier est facile ou difficile.

2. L'application du management dans les entreprises. Cette seconde partie se base sur la recherche des facteurs ou indices qui nous permettent de comprendre comment est perçu le management dans l'entreprise, sachant le profil du gérant déjà défini. Nous allons découvrir la tendance de l'organisation (plus de management ou de gestion), les pratiques du management qui sont connues et appliquées, en précisant les plus prioritaires. Nous nous sommes ensuite penchés sur la démarche stratégique comme la pratique du management qui nous intéresse le plus, et nous voyons si les gérants prennent des décisions stratégiques et de quels types, puis quels facteurs prennent-ils en compte dans leurs décisions (l'environnement), et leurs priorités. Enfin, nous avons voulu savoir si des changements de position stratégique ont déjà été vécus, et quelles sont leurs causes. Cette partie permet de savoir comment le management est exercé dans les entreprises enquêtées, et le degré de connaissance ou d'ignorance de son importance dans un environnement concurrentiel. Elle comprend dix (10) questions, dont cinq (05) fermées et cinq (05) ouvertes.

3. Étude de l'application des stratégies de base dans la pratique. Cette troisième partie traite des stratégies de positionnement sur une branche d'activité, sur l'échantillon d'entreprises que nous avons étudié. Elle est entamée par une question simple sur le secteur d'activité, importante pour l'interprétation qui est le stade de développement. Ensuite, nous tentons de savoir si les managers connaissent ces stratégies, et tendanciellement ils se répartissent en fonction des caractéristiques de chaque stratégie comparée à leurs politiques et produits. Les réponses recherchées permettent la récolte d'un maximum d'indices nous permettant d'identifier l'existence ou pas de ces stratégies dans les entreprises. Nous avons proposé les pratiques de chacune, et chaque entreprise identifie celles qu'elle applique. Nous avons souhaité savoir s'ils mesurent le danger de ne pas s'inscrire dans l'une ou l'autre de ces stratégies, et le risque de croire pouvoir toutes les adopter en même temps. Le but est de savoir si, de façon structurelle, ces stratégies existent. Autrement, leur existence informelle est-elle également envisageable et sous quelle forme. Elle est composée de 12 questions, neuf (09) sont fermées et trois (03) ouvertes.

A la fin de notre enquête, peu de managers ont refusé de nous rencontrer et ont préféré remplir le questionnaire sans entretien, soit 17 entreprises sur les 46 au total. Mais, la majeure partie a fait preuve de beaucoup de disponibilité et d'accueil, et certains ont même fait le déplacement pour pouvoir nous rencontrer. Les managers d'aujourd'hui à l'image de ceux que nous avons rencontrés ont tous annoncé leur envie d'aider la recherche. On citera

même les propos de l'un d'entre eux qui dit « chaque jour, je pense à ceux qui ont été à l'origine de toutes ces pratiques, méthodes et d'autres choses encore dont je ne saurais citer les noms, et dont nous profitons quotidiennement pour gérer nos entreprises et nous enrichir davantage. Ce sont les chercheurs comme vous que je souhaiterais épauler à chaque fois que l'occasion me sera présentée ». C'est dans ce climat que nous avons travaillé pour la majeure partie du temps.

De l'avis de tous les managers, à chaque fin d'entretien ils reconnaissent en guise de conclusion que le questionnaire est court, les questions simples et compréhensibles. Ils ont jugé que le thème été très intéressant et qu'ils ont rarement participé à des enquêtes qui traitent de ces thèmes. Ces mêmes managers ont traduit le manque de recherche en management sur la région de Bejaïa par la baisse du niveau de la formation universitaire dans ce domaine.

La population que nous avons ciblée pour procéder à notre enquête est la suivante :

- Nous avons choisi la wilaya de Bejaïa.
- Nous avons ciblé les entreprises privées et qui regroupent plus de 10 employés, localisées n'importe où sur le territoire de la wilaya de Bejaïa.
- Nous avons ciblé des entreprises de fabrication industrielle classique qui donnent lieu a un produit physique et des entreprises de prestation de services, en nous basant sur la définition moderne de PORTER. M où il fait savoir que l'industrie n'est pas propre à la production mais également à l'industrie des services qui obéissent à la même règle de conduite.
- Toutes les entreprises qui font face à la concurrence sont fortement recommandées dans notre enquête.

De tous les secteurs d'activités déclarés, nous avons exclu ceux propres à l'État tels que les hydrocarbures, les commerces, l'hôtellerie et restauration. Nous avons aussi évité les établissements financiers car, lors de notre passage, nous avons pu recueillir des informations qui ont font état d'une absence totale de toute forme de pression concurrentielle, due à une demande plus forte que l'offre et à une très grande entente sur les taux d'intérêt qu'ils présentent.

A la fin de notre enquête, nous sommes parvenus à récolter 46 questionnaires sur 70, soit une réponse de 65,71 %, avec un écart de 24 questionnaires dont six ont été remplis par des non managers. Les raisons sont que les réponses étaient non-conformes à ce que nous recherchons et, sur les questions traitant les stratégies, les candidats s'excusent de ne pas pouvoir répondre car ne relevant pas de leurs fonctions. Les 18 restants n'ont pas été restitués,

soit 25,71 %, malgré notre insistance pour des raisons que nous ignorons malgré que nous ayons obtenus des assurances et des promesses de participation à l'enquête.

L'échantillon retenu rassemble tous les secteurs d'activités, mis à part ceux que nous avons écartés intentionnellement. Dans le tableau N° 22, nous voyons que sur les 23 secteurs d'activités, seul cinq ne sont pas concernés avec un taux de 21,74 %, pendant que les 18 restants, soit 78,26 %, sont tous inclus avec au moins une entreprise.

Le tableau montre des taux assez équilibrés, où le secteur majoritaire dans notre échantillon est celui de l'eau et énergie avec 9 entreprises et un taux de 19,57 %. Il est suivi par le secteur agroalimentaire avec 7 entreprises et un taux de 15,22 %. En troisième position, nous avons les deux secteurs de l'industrie du bois, liège, papier, imprimerie et Services fournis aux entreprises avec 4 entreprises chacun et un taux de participation de 8,7 %, suivi par le Bâtiment et travaux publics (non pétrolier), le secteur de chimie, caoutchoucs, plastique et PVC et l'Industrie du textile, bonneterie ou confection, avec 3 entreprises chacune et un taux de 6,52 %. Les autres sont présents avec 2 entreprises et un taux de 4,35 % pour l'agriculture et pêche et Matériaux de construction et le Céramique.

Tableau N° 22 : La répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprise	%
01	Agriculture et pêche	02	4,35
02	Eaux et énergie	09	19,57
03	Hydrocarbure	01	2,17
04	Service et travaux pétroliers	01	2,17
05	Mines et carrières	00	0
06	I.S.M.M.E	01	2,17
07	Matériaux de construction, céramique	02	4,35
08	Bâtiment et travaux publics (non pétrolier)	03	6,52
09	Chimie, caoutchoucs, plastique et PVC	03	6,52
10	Industries agroalimentaires, tabacs	07	15,22
11	Industrie de textile, bonneterie, confection	03	6,52
12	Industrie des cuirs et chaussure	01	2,17
13	Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	04	8,7
14	Industries diverses	01	2,17
15	Transport et communication-télécommunication	01	2,17
16	Commerces	00	0
17	Hôtellerie et restauration	00	0
18	Services fournis aux entreprises	04	8,7
19	Services fournis aux ménages	01	2,17
20	Établissement financiers	00	0
21	Affaires immobilière	00	0
22	Services pour collectivité	01	2,17
23	Industrie de l'électroménager	01	2,17
TOTAL		46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Il reste neuf secteurs d'activité, sur les 18 échantillonnés qui représentent 50 % du total, représentés par une seule entreprise. Lorsque nous observons globalement les secteurs

d'activité que nous avons choisi, nous ne pourrions pas forcément deviner la composante exacte de notre population. Pour ce, le tableau N° 23 les illustre en citant la nature de leurs activités sans pour autant les identifier, dans le souci de préserver la confidentialité qui nous a garanti l'obtention de certaines informations plus facilement.

Dans ce tableau, notre population est majoritairement liée à l'industrie, où sont regroupés tous les secteurs d'industrie lourde et légère. Le nombre total des entreprises dans ce compartiment est de 20 unités, et couvre un taux de 43,47 % du total. Celui-ci est directement suivi par les services liés aux industries avec 11 entreprises en tout et un taux de 23,91 %.

Tableau N° 23 : Identification des entreprises échantillonnées

Groupes de secteurs	Nombre	%	Le type d'entreprises
Les services	08	17,4	- Création et suivi de réseaux téléphonique - Les assurances - Entreprise maritimes - Entretien de moteurs d'engins (bateau, grue,...) - Transport routier - Importation de produits liés à l'agriculture - Publicité et promotion
Bâtiment et travaux	05	10,87	- Fabrication de carreau céramique - Entreprise de travaux bâtiment - Production de carrelage
L'industrie	20	43,47	- Industrie du métal et rayons métallique - Construction de matériel anti-feu et protection individuelle - Fabrication de bouchons plastiques - Transformation du plastique - Fabrication de matériel frigorifique - Fabrication des pâtes alimentaires - Transformation de produits laitiers - Production de jus et boissons gazeuses et non gazeuses - Biscuiterie - Ennoblement des textiles - Fabrication des chaussettes - Fabrication de chaussures de travail - Transformation du bois et menuiserie - Menuiserie du PVC - Imprimerie de tout genre de papier
Agriculture et pêche	02	4,35	- Fabrication d'aliments de bétail - Transformation et conservation de fruits et légumes
Services liés aux industries	11	23,91	- Production d'électricité - Étude et réalisation d'ouvrage d'électricité et gaz - Hydrocarbure - Transport des hydrocarbures
TOTAL	46	100	

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, août 2010.

Les services occupent une troisième place avec 8 entreprises et un taux de 17,4 %. Ce dernier est en tête de la dynamique de la wilaya avec un total de 6573 PME et 57,56 % du total. Mais, nous n'avons pas non plus jugé qu'il doive dominer notre population d'enquête, puisque ce secteur compte également des micro-entreprises et les artisans.

Conclusion :

Après avoir défini notre questionnaire et notre échantillon, nous avons réparti nos secteurs d'activité et expliqué les raisons de leurs choix, et celles qui nous ont poussé à écarter d'autres. Nous avons tenu à présenter la composante exacte de notre population, en identifiant la nature des entreprises étudiées au cours de l'enquête, et nous allons à présent les étudier à travers les réponses à nos questions.

Dans notre choix, nous ciblons tout secteur d'activité susceptible d'affronter un niveau élevé de concurrence.

Section 2 : Analyse détaillée de l'enquête de terrain

Avant de procéder à plus de détails, suivant notre échantillon géographiquement sur la wilaya de Bejaïa pour voir sa répartition spatiale dans le tableau N° 24.

Tableau N° 24 : La répartition de la population par commune de localisation

La ville	Nombre d'entreprise	%
Bejaïa	24	52,18
Amizour	01	2,17
Akbou	12	26,09
Sidi-Aïche	04	8,7
Darguina	02	4,35
Akfadou	01	2,17
Kendira	02	4,35
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Nous savons que la commune de Bejaïa couvre 52,18 % du total des entreprises de la wilaya avec 24 PME. La tendance nous a poussé à choisir pas moins de 24 entreprises au niveau de cette dernière. Ce nombre d'entreprises étudiées occupe une place de 52,18 % du total de notre population, à savoir la moitié. Nous avons 12 entreprises localisées sur la commune d'Akbou avec un pourcentage de 26,09 % du total. Avec 8,71 % de PME de la wilaya, elle occupe la seconde place en termes de dynamisme économique avec 821 PME. Avec 8,7 %, soit 4 entreprises, Sidi Aiche vient en troisième place au lieu d'El Kseur totalement absent de notre échantillon. Pour le reste de notre échantillon, nous avons Amizour et Akfadou avec une seule entreprise et situées sur deux zones d'activités. Les communes de Darguina et Kendira comptent deux entreprises chacune, qui ne sont localisés sur aucune zone industrielle ou d'activité.

2.1. Analyse du profil du manager ou l'acteur central de l'enquête

Dans cette première partie, nous allons exploiter nos données pour cerner le profil des managers qui ont été questionnés et qui gèrent les entreprises que nous comptons étudier.

Du tableau N° 25, nous voyons que les managers des entreprises dans un échantillon de 46 entreprises localisées sur la wilaya de Bejaïa ont tendance à présenter une tranche d'âge assez avancée et comprise entre 30 et 50 ans, avec notamment un taux de 65,22 %, et principalement celle entre 40 et 50 ans, avec 34,78 % de l'échantillon. Ce choix est sans doute justifié par la recherche de plus d'expérience et de maturité dans ce poste plus qu'un autre.

Tableau N° 25 : Répartition des gestionnaires échantillonnés par catégories d'âge

Catégorie d'âge	Nombre d'entrepreneur	%
[20-30[07	15,22
[30-40[14	30,44
[40-50[16	34,78
[50-60[06	13,04
60 et plus	03	6,52
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Les tranches de moins de 30 ans et de plus de 50 ans sont assez faibles. Pour la première, il s'agit sans doute du manque d'expérience et de maturité nécessaire pour conduire un groupe et être un leader. Pour la seconde, en particulier la catégorie de plus de 60 ans, c'est sans doute pour le manque de flexibilité et de capacité de formation continue, ou encore l'augmentation du niveau de stress chez cette tranche particulièrement.

Sur un échantillon de 46 entreprises, quatre femmes seulement sont en tête des entreprises, soit 4 femmes avec un taux de 4,76 %. Ce taux est très décevant lorsque nous savons que le nombre de profil de manager sortant de l'université et en majorité féminin est supérieur à celui de l'élément masculin. Le tableau N° 26 va illustrer les données recueillies.

Tableau N° 26 : Répartition des entreprises de l'échantillon selon le sexe des gérants

Le sexe	Nombre d'entrepreneur	%
Féminin	04	4,76
Masculin	42	95,24
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

En termes de management, il est clair que les femmes qui ne se lancent pas dans la compétition pour le poste de manager réduisent les chances du recruteur de pouvoir trouver la candidate appropriée. D'autre part, en tant que managers, nous savons qu'un bon manager réunit beaucoup de qualités et il est recherché plus par le profil, et le sexe ne figure sans doute pas comme exigence.

Le tableau N° 27 montre que les personnes interrogées sont bel et bien celles qui sont les plus influentes de l'entreprise, et celles situées au top niveau hiérarchique des entreprises que nous avons abordées.

Tableau N° 27 : La répartition des gestionnaires échantillonnés selon le poste occupé

Le profil	Nombre d'entrepreneur	%
PDG	02	4,35
Directeur général	40	86,96
Cogérant	04	8,69
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Il paraît clair, à partir du tableau, que les personnes interrogées sont à 86,96 %, soit 40 personnes, des managers des entreprises. Nous avons également 2 PDG, et seulement 4 cogérants qui, une fois le questionnaire rempli avec ces derniers, leurs gérant ont vérifié derrière les informations et porté les modifications nécessaires au questionnaire.

L'autre facteur très important que nous avons voulu vérifier également est le niveau d'expérience dont dispose chacun de nos managers pour juger de l'importance et de la solidité des informations qu'ils nous fournissent. Le tableau N° 28 donne les résultats de l'enquête.

Tableau N° 28 : La répartition des gérants de l'enquête selon leurs expériences

Expérience	Nombre de managers	%
[1-10[26	57,14
[10-15[11	26,19
[15-20[06	9,52
20 et plus	03	7,14
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Parmi les managers que nous avons rencontrés, il en existe très peu qui possèdent plus de 20 ans d'expérience. Cette situation est justifiée par la tranche d'âge avec laquelle il arrive à ce poste, à savoir 50 ans, qui ne peut offrir une telle opportunité. Sinon, la majeure partie des managers nous ont confié à titre personnel que le nombre d'années annoncées sont relatives à leurs postes actuels au niveau de l'entreprise et non pas à leur vrai potentiel. Le tableau N° 29 nous montre le nombre de manager sur ce poste depuis la création de l'entreprise, où 60,87 % sont identifiés dans cette situation dans 28 entreprises de notre population, et 39,13 % sont arrivés pendant l'activité.

Tableau N° 29 : L'arrivée des gérants de la population en tête de l'entreprise

La période d'arrivée en tête de l'entreprise	Nombre d'entrepreneur	%
Depuis sa création	28	60,87
Pendant l'activité	18	39,13
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

De ce fait, 57 % de ces derniers possèdent entre 1 et 10 ans d'expérience, et ne sont pas sûr de rester encore 10 ans de plus dans la même entreprise, sauf lorsqu'il s'agit de sa propre entreprise. Nous avons également 35,71 % des managers qui ont entre 10 et 20 ans d'expérience dans ce poste. En conclusion, les managers que nous avons abordés ont une expérience appréciable dans le domaine de la gestion, ce qui rend les informations qu'ils nous ont fournies plus précieuses.

Il est clair qu'en l'absence de certaines caractéristiques, l'expérience est un atout majeur pour juger de la qualité d'un manager. Mais au-delà de celle-ci, d'autres critères peuvent se faire valoir, et sont ceux qui font la différence dans le milieu concurrentiel, celui qui mène le plus prudemment son entreprise au succès. Dans ce sens, nous abordons le niveau de formation des managers dans le domaine de la gestion des entreprises, et le tableau N° 30 illustre les données recueillies.

Tableau N° 30 : Les voix d'accès au poste de dirigeant des entreprises échantillonnées

Niveau de formation des managers	Nombre de managers	%
Managers de formation	10	21,74
Élus par voix de promotions régulières	06	13,04
Détenteur d'une grande expérience en gestion	08	17,39
Gérant propriétaire de son entreprise	26	56,52
Élire deux choix	09	19,57
Sans	03	6,52
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

A travers ce tableau, l'expérience permet à 17,39 % seulement d'atteindre le poste de gérant et 13,04 % sont recrutés par voix de promotion. Le plus inquiétant est le taux de 56,52 % de managers d'entreprises qui ne sont réellement que les propriétaires qui gèrent eux même leurs entreprises. Sur les 26 cas, seulement 4 gestionnaires estiment qu'ils sont des managers de formations et propriétaires qui gèrent leurs entreprises sans aucune expérience. Un seul estime avoir de l'expérience en gestion et est en même temps propriétaire gérant de son entreprise. Quant au 21 restants, ils sont en totalité des propriétaires qui ne font aucune référence ni à l'expérience ni à la formation. Enfin, nous remarquons également que la formation ne permet pas forcément à un individu d'arriver à ce poste, vu le taux de 21,74 %.

Mais, pour tester l'efficacité de leurs choix, que cela soit de gérer leurs propres entreprises, ou faire appel à un gestionnaire de formation, nous avons récolté des informations synthétisées par le tableau N° 31.

Tableau N° 31 : Le degré de difficulté du rôle du dirigeant

Niveau de maîtrise du rôle du manager	Nombre de managers	%
Difficile	21	45,65
Facile	04	8,7
Parfois	20	43,48
Non dit	01	2,17
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

La lecture du tableau montre clairement que 45,65 % de l'échantillon estiment que c'est un métier difficile, voir même 43,48 % qui trouvent que c'est un métier parfois difficile mais abordable. Ils ont justifié leurs réponses en faisant référence à l'environnement interne et externe. Dans l'environnement interne, ils citent le manque de formation dans le domaine du management, la taille de l'entreprise, la diversité de leurs produits difficile à suivre, la délicatesse de leur activité et, plus de capacité dans la gestion du matériel que des hommes (difficultés à guider, à motiver, incapacité de gérer une tranche très expérimentée et devenue rigide, manque important de stagiaires et de diplômés dans certains domaines techniques. Ce qui réduit la qualité de certains produits. Dans l'environnement externe, ces derniers citent l'État et la réglementation, la lourdeur du système bureaucratique et administratif, les procédures et règles en place sévères, la concurrence par la conciliation de l'interne et l'externe, le marché instable, l'asymétrie de l'information, la concurrence étrangère, la concurrence déloyale, la persistance du marché informel et le manque de collaboration et de relations entre les entreprises. Quatre des managers rencontrés trouvent que c'est un métier facile lorsque nous réussissons une bonne organisation, et que nous disposons des compétences, de professionnalisme et de savoir faire en gestion.

2.2. Étude de l'application de quelque pratique du management dans les entreprises

Après avoir traité et cerné les profils des différents gérants des entreprises de l'échantillon d'enquête, et déterminé leurs potentiels en management, nous allons à présent passer à l'entreprise globalement et la place qu'occupe l'exécution de certaines pratiques du management sur le terrain.

La première question que nous avons posée pour entamer cette partie est celle liée à l'utilisation dans la conduite de son entreprise soit de plus de management ou alors plus de gestion. Le tableau N° 32 illustre le nombre d'entreprises de notre échantillon à avoir tranché pour l'un ou pour l'autre, et ceux qui ont voulu concilier les deux.

Tableau N° 32 : Les modes d'organisation adoptés par la population

La pratique la plus utilisée	Nombre d'entreprises	%
La gestion	32	69,54
Le management	08	17,4
Les deux à la fois	06	13,04
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Nous déterminons que sur les 46 entreprises de notre enquête, 32 entités, avec un taux de 69,54 %, estiment ne pas avoir besoin de management, et se suffisent de la gestion de leurs entreprises. Certains d'entre eux justifient un tel choix par rapport à la concurrence, où ils estiment que c'est celle qui peut leur permettre de cibler, gérer l'instabilité du marché et augmenter ses parts de marchés. D'autres abordent les coûts et les bénéfices et font de la gestion une base de réussite. D'autres estiment que la gestion est dictée par la nature même du profil du gérant, et que le management n'aura pas sa place tant que le manque de professionnalisme des collaborateurs crée un milieu de travail peu favorable à son adoption. Huit (08) entreprises, soit un taux de 17,4 %, estiment que c'est absolument le management qu'il faut appliquer dans leurs entreprises, car c'est ce qui leur a permis d'atteindre une certaine stabilité, et d'améliorer leurs relations avec leurs clients-fournisseurs. D'autres estiment que l'actualité l'impose comme mode suprême d'organisation malgré leur manque de maîtrise, et d'autres encore trouvent en la gestion une organisation très stéréotypée et incapable de leur permettre de fixer des stratégies, d'atteindre des objectifs compliqués et d'assurer la croissance. Quant aux 6 restantes, leurs managers trouvent que la gestion et le management sont des besoins liés, l'adaptation aux changements et la gestion des hommes exigent la cohabitation des deux modes d'organisation.

Pour voir si les entreprises de notre population font de l'analyse stratégique et comment procèdent-elles, nous avons formulé quelques questions relatives à l'analyse stratégique et la prise de décision. Nous avons tout d'abord posé la question de l'espace pris en compte dans leur raisonnement stratégique qui est l'environnement. Le tableau N° 33 récapitule les réponses.

Tableau N° 33 : Le niveau de l'environnement à compté dans une décision stratégique

Le choix	Nombre d'entreprises	%
Environnement interne	04	8,7
Environnement externe	02	4,35
Les deux à la fois	39	84,78
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

A travers ce tableau, 84,78 % des managers des entreprises comptent les deux aspects de l'environnement, et presque la totalité de ces derniers argumentent de façon

satisfaisante leurs choix en évoquant les forces et faiblesses de l'entreprise comparées aux opportunités et menaces de l'environnement, le tracer des plans sur l'interne pour les extrapoler sur l'externe, et l'exigence de la stratégie définie de l'interne vers l'externe. Dans notre échantillon, nous avons rencontré une entreprise qui a estimé que chacun de leurs processus décisionnel est précédé par un rapport SWOT (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces). Quatre (04) des managers interrogés estiment que seul le niveau interne est à prendre en considération tant que la maîtrise de ses ressources internes est la clé de la réussite. Deux (02) de ces managers se sont quant à eux penchés sur l'externe et affirment que l'entreprise dépend seulement du marché et doit tenir uniquement compte de ce dernier.

Le raisonnement stratégique et le management qui le guide ne peuvent procéder qu'à travers un ensemble de pratiques, qui obéissent à un ordre d'enchaînement qui leur permettent de créer une certaine suite dans les idées d'exécution. Nous avons voulu savoir si ces dernières sont connues dans les entreprises que nous avons étudiées qui prétendent pratiquer le management, et si certaines d'entre celles-ci peuvent avoir plus d'attention que d'autres chez nos managers. Le tableau N° 34 donne les résultats de l'enquête.

Tableau N° 34 : Les activités élémentaires qui relèvent du management

N°	Les activités	Nombre d'entreprise	%
1	Fixer des objectifs	27	58,7
2	Arrêter une stratégie	29	63,04
3	Faire des plans	12	26,09
4	Tracer des programmes d'action	16	34,78
5	Réfléchir à un positionnement	13	28,26
6	Autre	06	13,04
7	Élire plus d'un choix	23	50

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Si nous observons ce tableau, nous remarquons que pratiquement aucune des pratiques citées n'a pu faire l'unanimité chez les 46 entreprises échantillonnées, comme étant une procédure indispensable dans leurs démarches quel que soit le contexte. 29 entreprises sont d'accords pour qualifier le critère « arrêter une stratégie », suivi par 27 entreprises à avoir estimé que « fixer des objectifs » soit une pratique managériale et utilisée. Sinon, 23 de ces managers ont fait plusieurs choix en même temps en reconnaissant même l'existence inévitable de liens qui les unit. Les pratiques que les managers citent dans le tableau N° 34 sont celles qu'ils appliquent au quotidien.

Par la suite, nous avons voulu découvrir l'enchaînement logique que ces managers font de ces pratiques, et la majeure partie s'est contentée de nous donner la plus prioritaire pour eux, et c'est ce que nous avons illustré dans le tableau N° 35.

Tableau N° 35 : L'ordre de priorité du choix des activités du management

N°	Les activités	Ordre de priorité en nombre	%
1	Fixer des objectifs	16	34,78
2	Arrêter une stratégie	14	30,44
3	Faire des plans	03	6,52
4	Tracer des programmes d'action	05	10,87
5	Réfléchir à un positionnement	06	13,04
6	Autre	07	10,87

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Même si le tableau ne nous donne pas de grands enseignements, mais d'ores et déjà, nous savons que 16 des managers, soit 34,78 %, considèrent déjà que le processus stratégique est entamé par la fixation des objectifs. 30,44 % se disent qu'arrêter une stratégie est la priorité absolue dans leur conduite. Réfléchir à un positionnement est important à 13,04 %, malgré son importance en management. Toujours dans le cadre des priorités des activités du management, nous avons également examiné les plus prioritaires dans la prise de décision stratégique, et obtenu le tableau N° 36.

Tableau N° 36 : Les pratiques considérer prioritaires dans la décision stratégique

N°	Les éléments	Nombre d'entreprises	%
1	La gestion	21	45,65
2	Le marketing	15	32,61
3	L'activité a priori	19	41,30
4	L'organisation	18	39,13
5	Aucun	02	4,35
6	Élire plus d'un choix	20	43,48
	Total	46	

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

A sa lecture, il paraît bien que les entreprises échantillonnées considèrent en majorité que la gestion est une activité stratégiquement influente sur l'équilibre à long-terme de l'entreprise, c'est le cas de 21 unités avec un taux de 45,65 % de la population. Cela signifie, qu'en cas de prise de décision, les activités liées à la gestion de l'entreprise sont prioritaires. Elle est directement suivie par « l'activité » dans 19 unités et à un taux de 41,30 % de la population. Celles-ci justifient généralement des relations clients très sensibles liées à la nature du produit ou à la quantité achetée. Bien que l'organisation soit celle qui suit derrière dans 18 entreprises de la population avec un taux de 39,13 %, le marketing est ensuite jugé prioritaire par 15 managers, avec un taux de 32,61 %. Il reste que les intérêts portés pour chacune de ces pratiques sont assez équilibrés et à des taux assez voisins, et un tel intérêt porté au marketing dans l'entreprise Algérienne est un signe qui doit être encouragé d'avantage.

Pour finir cette partie, nous avons voulu chercher des cas qui démontrent l'existence de l'activité stratégique dans ces entreprises et la qualité de leurs pratiques à travers les

résultats qu'elles ont produits et lorsque des échecs sont essuyés, les réactions stratégiques qu'elles adoptent. Nous souhaitons savoir exactement si, à un moment donné, les entreprises ont modifié leur position stratégique (changer de stratégie), et les causes qui sont à l'origine. Le tableau N° 37 nous donne le nombre qui ont connu des changements stratégiques.

Tableau N° 37 : Les éventuels changements de position stratégique de la population

Le choix	Nombre d'entreprises	%
OUI	11	23,91
NON	34	73,91
Aucun	01	2,17
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

En effet, à travers le tableau, nous découvrons que 11 au moins ont connu des situations qui leur ont valu une réorientation, et avec un taux de 23,91 %. Les 34 autres estiment qu'ils n'ont pas eu recours à ces changements car leurs stratégies leur ont permis d'atteindre leurs objectifs. Les premiers, quant à eux, citent de nombreuses raisons qui peuvent être à l'origine de leurs échecs. Certains annoncent des besoins structurels dus à l'extension, d'autres parlent d'une baisse de rentabilité et l'intensification de la concurrence qui se traduit par du retard et l'échec. Certains, parlent de choix stratégiques prétentieux et qui manquent de réalisme, ou d'exploitation d'opportunités offertes par l'environnement. Certains précisent exactement l'existence de segment qui présent une demande du client plus importante et plus exploitable.

2.3. Analyse détaillée de l'application des stratégies de base sur le terrain

A présent, nous allons traiter des stratégies de positionnement sur une branche d'activité. Ceci est justifié par la recherche d'une information simple, relative au stade de développement des secteurs d'activités de toutes les entreprises que nous avons étudiées présentées dans le tableau N° 38 suivant.

Tableau N° 38 : Le stade de développement des activités de la population

La phase de développement	Nombre d'entreprises	%
En émergence (nouvelle)	04	8,7
En croissance	28	60,87
En maturité	12	26,09
En déclin	02	4,35
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Selon le tableau, il paraît clair que 60,87 % des entreprises traversent une phase de croissance, 26,09 % sont en phase de maturité. Pour nous, le sens est très important lorsque nous savons le degré de concurrence qui frappe les entreprises en phase de croissance, et qui s'intensifie davantage en maturité. La conclusion est celle de 40 entreprises de notre

population qui baignent parfaitement dans la concurrence. Pour notre thème, c'est rassurant d'avoir un tel échantillon lorsque nous traitons de l'avantage concurrentiel.

Pour commencer l'étude de ces stratégies, nous avons démarré par des questions simples, et nous demandons si les managers connaissent les stratégies. Leurs réponses sont reprises par le tableau N° 39.

Tableau N° 39 : La connaissance préalable des stratégies de base

Le choix	Nombre d'entreprises	%
OUI	22	47,83
NON	16	34,78
Aucun	08	17,39
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

L'interprétation que nous pouvons fournir à travers ce tableau, est que 22 managers sur les 46 questionnés connaissent ces stratégies de bases, ou ont déjà entendu parler de ces dernières. Dans la majeure partie des cas, c'est pendant l'entretien que nous fournissons des explications pour orienter les gérants vers une réponse adéquate à son entreprise.

Les 16 entreprises qui estiment ne pas les connaître découvrent les concepts pendant l'enquête, et cela ne les a pas empêché de se reconnaître dans l'une ou l'autre de façon inconsciente. Cette situation nous emmène au tableau N° 40 où toutes les entreprises de notre échantillon ont opté pour la stratégie qui leur convient le mieux et qui est pratiquée quotidiennement.

Tableau N° 40 : La répartition des stratégies de base sur l'échantillon

N°	Le type de stratégie	Nombre d'entreprises	%
1	Stratégie de domination globale par les coûts	18	39,13
2	Stratégie de différenciation	14	30,44
3	Stratégie de focalisation	18	39,13
	Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Les 46 entreprises de notre échantillon sont partagées en trois parties. Celles qui ont choisi la stratégie de domination globale par les coûts, elles sont au nombre de 18 et représentent 39,13 %. Celles ayant opté pour la stratégie de différenciation sont au nombre de 14 à un taux de 30,44%, et enfin 18 ont choisi la stratégie de focalisation avec un taux de 39,13%. Nous avons également voulu savoir, si ces managers qui prétendent connaître les stratégies, ont opté pour ces dernières de façon structurelle, s'ils sont censés avoir en leur possession des documents spécifiques que sont « les plans stratégiques », où il est dit que cette stratégie est adoptée de façon formelle. Le tableau N° 41 récapitule les données.

Tableau N° 41 : Existence de plan stratégique dans les entreprises échantillonnées

Les plans stratégiques	Nombre d'entreprises	%
OUI	00	00
NON	46	100
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

La révélation est assez pessimistes car les 46 entreprises disent ne pas détenir de plans stratégiques, et n'ont pas opté de façon structurelle pour la stratégie.

Puisque les choix de stratégies sont déjà faits, nous allons à présent procéder à une analyse plus détaillée qui révèle les pratiques à travers lesquelles chaque entreprise exécute sa stratégie et tente d'en faire bon usage pour l'accomplissement de ses objectifs. Les entreprises dans ce sens sont en quête permanente de signes que ces stratégies laissent paraître pour un éventuel avantage particulier par rapport à ses concurrents.

Les 18 entreprises inscrites dans l'option de la stratégie de domination par les coûts, ont chacune ses pratiques propres d'exécution, choisies soit selon les moyens dont elles disposent ou selon leurs convictions. Le tableau N° 42 donne leur répartition selon les pratiques les plus fréquentes de la stratégie

Tableau N° 42 : Les pratiques rattachées à la stratégie des coûts

N°	La phase de développement	Nombre d'entreprises	%
1	Une minutieuse comptabilité analytique, et un contrôle de gestion qui ne manque pas de budgétisation et de prévision ;	12	66,67
2	Gestion de l'effet d'expérience et d'apprentissage ;	08	44,44
3	Entretien de la chaîne de valeur de l'entreprise	06	33,33
4	Accéder à une meilleure gestion du temps, délais, sous-traité les activités lourdes de tâches et coûteuses (la commerciale et la distribution) ;	06	33,33
5	Élire plus d'un choix ;	11	61,11
	Autre (stage et formation) ;	01	5,55
	Total	18	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

A travers le tableau, nous remarquons que la pratique la plus utilisée chez 66,67% de notre population est la comptabilité analytique, un contrôle de gestion et parfois même de la budgétisation et de la prévision. Les entreprises estiment, en particulier celles de fabrication, que cette dernière est la mieux conseillée pour pouvoir gérer ses coûts. D'autres, soit 44,44 %, parlent de la gestion de l'effet d'expérience et d'apprentissage qui doit être selon eux au centre de tous les intérêts. C'est particulièrement ceux qui se plaignent du manque de compétences chez les nouveaux formés des centres de formations, et qui disent que leur activité dégénère chaque jour plus à cause de la qualité des recrutements qui n'aident plus l'entreprise à préserver ses consommateurs.

Lors d'un de nos entretiens, nous avons rencontré un manager d'une entreprise de transformation de bois. Ce dernier emploie plus de 15 employés et exprime un besoin de recrutement dans le domaine de la menuiserie et la transformation de bois de 20 employés. Ce dernier nous a confirmé que ses projets sont tracés, et son entreprise devait devenir une des plus grandes dans ce métier. Il affirme formellement que les centres de formations ne produisent plus aucun stagiaire dans le domaine du bois. Cela pour dire combien les compétences peuvent freiner l'avenir de l'entreprise. Les six entreprises annoncées comme étant auteurs de la pratique « entretien de la chaîne de valeur », sont dans le besoin de soigner leurs relations fournisseurs, comme les travaux bâtiments vue l'importance des achats ou le secteur des bois et PVC qui ont des fournisseurs étrangers, et qui doivent obtenir la matière première qu'ils souhaitent avec beaucoup d'exigences. Ces derniers nous ont affirmé qu'ils prêtent énormément d'intérêt à ces relations, et voir plus. Ils nous ont fait part de partenariat qu'ils ont créé avec leurs concurrents vis-à-vis de certains rapports avec leurs fournisseurs ou distributeurs communs pour tenter de réduire leurs coûts. De notre part, nous avons pris le temps d'expliquer le rapport avec la chaîne de valeur, encore faut-il que ces derniers la définissent de façon plus structurelle. C'est le cas pour l'« accès à une meilleure gestion du temps et des délais, et sous-traité des activités lourdes de tâches et coûteuses, que sont généralement la commercialisation et la distribution », et qui est considéré comme crucial pour 6 entreprises sur les 18 échantillonnées.

Plus de 60 % de l'échantillon ne se contentent pas d'une seule de ces pratiques. Très souvent, nous avons remarqué que la qualité, la gestion des délais, les relations clients et fournisseurs, les compétences, l'expérience et le marketing sont des pratiques qui reviennent en force.

Parmi ces entreprises qui suivent une stratégie de coût, il en existe certaines qui font appel à la gestion de la qualité et de l'image, et qui s'investissent beaucoup dans l'innovation. Ce qui est à l'image de la deuxième stratégie de base « la différenciation ». Enfin, sur les 18 entreprises considérées dans cette stratégie, il ya plus de la moitié, soit 61,11 %, qui considèrent que pour entretenir ses coûts et réussir à les faire profiter par leurs stratégie, il lui est nécessaire d'avoir plus d'une pratique entre celles citées dans le tableau N° 42.

Nous allons passer à la stratégie de différenciation pour procéder à la même analyse que la précédente et nous commençons par le tableau N° 43 pour présenter l'essentiel des pratiques quotidiennes qui la caractérisent, et que nous aurons l'occasion de commenter selon leurs répartition sur notre échantillon.

Tableau N° 43 : Les pratiques rattachées à la stratégie de différenciation

N°	Les pratiques	Nbr d'entreprise	%
1	Évolution technologique, pratique de la recherche-développement et innovation continue et soutenue, gestion des interfaces (Recherche-Développement/ marketing/ Production)	06	42,86
2	La différenciation par sophistication, la marque, ou l'image	06	42,86
3	La justification d'un système de qualité, et veiller à son entretien au plus haut niveau ;	10	71,43
4	Offrez-vous habituellement un produit innové, adapté, ou le même perceptiblement nouveau (innovation psychologique)	01	7,14
5	Élire plus d'un choix	07	50
	Total	14	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

La première lecture montre que presque toutes les entreprises qui ont opté pour la stratégie de différenciation respectent la qualité, et ont investi dans un système qui leur permet de le gérer et de l'actualiser. Les autres qui ne figurent pas dans ce tableau ont affirmé pendant l'entretien que ce dernier est soit un projet qui leur demande plus de temps, ou alors il est en cours de négociation. Elles sont tout de même 10 entreprises sur 14, soit 71,43 %. En deuxième position, les deux pratiques en rapport avec la recherche-développement et l'innovation ainsi que la différenciation par sophistication et l'image de marque, arrivent ensemble avec la même importance pour chacune. Six entreprises ont considéré que leur stratégie de différenciation est fondée sur la recherche-développement au même titre que leur image, la marque et la sophistication de leurs produits pour rester jusque là dans la course. Elles jugent, qu'au fur et à mesure que les années passent, le rythme de la concurrence devient de plus en plus pesant. De ce fait, une majeure partie des managers que nous avons rencontrés ont déjà procédé à des repositionnements et changements de segments stratégiques, car ils ont été dépassés par la compétition.

C'est le cas de ce fabricant de « Carrelage » que nous avons rencontré qui nous a fait savoir que, depuis de longues années, leur entreprise a été inscrite dans la fabrication de brique. Malgré l'expérience accumulée qui devenait insuffisante, leur rentabilité a connu une chute libre. Leurs repositionnements sur le carrelage a pu sauver l'entreprise, mais ils sont secoués de nouveau par ce même problème de baisse de rentabilité, car de nouveaux concurrents sont arrivés avec des moyens mécanistes plus modernes qui leur fait gagner le temps et améliore la qualité, mais surtout offre des nouveaux produits plus compétitifs.

Au final, 50 % des entreprises différenciées pensent qu'un seul critère du tableau n'est pas suffisant pour leur permettre de défendre un degré de différenciation appréciable.

Enfin, nous terminons avec la stratégie de focalisation. De son côté, cette dernière connaît des pratiques qui s'expriment à travers sa raison d'être ou sa politique. Le tableau N°44 donne les différentes possibilités qui sont à l'origine de ce choix.

Tableau N° 44 : Les pratiques rattachées à la stratégie de focalisation

N°	Les pratiques	Nombre d'entreprises	%
1	La segmentation stratégique, et création de DAS	04	22,22
2	Satisfaction d'un segment très mal servi,	05	27,78
3	Choix d'une spécialisation conditionnée par les compétences et les savoir-faire disponibles	10	55,56
4	Autre	01	5,56
5	Élire plus d'un choix	05	27,78
	Total	18	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Les 18 entreprises inscrites dans une stratégie de focalisation dans la wilaya de Bejaïa, soit 55,56 %, ont été créées suivant le choix d'une spécialisation conditionnée par les compétences et les savoir-faire dont disposent leurs créateurs qui deviennent par la suite leurs gérants. C'est le cas de la majeure partie des PME familiales qui reprennent soit des entreprises existantes ou nouvellement créées en reprenant le principe de l'ancienne (entreprise de boisson gazeuse, produits laitiers). Dans le domaine de l'agroalimentaire nous avons eu le cas d'une entreprise familiale qui a commencé par le commercial dans les marchés quotidiens et les grandes surfaces. En quelques années, avec la mobilisation de tous les membres de la famille, ils ont créé une entreprise familiale d'achat et revente pour les grossistes. Quelques années plus tard, une entreprise familiale est née et fait de la Transformation et de la conservation de fruits et légumes, et produit et commercialise. Aujourd'hui, l'entreprise est reprise par l'un des fils diplômé de l'université et, grâce à l'ANSEJ et un emprunt bancaire, une nouvelle entreprise plus mécaniste et plus moderne prend une nouvelle forme et propulse cette même activité, avec une extension vers de nouvelles gammes.

En seconde position, nous avons, à 27,78 % la satisfaction d'un segment mal servi à l'origine de la création de 5 entreprises. En dernier, nous avons 22,22 % des entreprises qui sont créées suite à une segmentation et ciblage d'un domaine d'activité qu'elles jugent stratégiques à exploiter.

Nous avons déjà évoqué les risques d'une mauvaise gestion des stratégies de base, ou la mauvaise éléction des critères de leurs choix. Cette question a déjà été posée en voulant préciser s'ils avaient eu connaissance de l'information avant l'enquête. Le tableau N° 45 donne les réponses de l'échantillon des entreprises.

Tableau N° 45 : Les gérants connaisseurs des dangers des stratégies de base

Connaissance du danger	Nombre d'entreprises	%
OUI	30	65,22
NON	09	19,56
Sans réponse	07	15,22
Total	46	100

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

65,23 % des gérants des entreprises étudiées estiment connaître les dangers des stratégies, et c'est notamment le risque lié au choix d'une seule stratégie (soit la différenciation ou les coûts), puisque la troisième cohabite avec les deux. 16 entreprises avec un taux de 34,78 % ignorent complètement le danger. Ce taux est inacceptable à première vue, d'autant plus que les échecs et les causes des changements stratégiques de certaines entreprises rencontrées au cours de l'enquête ont été dus à ce facteur, à savoir la fixation d'objectifs floue basés sur des orientations non tranchée entre la standardisation de l'offre et la sophistication de celui-ci.

Pour mieux comprendre davantage l'origine de ces chiffres, une autre question nous a permis de tirer d'autres informations relatives aux raisons qui leur ont permis de prendre conscience de ces dangers.

Tableau N° 46 : L'origine des prises de conscience des gérants des dangers des stratégies

N°	Les pratiques	Le nombre d'entreprise	%
1	La formation	17	36,96
2	Apprentissage	15	32,61
3	Les séminaires	12	26,09
4	Autres (expérience)	15	32,61
5	Aucun	15	32,61
	Élire plus d'un choix	16	34,78
	Total	46	

Source : Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, août 2010.

Du tableau N° 46, il paraît bien que toutes les possibilités qui ont été proposées aux managers des entreprises sont relativement toutes les bonnes occasions qui leur ont permis de prendre conscience de cette réalité, d'où les taux relativement proches de chacun. Si la formation reste avec 36,96 % du total, celle à l'origine de toutes les informations qui viennent au secours des managers. L'apprentissage et l'expérience sont à égalité, et sont susceptibles d'orienter les entreprises sur de telles prises de conscience. Dans ce sens, un manager, revenu de l'étranger et ayant estimé que son expérience ramenée d'ailleurs va lui servir de dominer le marché régional dans le secteur de l'énergie, nous a fait part de son expérience pratique. Selon ce dernier, son démarrage a été stratégiquement prétentieux, car il croyait pouvoir joindre un produit de très grande particularité et de haute qualité avec un prix qui justifie ce dernier (très haut), et en même temps cibler plusieurs domaines avec des offres assez standard. La différenciation et la standardisation ne cohabitent jamais dans l'absolu, et ce dernier estime avoir tiré la leçon de son expérience et a dû modifier sa stratégie en se différenciant.

Conclusion

En guise de conclusion, nous tenons à préciser tout d'abord que grâce à l'ouverture et l'intérêt porté par les managers des entreprises que nous avons pu rencontrer, nous sommes assez satisfait d'avoir réussi à avoir une idée assez claire sur ces pratiques dans les entreprises de la wilaya de Bejaïa.

Au départ, notre but est de faire un état des lieux, et même si nous n'avons pas atteint un chiffre très grand d'entreprises, avec 46, nous sommes confiants d'affirmer que l'idée à retenir est que 65 % de notre échantillon affirment avoir déjà entendu parler de ces stratégies, même si ces derniers ne possèdent pas d'informations précises sur chacune. Les voix sont multiples, et les plus informés parmi ceux que nous avons rencontrés, à l'écart des managers de formations, détiennent l'information à travers des séminaires.

Nous découvrons également que toutes les entreprises de la wilaya prennent place sur une des trois stratégies, malgré que la totalité des managers affirment n'avoir jamais possédé un plan stratégique et n'avoir jamais rencontré un tel papier dans leurs carrières. Ces derniers estiment qu'ils ont toujours fait des choix stratégiques sur le long et très long terme et ont très souvent atteint ces objectifs.

Le manque de formation en management est le plus gros fardeau chez la plus grande partie des managers rencontrés. Ces derniers reprochent le manque de travaux et de projets de recherche dans ce domaine par l'université, affirment que c'est l'un des facteurs à les avoir écarté de cette dernière, et estiment en majorité être prêts à renouer avec l'université, si cette dernière venait à s'engager dans ce sens, et les orienter le plus possible dans la gestion de leurs entreprises.

Lors de notre enquête, nous avons constaté que nombreux d'entre eux se contredisent dans leurs propos. Lorsque certains managers nous ont fait part d'un échec stratégique, celui d'ailleurs que nous avons évoqué dans notre questionnaire comme non stratégiquement applicable, nous constatons alors que, selon leur mode de raisonnement, ils sont encore dans le chemin de nouveaux échecs stratégiques. Cela signifie qu'ils doivent commettre toutes les erreurs stratégiques possibles pour en connaître le maximum, et une telle situation est due à la non-formation et l'insistance de l'idée du propriétaire gestionnaire a déjà montré ses limites dans un environnement concurrentiel.

Nous avons voulu tester cette contradiction en posant une question qui nous a permis de conclure notre enquête. Cette question vient après que nos managers nous ont convaincu de leurs choix et la fiabilité de leurs démarches. Cette question de « Développer un avantage

concurrentiel exige un choix radical, dans quelle situation chaque managers se retrouvait le mieux », les possibilités sont offertes par le tableau N° 47.

Tableau N° 47 : Les fondements du choix de la stratégie de base

N°	Le choix	Nbr	%
1	Depuis toujours, et aussi longtemps que mon entreprise vivra, le choix d'une stratégie de base est important et unique, pour lequel nous consacrons tout notre savoir-faire ; Le choix d'une stratégie est important, unique.	27	58,7
2	Mon entreprise peut trouver le moyen de réduire les coûts, et offrir un produit unique, d'une très grande qualité et au prix fort, avec le choix d'un seul segment du secteur d'activité	14	30,44
3	Mon entreprise évite d'intégrer ce raisonnement étroit et pathétiquement obsessionnel, de se fixer sur une stratégie et s'y tenir à tout prix. L'option change, en fonctions des résultats à tirés	07	15,22
4	J'avoue, tout simplement que mon entreprise n'a opté pour aucune de ces stratégies, de façon structurelle. En raison du manque de conscience de l'utilité qu'elles peuvent représentées	05	15,87
5	Élire plus d'un choix	07	15,22
	Total	46	100

Source

: Enquête de terrain, essai d'analyse des stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, wilaya de Bejaïa, aout 2010.

Pour expliquer ces propositions, il convient de savoir que seul la première est recommandée dans n'importe quelle circonstance, car elle obéit à tout ce qu'une stratégie de base exige, à savoir choisir la stratégie qui convient le mieux à vos capacités, vos moyens, bien tracer vos objectifs, ensuite vous engager et donner le meilleur de vous-même en restant concentré sur votre politique pour pouvoir la maîtriser et ainsi décrocher cet avantage concurrentiel combien précieux. 27 des 46 entreprises étudiées ont choisi cette option. Parfois, il en existe qui font un second choix après celui-ci, et ces choix sont contradictoires. D'ailleurs, le choix d'une deuxième option remet totalement en question le principe de cette dernière.

La deuxième est celle qu'il faut absolument ne pas choisir car elle incarne tous les inconvénients, et nous retrouvons 14 entreprises, soit 30,44 %, à avoir opté pour ce choix avec conviction. Dans cette option, l'entreprise va adopter avec la même détermination les trois stratégies en même temps avec autant d'engagement qui convient au succès stratégique.

La troisième option est celle qui dicte que l'entreprise ne choisisse aucune des trois stratégies, et préfère vivre au jour le jour. 7 entreprises estiment que c'est la décision convenable à prendre pour trouver plus de confort.

La dernière option juge que le propriétaire est déjà conscient qu'il est dans l'erreur absolue, celle de ne pas savoir lorsque nous sommes gérant d'une entreprise et que la concurrence existe. 5 entreprises sont enfin, condamnées par cette possibilité comme étant un choix par défaut.

Conclusion

Les stratégies de positionnement sur une branche d'activité industrielle, correspondent à tout domaine connaissant la concurrence, qu'il soit industriel ou industrie des services. Dans notre population, nous avons 43,47 % des entreprises qui sont industrielle et 41,31 % de services, ce qui nous permet d'équilibrer notre étude. Nous avons également 86,96 % des entreprises en pleine concurrence et traversent les deux phases, soit la croissance ou la maturité, et 78,27 % des entreprises sont situées sur les zones les plus dynamiques de la wilaya (Bejaïa, Akbou). Tous ces facteurs sont une bonne base pour étudier ces stratégies.

La réponse la plus claire que nous avons tiré de notre enquête confirme la troisième hypothèse qui stipule que « les stratégies n'existent pas de façon structurelle mais toutes les entreprises sont inscrites dans l'une ou l'autre de façon inconsciente ».

En réalité, la relation entre la stratégie de base et la position de l'entreprise sur un segment est réelle dans les entreprises de la wilaya de Bejaïa. Nous avons des cas d'entreprises qui choisissent leurs cibles de façon très professionnelle et ont opté pour un produit standard. Malgré l'existence d'entreprises qui font un produit différencié, ces derniers nous ont affirmé qu'il existe une frontière à travers laquelle ils estiment que ces derniers ne sont pas des concurrents. En théorie, nous avons expliqué cette situation par les groupes stratégiques, et nous avons expliqué que seules les entreprises ayant choisi la même stratégie de base, et satisfassent exactement le même besoin sont réellement des concurrents directs. C'est ce qui nous amène encore une fois à dire que, malgré le manque de formation de ces managers, la concurrence leur a appris à rester concentrés sur leurs choix de base qui leur permettent de rester dans la course, mais sans que cela soit une connaissance fondée.

Remarquons que l'esprit entrepreneurial des gérants des entreprises de la wilaya de Bejaïa peut offrir des opportunités d'avenir pour l'économie de la région. Ceux que nous avons rencontrés ont à l'unanimité exprimés un grand désir d'apprendre et de se surpasser. Ils sont tous inscrits dans un esprit de risque et d'engagement dans toute possibilité de succès. Nous voulons également souligner le degré de professionnalisme qu'ont atteint certaines entreprises de la wilaya de Bejaïa, pour s'engager dans une démarche partenariale qui met en relations tous les concurrents de cette industrie, pour réaliser leurs projets ensemble en fixant les taux de répartitions des revenus, et cette alliance se déroule dans les meilleures conditions, et une très bonne entente.

Conclusion générale

En conclusion, l'analyse stratégique se base toujours sur une bonne connaissance de ses forces et faiblesses, puis sur la connaissance des opportunités et menaces de l'environnement de l'entreprise. Le but d'une analyse stratégique est soit de faire un choix stratégique ou modifier son positionnement stratégique déjà établi, soit de l'adapter aux fluctuations de son environnement qui change les variables par de nouvelles données. Ce travail est indispensable pour toute entreprise car il lui permet de toujours rester dans la course.

Nous avons abordé cette donnée, car elle correspond aux besoins de notre thème. Nous travaillons sur le choix d'une stratégie concurrentielle dite de base qui permet à l'entreprise de prendre une pôle position sur son marché, et d'atteindre une meilleure rentabilité que ses concurrents. Le besoin de faire une analyse stratégique est indispensable puisqu'une stratégie de base pour une entreprise doit correspondre à ses compétences et ses atouts propres.

Les stratégies de base sont au nombre de trois : la stratégie des coûts, la stratégie de différenciation et la focalisation sur un segment du secteur d'activité. Leur adoption est faite dans le souci des entreprises de maîtriser leurs forces, et pouvoir les exploiter au bon moment en adoptant des actions qui mettent en échec leurs concurrents directs puisque cette dernière est sensée connaître les opportunités que présente le marché. Il est utile de souligner que le but de l'entreprise n'est jamais de faire disparaître un concurrent, mais, uniquement de le déstabiliser pour prendre une meilleure position. Garder ses concurrents s'avère plus que bénéfique car la concurrence n'est pas la seule contrainte que l'entreprise rencontre et, au-delà du marché, les concurrents se retrouvent pour défendre leurs intérêts communs par rapport à leur activité, la réglementation, ...etc.

La réalité est telle que la lutte concurrentielle que l'entreprise se livre se fait uniquement à l'intérieur du groupe stratégique, celui qui regroupe les firmes qui ont choisi la même stratégie de base, et s'orientent vers les mêmes actions stratégiques futures. L'analyse stratégique ou le choix de la stratégie de base met autant de lumière dans la vision stratégique de l'entreprise, et lui évite de perdre le temps et les coûts d'essayer de comprendre quels sont ses concurrents sur tout le secteur. Ainsi, sa réflexion se concentre uniquement sur son groupe stratégique.

Il est utile de traduire une réponse théoriquement logique à notre problématique, mais le plus important pour nous est son extrapolation sur le terrain, à savoir la wilaya de Bejaïa. Nous avons découvert que cette région possède dix-huit zones d'activité et trois zones industrielles, regroupant 11449 PME en fin 2009 et employant 15294 personnes.

La réponse à la question qui est intitulée autour des stratégies connues, à travers notre enquête, est qu'aucun manager d'entreprise n'a une connaissance du plan stratégique, et n'a adopté une stratégie de façon formelle et décrite sur ce plan stratégique. Ce qui nous amène à dire que leur raisonnement stratégique, bien qu'ils affirment en avoir, n'est fondé que sur des bases informelles.

Si la plupart des entreprises enquêtées affirment s'être inscrites dans une des trois stratégies de base, la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation. Il est certain que la plupart de ces entreprises affirment être dépassées par le rythme de la concurrence qu'elles ne savent plus comment gérer, tant la plupart d'entre elles traversent la phase de croissance connue comme l'une des étapes les plus farouches en concurrence. Pour ce qui est des répercussions, à savoir pourquoi les prix n'ont jamais été touchés par la maîtrise des coûts, il est expliqué par l'aspect informel.

Si la majorité des managers des entreprises que nous avons rencontré ont avoué avoir un grand besoin d'apprendre davantage le management pour pouvoir mieux maîtriser leurs métiers, la plupart ont avoué avoir rencontré des échecs stratégiques pratiquement faute de ciblage. Comment faire pour que les managers prennent conscience de l'importance du choix d'une stratégie pour le bien de leur activité ? Tous les managers ont conscience de cette donnée, et du risque qu'elle est sensée leur ramener. Pour plus de précision, nous dirons que les managers que nous avons rencontrés vivent une détresse liée à leur manque de maîtrise liée au manque de formation. D'autre part, ils pensent que le domaine de management et de stratégie n'est pas totalement pris en charge par l'université. A l'unanimité, les gérants d'entreprises ont exprimé leur désir de garder contact et de se rapprocher de l'université pour d'éventuelles participations à des journées de formation, des orientations ou des conseils qui facilitent leurs tâches à la tête de leurs entreprises à l'avenir.

La bibliographie

Les ouvrages

- BAGLIN. G et BRUEL. O et GARREAU. A et GREIF. M et DELFT. CV, « Management industriel et logistique », Edition Economica, Paris, Janvier 2001.
- BAUMARD. P, « Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance », Edition DUNOD, Paris, Octobre 2000. Pages
- BIDAULT. F, « Le champ stratégique de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Août 1989. Pages de 06 à 166.
- BOUGHZALA. I et ERMINE. J-L, « Management des connaissances en entreprise », Éditions hermès et Lavoisier, paris, 2007. Pages
- CATIN. M et LESIEUR. J-Y, « Stratégie, concurrence et mutations industrielle », Edition Harmattan, Paris, 1999. Les pages de 11 à 17 et de 20 à 28.
- COURTOIS. A et PILLET. M et MARTIN-BONNEFOUS. C, « Gestion de production », Edition d'Organisation, Paris, 1997.
- CUENDET. G, « Dynamique de la gestion : cybernétique, décision et trajectoire », première édition Presse Polytechniques Romande, suisse, 1982. Pages
- DAYAN. A, « MANUEL DE GESTION », Ellipses édition marketing / AUF, paris novembre 2004. De la page 147 à 185.
- DERRAY. A et LUSSEAULT. A, « L'analyse stratégique », ellipses, paris 2001. Pages
- DUCREUX. J-M et MARCHAND-TONEL. M, « Stratégie : les clés de succès concurrentiel », Edition d'organisation, Allemagne, Août 2004. Pages de 141 à 145, de 155 à 168, de 213 à 223.
- FIEVET. G, « De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise », InterEditions, paris, juin 1992. Pages
- GERVAIS. M, « Stratégie de l'entreprise », Edition Economica, Paris, Janvier 2003. Pages de 37 à 66, 83 et 84.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, « La chaîne de valeur », Editions d'Organisation et d'Expansion Management Review, Paris, 2000.

- HARVARD BUSINESS REVIEW, « Les stratégies de l'incertain », Editions d'Organisation et d'Expansion Management Review, Paris, 2000.
- LABOURDETTE. A, « Stratégies d'entreprises : concepts, typologie et relations avec les structures », Edition Hermès science / Lavoisier, février 2005. Pages de 25 à 39.
- LENDREVIE. J et LEVY. J et LINDON. D, « MERCATOR », édition DALLOZ, paris, aout 2003. Pages
- LEROY. F, « Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : Stratèges et stratégie », Edition Economica, Paris, Avril 1999.
- MAGAKIAN. J-L, « 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise », Edition BREAL, Paris, Janvier 2005.
- MARMUS. C, « Politique générale : Langage, intelligence, model et choix stratégique », Edition Economica, Paris, Octobre 1996. Les pages de 48 à 57, de 240 à 263, de 333 à 362.
- MEIER. O et al, « Gestion du changement », édition DUNOD, paris, octobre 2007.
- NOEL. A et VERY. P et WISSLER. M, « Perspectives en management stratégique », Edition ECONOMICA, Québec, 1995.
- OHMAE. K, « Politique générale de l'entreprise : Stratégie, structure, décision, identité », Edition DUNOD, Paris, Juillet 2004. Pages de 01 à 05, de 09 à 12, de 14 à 41, de 45 à 65 et de 67 à 69, de 78 à 92.
- ORSONI. J et HELFER. J-P et KALIKA. M, « management : stratégie et organisation », Edition Vuibert, paris, juin 2008.
- PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », Edition DUNOD, Paris, Août 1999. Pages de 10 à 201.
- RAINELLI. M, « Economie industrielle », Edition Dalloz, Paris, 1989. Pages de 03 à 06, et de 13 à 18 et de 24 à 27, de 35 à 46, de 100 à 102.
- SPITEZKI. H, « La stratégie d'entreprise : Compétitivité et mobilité », Edition Economica, Paris, février 1995.
- Thièart. RA et Xuereb. J-M, « Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre », Edition DUNOD, paris, avril 2009. Pages

Les thèses et mémoires :

- AMELLAL. H, « La filière lait en Algérie », Département économie rurale, INA El Harrache thèse de magistère, CIHEAM, Alger, 2000.
- BALASSE. A, « Regard sur trente ans d'économie industrielle », université Mons-Hainaut, thèse doctorale, 2003.

Les articles

- BLANC. G et ADBESSEMED. T et KAHANE. B, « Quel avenir pour la planification stratégique », Groupe HEC, France, 1999.
- CHESNAY. M, « Management stratégique », Edition l'ADREG, mai 2004.
- LAGARDE. C le ministre de l'économie et de l'emploi et des finances et Y. JACOB vice président de la CPCI président du groupe des fédérations industrielles, « L'industrie française 2006/2007 », CPCI (Concertation Permanente de Concertation pour l'Industrie), 2007.
- MEGHERBI. K et ARABI. M et KHELFAOUI. H, « L'innovation dans les PME en Algérie (Région de Bejaïa) », université de Bejaïa.
- MEKIDECHE. M, « on est encore en désindustrialisation », CNES, Oran, Algérie, 11 octobre 2006.
- OUCHALAL. H et KHELFAOUI. H et FERFARA. Y, « Situation de la R&D dans l'industrie algérienne : Cas de trois entreprises publiques », CREAD, Alger, décembre 2005.
- SELLAL. F, « Mise à niveau et maîtrise des coûts par la qualité », experte consultante UNODI, 2004.

Rapports, séminaires :

- Séminaire animé par Mr. BENDIABDELLA, « quelques repères pour une gestion stratégique de l'action collective en entreprise », Atelier National GRH / MRIP, Oran 22 et 23 mars 1995, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Séminaire animé par Mr. GUERARI, « l'audit des systèmes d'évaluation des cadres : aide au management stratégique », Atelier National GRH / MRIP, Oran, 22 et 23 mars 1995, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Séminaire par MR J. AYOUB, organisé par l'ONUDI-PNUD-MRI : mise à niveau et compétitivité industrielle, « restructuration et politique d'accompagnement », Alger, 12 et 13 Février 2001, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.

- Séminaire animé par Mr. AKIL, « le poids de l'informel dans la gestion des ressources humaines », Atelier National GRH / MRIP, Oran 22 et 23 mars 1995, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Synthèse séminaire animé par S. BACHIR, « l'impulsion des ressources humaines et mise à niveau de l'entreprise en concurrence », BCS groupe (Étude-Conseil-Formation), octobre 1999, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Synthèse séminaire animé par A. ABORA, « les enjeux stratégique de la mise à niveau », BCS groupe (Étude-Conseil-Formation), octobre 1999, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Synthèse séminaire animé par L. MOHAMED, « le rôle des zones industrielle », BCS groupe (Étude-Conseil-Formation), octobre 1999, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Synthèse séminaire animé par A. TOUBACHE, « la démarche qualité fil conducteur de la mise à niveau future contexte d'économie de marché », BCS groupe (Étude-Conseil-Formation), octobre 1999, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Synthèse séminaire animé par D. HAMIDET, « l'environnement financier de l'entreprise a la mise a niveau des entreprises », BCS groupe (Étude-Conseil-Formation), octobre 1999, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Synthèse séminaire animé par M. TRARI-TANI, « l'importance de l'appareil juridique en économie de marché », BCS groupe (Étude-Conseil-Formation), octobre 1999, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.

Document officiel :

- Document interne du ministère de l'industrie et de la Restructuration, « Gestion des ressources humaines », Alger, Mars, 1995.
- Document interne du ministère de l'industrie et de la restructuration, « Fond de promotion de la compétitivité industrielle », Manuel des procédures, Alger, Janvier 2001.
- Document interne du ministère de l'industrie et de la restructuration, « La mise a niveau », Alger, 2000.

- Document interne du ministère de l'industrie et de la restructuration, « Mise a niveau et compétitivité industrielle », BCS groupe, Synthèse de formation [MR A. Aboura, M. Loucif, A. Toubache, Djeghloul Hamid, S. Bachir, M. Trari-Tani], Octobre 1999.
- Document interne du ministère de l'industrie et de la restructuration, « Mise à niveau et maîtrise des coûts par la qualité », Colloque présenté par Farida SALLAL Expert consultante ONUDI, Alger, 1999.
- Document interne du ministère de l'industrie et de la restructuration, « L'industrie facteur stratégique pour le développement », Alger, 2007.
- Document interne du ministère de l'industrie et de la restructuration, « La place de la politique de mise à niveau de l'entreprise dans la stratégie industrielle », ALGER, 2004.
- Document interne du ministère de l'industrie et de la restructuration, « La Nouvelle Stratégie de Relance Industrielle », Alger, 2004.
- Document interne et confidentiel du ministère de l'industrie et de la restructuration, « Étude Sur Le Développement Des Filières Industrielles », Alger, le 21 Octobre 2003.
- Document interne du ministère de l'industrie et de la restructuration, « Présentation générale de la stratégie industrielle », Alger, 2007.
- Document interne de la direction régionale de la PME et de l'artisanat, « statistiques sur les PME et populations des communes de la wilaya de Bejaïa », données de 2008 et 2009.

Les décrets, les ordonnances et les lois :

- Décret exécutif n° 08-100 du 25 mars 2008, fixant les attributions du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Décret exécutif n° 08-101 du 25 mars 2008, portant l'organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Décret présidentiel n° 07-172 du 4 juin 2007, portant nomination du chef du gouvernement.
- Décret présidentiel n° 07-173 du 4 juin 2007, portant nomination des membres du gouvernement, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.

- Décret exécutif n° 01-253 du 10 septembre 2001, relatif à la composition et au fonctionnement du conseil des participations de l'Etat, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Décret exécutif n° 06-355 du 9 octobre 2001, relatif aux attributions, à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du conseil national de l'investissement, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Décret exécutif n° 06-356 du 9 octobre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'agence national de développement de l'investissement, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Décret exécutif n° 90-188 du 23 juin 1990, déterminant et portant les structures et les organes de l'administration centrale des ministères, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001, relative au développement de l'investissement, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001, relative a l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économique, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Article 01. Du décret exécutif n° 08-100 définie les éléments de la politique nationale dans le domaine de la stratégie et de politique industrielle, la gestion, l'ouverture du capital, la privatisation, promotion des investissements, définition des politiques de croissance et du développement, et le contrôle, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 2. Du décret exécutif n° 08-100, propose ; - la politique de promotion et de développement industrielle, - élabore la stratégie, - favorise la compétitivité industrielle, - établie un système national d'innovation, renforce la qualification des ressources humaine. Il organise le cadre national de l'intelligence économique et veille technologique, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 3. Du décret exécutif n° 08-100, met la politique industrielle en relation avec les partenaires, et l'aide à atteindre ses objectifs, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.

- Art. 4. Du décret exécutif n° 08-100, encourage la création de réseaux inter-entreprises et de filières au niveau national, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 5. Du décret exécutif n° 08-100, établies les structures nécessaires à la création de la compétitivité industrielle, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 6. Du décret exécutif n° 08-100, établies les structures nécessaires à l'épanouissement du système d'intelligence économique et veille technologique, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 8. Décret exécutif n° 08-100, met en œuvre la stratégie d'ouverture du capital, et privatisation d'entreprise public, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 9. Décret exécutif n° 08-100, fait le suivie de privatisation des entreprises publiques et d'ouverture du capital, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 10. Décret exécutif n° 08-100, propose les actions de développement des marchés financiers, crée des zones de vocation et de développement industriel intégré, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 11. Décret exécutif n° 08-100, représente l'Algérie auprès des organisations internationales et régionales dans le domaine de l'industrie, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 12. Décret exécutif n° 08-100, assure le bon fonctionnement des structures centrales et déconcentrées, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Art. 13. Décret exécutif n° 08-100, propose la création d'institution de concertation interministérielle et d'autres organismes, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- Journal officiel de la République Algérienne N° 17, fait à Alger le 22 Rabie el Aouel 1429 relatif au 30 mars 2008, sous la direction de MR Abdelaziz BELKHADEM, documentation du ministère de l'industrie et de la restructuration.
- j.o.r.a n° 55 du 09 juillet 1974
- J.o.r.a. n° 06 du 09 juillet 1984

Sites Internet :

- <http://www.oecd.org/dev/publications/perspectivesafricaines>
- Le site officiel de l'industrie mondiale et continental : WWW.industrie.gouv.fr
- L'agence nationale du développement de l'investissement : www.andi.dz
- Le site de la filière lait en Algérie : [WWW.ressources\(1\).ciheam.filièrelait.org](http://WWW.ressources(1).ciheam.filièrelait.org)
- <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ag.html>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_l%27Alg%C3%A9rie
- Copyright@2003.erwan.neau.free.fr//cycledeviedesproduits.
- <http://asso.nordnet.fr/adreg/Publication.htm>

Résumé

Le but de ce travail est de démontrer sur le terrain l'existence d'une relation entre l'existence d'une entreprise sur un secteur d'activité, ou un segment du secteur, et les stratégies de positionnement concurrentiel de base sur ces derniers.

Nous étions tenus de chercher les réponses sur le terrain, à travers un échantillon de 46 entreprises réparties sur la wilaya de Bejaïa, notre lieu d'étude, composé principalement d'entreprises privées, employant plus de dix personnes, subissant le poids de la concurrence et activant dans le domaine de l'industrie ou industrie des services. Nous avons abordés les managers de ces entreprises à travers un questionnaire d'enquête par voix d'entretien direct et semi-direct, à travers lesquels nous avons pu tirer certains enseignements sur l'existence de ces stratégies, et l'intérêt porter a leurs égards dans ces entreprises.

Nous avons conclu que, la région de Bejaïa renfermait d'énormes potentialités, tant économiques que naturelles qui lui ouvrent le champ pour plus de développement. Mais, la répartition inégale de la création des PME sur une région de 52 communes, où seulement 18 renferment une zone d'activité, et trois zones industrielles, montre, des zones sous exploitées, à l'égard de celle de Bejaïa qui est à saturation, et la création des entreprises a l'intérieur de ces dernières n'est ni suivie, ni mise en avant par l'Etat.

Pour ce qui est des stratégies de positionnement, nous sommes parvenus, que toutes les entreprises échantillonnées n'ont pas opté pour une stratégie de façon structurelle, mais dont les managers n'ignorent pas l'existence, et leurs importance pour leurs avenir vu le rythme de concurrence qui les menace en permanence.

Mots clés : Stratégie, Analyse Stratégique, Concurrence, Analyse Concurrentielle, Avantage Concurrentiel, Stratégie de Positionnement sur une Branche d'Activité Industrielle.

التلخيص

الهدف من هذا العمل هو الإثبات فوق الميدان، عن وجود علاقة تجمع بين اختيار المؤسسة لمهنتها فوق قطاعه النشاطي، و تبنيتها لإحدى الإستراتيجيات أو " خطط التموقع الإستراتيجي القاعدي في المنافسة داخل القطاع الصناعي " التي هو معمول بها في ميدان المناجنت، و اللائي نحن بصدد دراستها من خلال هذه المذكرة.

نحن مقيدون بالبحث جديا عن أجوبة فوق الميدان، بالأخذ بعين الاعتبار دراسة عينة مكونة من 46 مؤسسة خاصة، موزعة عبر مختلف أنحاء ولاية بجاية، التي تعتبر موقع البحث، و اللائي يعرفن جو المنافسة الطليقة. بينما يشتغلن في ميادين الصناعة و صناعة الخدمات.

توصلنا في آخر المطاف إلى أن ولاية بجاية تتمتع بطاقة كبيرة، سواء اقتصادية كانت أو طبيعية، الشيء الذي يفسح لها المجال لأكثر من التطور. لكن مشكل التوزيع الغير منتظم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " PME " التي تم تكوينها في الولاية، و التي تحوي ما لا يقل عن 52 بلدية، أين لا تعرف إلا 18 منها منطقة نشاط تجاري، وثلاثة (03) مناطق فقط صناعية، الشيء الذي يشكل عائقا حقيقيا لحيوية المنطقة. بما أن دراساتها أكدت أساسا أن كل البلديات تؤول إلا دون استعمال و لا ربع طاقتهن. ما عدا هذا نذكر كذلك أن المؤسسات المكونة في تلك البلديات التي تحوي منطقة صناعية أو تجارية لا يعني حتما أنها متموقعة داخل هذه المناطق، مما يبرهن عدم تتبع تكوين هذه المؤسسات على مستواهن من طرف الدولة، و لا تحفيز هذه الأخيرة للمؤسسة كي توجهها نحو المناطق الصناعية و التجارية.

فيما يخص تلك الخطط التوقعية، لقد توصلنا إلى أن كل تلك المؤسسات المدروسة باتت تسير بدون تبنى إجدهن بصفة شكلية، الشيء الذي لا يفي كون المسيرين بدراية تامة بها، ومقيمين لأهميتها لبناء مستقبل، أقل ما نستطيع القول عنه أنه سيواجه ثقل المنافسة و يمهدها لمؤسساتهم أكثر استقرارا.

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية ، التحليل الإستراتيجي المنافسة تحليل المنافسة. خطط التموقع الإستراتيجي القاعدي في المنافسة على قطاع النشاط الصناعي .

La liste des schémas

N° du schéma	<u>Intitulé</u>	<u>Page</u>
Le schéma N° 01 :	Le cycle de vie du marché	15
Le schéma N° 2 :	Représentation des six forces influant l'intensité concurrentielle...	18
Le schéma N° 03 :	Exemple type d'une chaîne de valeur de M. Porter	30
Le schéma N° 04 :	Groupe stratégique actuel et comportement stratégique futur	44
Le schéma N° 05 :	Les stratégies génériques selon M. PORTER	54
Le schéma N° 06 :	Exemple du coût de fonctionnement dans une chaîne de valeur	56
Le schéma N° 07 :	Exemple des actifs liés aux activités d'une chaîne de valeur	56
Le schéma N° 08 :	La courbe d'expérience	57
Le schéma N° 09 :	La courbe logarithmique d'expérience	58
Le schéma N° 10 :	La stratégie de dumping	60
Le schéma N° 11 :	La stratégie de domination	61
Le schéma N° 12 :	La stratégie d'ombrelle	61
Le schéma N° 13 :	La stratégie de rattrapage	62
Le schéma N° 14 :	La stratégie d'abandon	62

La liste des Tableaux

<u>Le N° du tableau</u>	<u>Les titres</u>	<u>Page</u>
Le tableau N° 01 :	La combinaison des forces de pression et leurs synthèses	26
Le tableau N° 02 :	Les différents modes de gouvernance dans l'organisation	29
Le tableau N° 03 :	La relation des facteurs clé de succès avec le cycle de vie du produit.....	48
Le tableau N° 04 :	L'évaluation des concurrents de l'entreprise à travers leurs FCS.....	49
Le tableau N° 05 :	La valeur intrinsèque du secteur d'activité de l'entreprise	51
Le tableau N° 06 :	Les caractéristiques de l'apprentissage	58
Le tableau N° 07 :	La chaîne de valeur et les possibilités de différenciation	65
Le tableau N° 08 :	Répartition de la population sur les communes de Bejaia les plus denses...	78
Le tableau N° 09 :	Les zones d'activité commerciale de la wilaya de Bejaïa (ZAC)	85
Le tableau N° 10 :	Les zones industrielles de la wilaya de Bejaïa (Z.I)	86
Le tableau N° 11 :	La répartition des populations des PME créées par communes	87
Le tableau N° 12 :	Les six communes les plus dynamiques de la wilaya de Bejaïa	88
Le tableau N° 13 :	Les communes de la wilaya renfermant entre 100 et 300 PME	89
Le tableau N° 14 :	La répartition des PME selon leurs secteurs d'activité en fin 2008.....	91
Le tableau N° 15 :	Répartition des PME par tranche d'effectif (privée et public)	92
Le tableau N° 16 :	Les secteurs d'activités dominants dans la wilaya de Bejaïa	93
Le tableau N° 17 :	La répartition des PME par secteurs d'activités regroupés	94
Le tableau N° 18 :	Répartition des PME privées par secteurs d'activités	95
Le tableau N° 19 :	La répartition de la population des entreprises par statut (privé, public).....	96
Le tableau N° 20 :	Répartition des PME privée selon leurs formes juridique	96
Le tableau N° 21 :	Comparaison des PME créées, artisans, et l'emploi en 2007/2008/2009.....	97
Le tableau N° 22 :	La répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité	104
Le tableau N° 23 :	Identification des entreprises échantillonnées	105
Le tableau N° 24 :	La répartition de la population par commune de localisation	106
Le tableau N° 25 :	Répartition des gestionnaires échantillonnés par catégories d'âge	107
Le tableau N° 26 :	Répartition des entreprises de l'échantillon selon le sexe des gérants.....	107
Le tableau N° 27 :	La répartition des gestionnaires échantillonnés selon le poste occupé.....	108
Le tableau N° 28 :	La répartition des gérants de l'enquête selon leurs expériences	108
Le tableau N° 29 :	L'arrivée des gérants de la population en tête de l'entreprise	108
Le tableau N° 30 :	Les voies d'accès au poste de dirigeant des entreprises échantillonnées.....	109
Le tableau N° 31 :	Le degré de difficulté du rôle du dirigeant	110
Le tableau N° 32 :	Les modes d'organisation adoptés par la population	111
Le tableau N° 33 :	Le niveau de l'environnement à compté dans une décision stratégique.....	111
Le tableau N° 34 :	Les activités élémentaires qui relèvent du management	112
Le tableau N° 35 :	L'ordre de priorité du choix des activités du management	113
Le tableau N° 36 :	Les pratiques considérer prioritaires dans la décision stratégique.....	113

Le tableau N° 37 :	Les éventuels changements de position stratégique de la population.....	114
Le tableau N° 38	Les stades de développement des activités de la population	114
Le tableau N° 39 :	La connaissance préalable des stratégies de base	115
Le tableau N° 40 :	La répartition des stratégies de base sur l'échantillon	115
Le tableau N° 41 :	Existences de plan stratégiques dans les entreprises échantillonnées.....	116
Le tableau N° 42 :	Les pratiques rattachées à la stratégie des coûts	116
Le tableau N° 43 :	Les pratiques rattachées à la stratégie de différenciation	118
Le tableau N° 44 :	Les pratiques rattachées à la stratégie de focalisation	119
Le tableau N° 45 :	Des gérants connaisseurs des dangers des stratégies de base	119
Le tableau N° 46 :	L'origine des prises de conscience des gérants des dangers des stratégies...	120
Le tableau N° 47 :	Les fondements du choix de la stratégie de base	122

Première partie :
Revue de la littérature

Deuxième partie :
Etude de cas pratique

Chapitre I : L'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel de l'entreprise

**Chapitre II : L'analyse structurelle du secteur
D'activité et la cible stratégique de base**

**Chapitre III : Présentation du potentiel
Economique de la wilaya de Bejaïa**

**Chapitre IV : L'analyse détaillée de l'enquête
de terrain et interprétation des résultats**

LA BIBLIOGRAPHIE

LES ANNEXES

La liste des schémas et des tableaux

LES RESUMES

ANNEXE N° 01

UNIVERSITE ABDERRAHMAN-MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION, ET SCIENCES
COMMERCIALES

Poste-Graduation, Option : Management Economique Des Territoires et Entrepreneuriat

Questionnaire d'Enquête

THÈME

« Essai d'Analyse des Stratégies de Positionnement sur une Branche d'Activité
Industrielle »

En termes de relations humaines

Nous vous remercions, de bien vouloir participer à cette enquête, car nous qualifions une telle initiative, par la rupture, enfin, avec le temps qui sépare les intérêts de l'université de ceux de l'entreprise, et nous permet d'espérer de passer à un avenir commun, qui compte sur plus d'ouverture et de modernité des esprits des deux parties.

Cette enquête s'inscrit, dans le cadre d'un travail universitaire, aux fins de recherche. Qui s'adresse ainsi, aux dirigeants des entreprises, ou principalement les employeurs, à qui l'intervention en termes de gestion de l'entreprise se fait sentir très présente.

Pour ce, les données recueillies doivent contribuer à réduire le mystère du voile, qui aujourd'hui accentue plus l'informel sur la nature des pratiques du management dans les entreprises algériennes, et leurs façons d'exister, et nous permet de mieux contribuer à les améliorer.

Toutes les informations apportées au présent questionnaire, seront traitées dans une totale confidentialité et de façon anonyme.

La catégorie : Les dirigeants des entreprises inscrites dans les secteurs industriels.

L'étendue de l'échantillon : Les entreprises localisées sur la wilaya de Bejaia.

Date de l'enquête : 21/03/2010 – 22/09/2010

Nom de l'enquêtrice : M^{elle} AATOUT Hassiba

Nom de l'encadreur : Pr. KHERBACHI Hamid

ANNEXE N° 01

I- IDENTIFICATION DU REpondant ;

1. Âge :
2. Sexe : - Féminin - Masculin
3. Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ?
4. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?
5. Avez-vous été en tête de cette entreprise depuis sa création ?
6. Quel est votre secteur d'activité ?
7. Identifiez votre entreprise ?
8. Comment avez-vous accédé à ce poste ?
 - Vous-êtes de formation management, et recruter à ce propos ;
 - Vous-avez été élus par voix de promotions régulières et continues ;
 - Vous n'êtes pas manager de formation, mais détenteur d'une grande expérience en gestion ;
 - Vous-êtes tout simplement, le propriétaire qui gère lui-même son entreprise, avec les compétences détenues ou disponible, dans le souci de plus de confiance ;
9. Trouvez-vous que c'est un métier plutôt délicat ?
 - OUI - NON - Parfois
- Justifiez votre réponse ;

II- L'APPLICATION DU MANAGEMENT DANS L'ENTREPRISE ;

10. Dans la conduite de votre entreprise, utilisez-vous ?
 - Plus de gestion - Plus de management
- Pourquoi un tel choix ?
11. Parmi les activités suivantes lesquelles relèvent du management ?
 - Fixer des objectifs (1) - Arrêter une stratégie (2) - Faire des plans (3),
 - Tracer des programmes d'action (4), - Réfléchir à un positionnement (5),
 - (Autres) (6).....
12. Parmi ces pratiques et d'autres encor, et par ordre, pour lesquels optez-vous en priorité ?
.....
13. Selon vous, la prise de décision « stratégique » doit tenir compte de :
 - L'environnement interne de l'entreprise ; - L'environnement externe de l'entreprise ;
 - Les deux aspects à la fois (interne et externe) ;
- Justifiez votre réponse ;
14. Est-ce-que vous avez déjà changé de position stratégique ? - OUI - NON
- Si oui, comment ça s'est fait ?

ANNEXE N° 01

.....
- Si non, pourquoi ?.....

15. Mais sinon, concrètement les analyses stratégiques que vous faite habituellement pour élire un choix externe sont basées sur :

- La gestion

- Le marketing

- L'activité a priori

- L'organisation

III- ÉTUDE DE L'APPLICABILITÉ DES STRATÉGIES DE BASE DANS LA PRATIQUE ;

16. Pouvez-vous nous situer le stade de développement de votre industrie ?

- En émergence (nouvelle)

- En croissance

- En maturité

- En déclin

17. En industrie, certains auteurs modernes ont démontrés que pour exceller en milieu concurrentiel, une entreprise doit réussir son positionnement de base sur sa branche d'activité, et ce au travers du choix de l'un de ces trois modèles stratégiques ;

1- La stratégie volume, ou de domination globale par les coûts ;

2- La stratégie de différenciation, adepte d'une haute qualité et prix fort ;

3- La stratégie de focalisation sur un segment du secteur, (exemple des niches ou d'une PME) ;

- Avez-vous déjà entendus parler de ces stratégies ?

- OUI

- NON

Si vous dite oui ;

A- Laquelle correspondrait le mieux à la logique de votre entreprise ? (mettre une (X) dans la case qui convient dans la question N° 14).

B- Lors de votre arrivée en tête de cette entreprise, aviez-vous rencontré une sorte de documentation, des données, ou n'importe quelle information dite officielle, dans laquelle elle aurait tranchée pour cette stratégie de façon formelle ?

- OUI

- NON

- Si oui, comment s'appelle ce document et que contient-il ?.....

.....
C- Parmi ces propositions, reconnaissez les pratiques, à travers lesquelles, votre entreprise ira tenter d'entretenir cette stratégie et veiller à sa bonne application ?

- Si vous-avez choisi la N° (1), alors vous détenez un système de coût qui s'exprime au travers ;

- Une minutieuse comptabilité analytique, et un contrôle de gestion qui ne manque pas de budgétisation et de prévision ;

- La gestion de l'effet d'expérience et d'apprentissage,

- L'entretien de la chaîne de valeur de l'entreprise ;

ANNEXE N° 01

- Accéder à une meilleure gestion du temps et des délais, et sous-traité des activités lourdes de tâches et coûteuses, que sont généralement la commerciale et la distribution ;
- Si vous-avez choisi la N° (2), vous justifiez un système de différenciation, qui s'exprime par ;
 - Evolution technologique, et pratique d'une recherche-développement et innovation continue et soutenue, et la gestion des interfaces (Recherche-Développement/ marketing/ Production) ;
 - La différenciation par sophistication, la marque et l'image du produit ;
 - La justification d'un système de qualité, et veiller à son entretien au plus haut niveau ;
 - Offrez-vous habituellement un produit innové, ou un produit adapté, ou alors le même produit perceptiblement nouveau (innovation imaginaire ou psychologique) ;
- Si vous-avez élu la N°(3), et le choix d'un seul DAS, elle représente telles pratiques courantes ;
 - La segmentation stratégique, et création de DAS (Domaines d'Activité Stratégique) ;
 - Satisfaction d'un segment très mal servi ;
 - Choix d'une spécialisation conditionnée par les compétences et les savoir-faire disponibles ;

Si non ;

Pour quelle raison vous-avez échappé à cette connaissance ?.....

18. Le plus grand danger reconnu à ces stratégies, est le choix par une même entreprise de toutes ces options stratégiques. Car, elle finira forcément par se dégrader en étant en voix médiane.

A. Aviez-vous conscience de cette donnée avant aujourd'hui ? - OUI - NON

- Si oui, quelle-a été l'origine de votre prise de conscience ? - La formation ;

- Apprentissage ; - Les séminaires ; - (Autres)

B. Parfois, choisir plus d'une stratégie peut provisoirement être fructueux. Mais à terme, la maturité du secteur exigera un choix radical. Pour pouvoir se créer un avantage concurrentiel durable.

- Dans laquelle de ces propositions, vous-vous reconnaissez le mieux ?

- Depuis toujours, et aussi longtemps que mon entreprise vivra, le choix d'une stratégie de base est important et unique, pour lequel nous consacrons tout notre savoir-faire ;

- Mon entreprise peut trouver le moyen de réduire les coûts, et offrir un produit unique, d'une très grande qualité et au prix fort, avec le choix d'un seul segment du secteur d'activité.

- Mon entreprise évite d'intégrer ce raisonnement étroit et pathétiquement obsessionnel, de se fixer sur une stratégie et s'y tenir à tout prix. L'option change, en fonctions des résultats à tirés.

- J'avoue, tout simplement que mon entreprise n'a opté pour aucune de ces stratégies, de façon structurelle. En raison du manque de conscience de l'utilité qu'elles peuvent représentées.

Nous vous remercions pour votre bonne collaboration

ANNEXE N° 02

Taux d'activité et répartition de la population résidente des ménages ordinaires et collectif, selon la situation individuelle et la commune de résidence

Communes	Actifs	Femmes au foyer	Etudiants écoliers	Retraités	Pensionnés	Autres inactifs	ND	Taux d'activité
Bejaia	65 191	36 995	21 994	9 522	1 847	2 781	691	46,9
Oued Ghir	6 783	4 379	2 249	928	182	451	43	45,2
Total Daira	71 974	41 374	24 243	10 450	2 029	3 232	734	46,7
Tichy	5 635	3 715	2 229	755	265	269	20	43,7
Boukhelifa	2 844	2 364	893	409	79	206	18	41,7
Tala Hamza	4 196	2 714	1 270	694	108	180	12	45,7
Total Daira	12 675	8 793	4 392	1 858	452	655	50	43,9
Akbou	18 092	11 535	6 419	2 315	594	1 518	188	44,5
Ighram	3 755	3 013	1 670	646	183	439	65	38,4
Chellata	3 178	2 413	1 237	505	268	240	14	40,5
Tamokra	1 023	1 065	514	224	74	146	7	33,5
Total Daira	26 048	18 026	9 840	3 690	1 119	2 343	274	42,5
Amizour	12 923	8 724	5 084	1 937	210	493	62	43,9
Beni Djellil	2 264	1 893	955	366	91	267	14	38,7
Feraoun	4 436	3 648	2 199	793	168	299	89	38,1
Semaoun	4 222	3 415	1 934	595	140	190	36	40,1
Total Daira	23 845	17 680	10 172	3 691	609	1 249	201	41,5
Adekar	4 279	2 957	1 850	590	240	272	49	41,8
Beni K'sila	1 414	1 239	510	220	78	107	0	39,6
Taurirt Ighil	1 966	1 796	873	297	144	114	5	37,8
Total Daira	7 659	5 992	3 233	1 107	462	493	54	40,3
Seddouk	6 674	4 457	2 961	948	448	371	43	42,0
Amalou	2 988	1 810	1 013	390	238	243	6	44,7
Bouhamza	2 950	2 100	1 146	384	240	247	8	41,7
M'cisna	2 378	1 865	1 047	370	168	321	8	38,6
Total Daira	14 990	10 232	6 167	2 092	1 094	1 182	65	41,8
Kherrata	10 569	8 203	5 253	1 355	350	549	70	40,1
Drâa El Caïd	8 726	7 491	4 073	869	193	505	59	39,8
Total Daira	19 295	15 694	9 326	2 224	543	1 054	129	40,0
Timezrit	7 790	6 113	3 309	1 113	346	570	163	40,1
Total Daira	7 790	6 113	3 309	1 113	346	570	163	40,1
Sidi Aich	4 977	2 493	1 944	613	214	120	21	47,9
Leflaye	2 274	1 361	869	359	39	115	7	45,3
Tinebdar	2 176	1 114	752	350	66	134	3	47,4
Tifra	2 801	1 753	1 195	374	215	331	18	41,9
Sidi Ayad	1 765	1 038	810	210	136	162	17	42,7
Total Daira	13 993	7 759	5 570	1 906	670	862	66	45,4

ANNEXE N° 02

Chemini	5 322	3 363	1 863	718	342	341	25	44,4
Souk Oufela	3 049	2 062	1 218	387	183	194	15	42,9
Tibane	1 788	1 019	627	253	187	69	1	45,3
Akfadou	2 566	1 494	1 031	441	163	146	4	43,9
Total Daira	12 725	7 938	4 739	1 799	875	750	45	44,1
Melbou	4 171	2 382	1 480	462	82	209	18	47,4
Tamridjet	2 445	2 164	1 165	307	124	142	7	38,5
Total Daira	11 824	7 366	4 384	1 371	310	488	26	45,9
El- Kseur	10 453	6 160	3 919	1 427	566	740	45	44,8
Il maten	3 877	2 935	1 539	595	151	279	10	41,3
Toudja	3 531	2 329	1 128	593	125	301	9	44,0
Total Daira	17 861	11 424	6 586	2 615	842	1 320	64	43,9
Barbacha	5 347	4 326	2 347	872	151	342	38	39,8
Kendira	1 691	1 376	789	242	42	102	3	39,8
Total Daira	7 038	5 702	3 136	1 114	193	444	41	39,8
Darguina	4 541	3 148	2 391	502	131	119	7	41,9
Aît Smail	3 050	2 525	2 144	436	79	339	26	35,5
Taskriout	4 864	3 297	2 549	608	147	613	39	40,1
Total Daira	12 455	8 970	7 084	1 546	357	1 071	72	39,5
Beni Maouche	4 004	3 101	1 691	628	251	464	44	39,3
Total Daira	4 004	3 101	1 691	628	251	464	44	39,3
Aokas	5 768	3 164	2 346	753	127	326	13	46,2
Tizi N'Berber	4 517	2 548	1 917	600	99	307	22	45,1
Total Daira	10 285	5 712	4 263	1 353	226	633	35	45,7
Ouzellaguen	8 468	4 456	2 849	1 070	639	576	31	46,8
Total Daira	8 468	4 456	2 849	1 070	639	576	31	46,8
Tazmalt	9 153	6 568	3 707	1 160	401	803	78	41,9
Beni Mlikeche	2 405	2 170	1 336	321	212	180	4	36,3
Boudjellil	3 642	2 548	1 428	578	238	309	11	41,6
Total Daira	15 200	11 286	6 471	2 059	851	1 292	93	40,8
Ighil Ali	3 099	2 227	1 023	453	113	306	10	42,9
Aît R'zine	4 676	3 334	1 595	659	300	441	35	42,4
Total Daira	7 775	5 561	2 618	1 112	413	747	45	42,6
Total Wilaya	305 904	203 179	120 073	42 798	12 281	19 425	2 232	43,3

Source : Exploitation fichier CNAS par la DPAT, 2009.

ANNEXE N° 03

1. Etat des zones industrielles

Intitulé des zones	Superficie totale (m ²)	Superficie cessible (m ²)	Nombre de lots créés	Nombres de lots cédés	Lots non attribués	Nombre d'unités implantées	Indus occupants	Viabilisation	Observations
Z.I Bejaia	1188940.00	959501.00	91	87	-	90	17.916 m ²	100%	Plusieurs unités reversées dans la promotion immobilière : SOMACOB, EDIMCO, EPBTP, ETR
Z.I Akbou	402450.00	388997.00	5	4	0	4		100%	01 parcelle en litige
Zone dite industrielle El Kseur	495745.00	324375.18	57	57	1	48		Voirie 70% AEP 60% EU, EP, Electricité 100%	
Totaux	2087135.00	1672873.18	153	148	1	142			

Source : Exploitation fichiers CNAS par la DPAT, 2009.

2. Etat des zones d'activité commerciales

Intitulé des zones	Superficie totale (m ²)	Superficie cessible (m ²)	Nb de lots créés	Nb de lots cédés	Lots non attribués		Viabilisation	Estimation coût déficit en viabilisation	Observations
					Nb	Superficie m ²			
ZAA Taskriout	16053.00	7749.62	15	15	0		100%		
ZZA Aokas	44500.00	13793.50	28	28	0				
ZAC Tala Hamza	40490.00	32090.00	21	21	0		Voirie 60%, AEP 70%, AEU-DEP 90%	25717850DA	
ZAC Oued Ghir	91600.00	56626.00	96	96	0		Voirie 60%, AEP, AEU-DEP 80%	30012450DA	
ZAC Toujda	83039.00	44768.00	32	30	2	2362.50	Voirie 60%, AEP, AEU-DEP 80%	23466155DA	
ZAC ElKseur	159209.00	91727.88	189	189	0				ZAC réhabilitée

ANNEXE N° 03

ZAC Fenaia	100501.00	61733.00	58	50	8	8703.00	Voirie 45%, AEP 0%, AEU-DEP 70%	92408KDA	
ZAC Ideraken	35503.00	13035.80	28	28	0		Voirie 60%, AEP, AEU-DEP 80%	7799231.70DA	
ZAC Taharacht 1	248521.00	163437.00	50	50	0				ZAC réhabilitée
ZAC Taharacht 2	224895.00	156700.00	45	41	4	6740.00			ZAC réhabilitée 10 lots (1.5HA) occupés par l'APC
ZAE Amizour	24760.01	15287.83	13	13	0				Manque acte et permis de lotir
ZAC Seddouk 1	15272.00	22386.00	18	18	0		Voirie 70%	6000000DA	
ZAC Seddouk 2	12272.00	12279.00	9	9	0		Voirie 70%	5000000DA	
ZAC Hellouane	36179.00	22385.90	18	18	0		Voirie 20%	Voirie : 10000000D A Electricité : 3000000DA	
ZAC SoukEltnine	89964.00	56366.07	93	92	1	715.84	Voirie 60%, AEP100%, AEU- DEP 95%	39799480DA	
ZAC Akafadou	26637.00	12707.00	21	0	21	12707.00	Voirie 90%, AEP, AEU-DEP 100%		
ZAC Adekak	44270.00	30888.00	43	34	9	6388.00	0%	88540000DA	
ZAC Bejaia	28081.00	13389.60	40	40	0				
Totaux	1321753.01	827350.20	817	772	45				

Source : Exploitation fichiers CNAS par la DPAT, 2009.

ANNEXE N° 04

Répartition des PME et des unités artisanales par commune

COMMUNES	P.M.E		ARTISANAT	
	Nombre	Emploi	Nombre	Emploi
BEJAIA	3 483	17 086	1 734	2 601
OUED GHIR	174	561	129	193
TICHY	162	929	108	162
BOUKHLIFA	30	75	26	39
TALA HAMZA	108	299	95	143
AOKAS	175	585	113	170
TIZI N'BERBER	41	119	20	30
AKBOU	821	3 579	568	851
IGHRAM	49	200	58	87
CHELLATA	71	132	45	68
TAMOKRA	19	78	10	15
IGHIL ALI	47	77	86	128
AIT R'ZINE	95	271	124	185
OUZELLAGUEN	172	869	271	407
TAZMALT	347	1 168	368	552
BOUDJELLIL	71	346	107	161
BENI MELLIKECHE	20	26	66	99
SIDI AICH	307	1 046	182	272
LEFLAYE	58	165	62	93
TINEBDHER	47	74	08	12
TIFRA	41	69	36	54
SIDI AYAD	43	87	24	36
CHEMINI	80	146	86	129
SOUK OUFELLA	90	160	81	121
TIBANE	42	112	28	42
AKFADOU	38	52	56	84
ADEKAR	86	296	72	107
BENI K'SILA	64	327	19	29
TAOURIRIT IGHIL	33	81	20	30
TIMEZRIT	223	515	205	308
SEDDOUK	201	655	215	323
AMALOU	79	155	65	97
BOUHAMZA	43	176	25	38
M'CISNA	64	313	36	54
BENI MAOUCHE	59	179	117	175
AMIZOUR	247	937	297	446
BENI DJELLIL	175	433	49	74
FERAOUN	97	191	116	174
SEMAOUN	132	335	85	128
BARBACHA	88	152	136	203
KENDIRA	47	88	38	57
EL KSEUR	387	1 697	291	436
TOUDJA	46	237	41	62
FENAIA ILMATHEN	67	303	45	68
KHERRATA	338	975	227	341
DRAA EL KAID	150	524	110	165
SOUK EL TENINE	224	617	75	113
MELBOU	84	319	56	84
TAMRIDJET	65	121	07	11
DARGUINA	101	353	43	65
TASKRIOUT ²	153	463	89	133
AIT SMAIL	121	353	110	165
TOTAL WILAYA	10 005	39 106	7 080	10 620

Source : Exploitation fichier CNAS, 2009

ANNEXE N° 05

Situation des secteurs dominant en 2008

N°	Secteurs d'activité	Nombre de PME
01	Bâtiments et T P non pétrolier	2 415
02	Commerces	2 025
03	Transports et auxiliaires, communication	1 684
04	Service marchand fournis aux ménages	652
05	Services fournis aux entreprises	582
06	Industries du bois, liège, papier et imprimerie	521
07	Hôtels, restaurants et cafés	477
08	Industries agroalimentaires, tabacs et allumettes	458
09	I S M M E	238
10	Matériaux De construction, céramique et verre	184
11	Agriculture et pêche	289
12	Autres secteurs	480
Nombre total des PME au 31/12/2008		10 005
Effectif global (Employés)		39 106

Source : Exploitation fichier CNAS, année 2010.

ANNEXE N° 06

Répartition des PME par tranche d'effectif (Privée et Public)

Secteurs d'activités		PME de 1 à 9 salariés	PME de 10 à 49 salariés	PME de 50 à 250 salariés	Nombre de PME
01	Agriculture et pêche	238	45	5	288
02	Eaux et énergie	-	-	-	-
03	Hydrocarbure	-	-	-	-
04	Service et travaux pétroliers	-	-	-	-
05	Mines et carrières	08	13	03	24
06	I.S.M.M.E	235	21	08	264
07	Matériaux de construction	171	30	07	208
08	Bâtiment et travaux publics	2 611	209	40	2 860
09	Chimie, plastique	50	08	04	62
10	Industrie agroalimentaire	441	30	-	471
11	Industrie de textile	88	04	1	93
12	Industrie du cuire	06	-	-	6
13	Industrie de bois et papier	531	16	18	565
14	Industries diverses	26	-	-	26
15	Transport et communication	2 049	27	04	2 080
16	Commerces	2 136	74	06	2 216
17	Hôtellerie et restauration	544	18	01	563
18	Services fournis aux entreprises	665	26	06	697
19	Services fournis aux ménages	893	04	-	897
20	Etablissement financiers	4	08	01	13
21	Affaires immobilière	66	-	-	66
22	Services pour collectivité	30	14	06	50
Total Général		10 792	547	110	11 449

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS),

2010.

ANNEXE N° 07

Les secteurs d'activité dominant

N°	Secteurs d'activités	Nombre de PME	%
01	Bâtiment et travaux publics (non pétrolier)	2 854	24,99
02	Commerce	2 211	19,36
03	Transport et communication	2 079	18,2
04	Service fournis aux ménages	897	7,85
05	Services fournis aux entreprises	695	6,08
06	Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	536	4,93
07	Hôtellerie et restauration	536	4,93
08	Industries agroalimentaires	471	4,12
09	Agricultures et pêches	286	2,5
10	Autres secteurs	817	7,15
TOTAL		11 418	100

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS)

ANNEXE N° 08

Répartition des PME par secteurs d'activité regroupés

GROUPE DE SECTEURS	Nombre des PME	%	Contenu
Services	6 573	57,56	- Transport et communication - Commerce - Hôtellerie et restauration - Service fourni aux entreprises - Services fournis aux ménages - Etablissement financiers - Affaires immobilière - Services pour collectivité
Bâtiment et travaux publics	2 854	24,99	- Bâtiment et travaux publics
Industries	1 705	14,93	- Mines et carrières - ISMME - matériaux de construction - Chimie et plastique - Industrie agroalimentaire - Industrie du textile - Industrie du cuir - Industrie du bois et papier - Industries diverse
Agriculture et pêche	286	2,5	- Agriculture et pêche
Services liés aux industries	-	-	- Services et travaux pétrolier - Eaux et énergie - Hydrocarbure
Total	11 418	100	

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS)

ANNEXE N° 09

Répartition des PME privées par secteur d'activités

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprise	%	Emploi	%
01	Agriculture et pêche	286	2,5	1 623	4,07
02	Eaux et énergie	-	-	-	-
03	Hydrocarbure	-	-	-	-
04	Service et travaux pétroliers	-	-	-	-
05	Mines et carrières	23	0,20	559	1,41
06	I.S.M.M.E	262	2,3	1 705	4,29
07	Matériaux de construction, céramique	203	1,8	1 151	2,89
08	Bâtiment et travaux publics (non pétrolier)	2 854	25	13 957	35,08
09	Chimie, caoutchoucs, plastique	60	0,52	363	0,91
10	Industries agroalimentaires	471	4,12	3 647	9,17
11	Industrie de textile, bonneterie, confection	91	0,16	201	0,51
12	Industrie des cuirs et chaussure	6	0,05	10	0,03
13	Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	563	4,93	1 162	2,92
14	Industries diverses	26	0,22	35	0,09
15	Transport et communication	2 079	18,2	3 842	9,66
16	Commerces	2 211	19,4	5 212	13,10
17	Hôtellerie et restauration	563	4,93	1 438	3,61
18	Services fournis aux entreprises	695	6,08	2 353	5,91
19	Services fournis aux ménages	897	7,85	1 869	4,70
20	Etablissement financiers	13	0,11	148	0,37
21	Affaires immobilière	66	0,6	189	0,48
22	Services pour collectivité	49	0,42	318	0,80
TOTAL		11 418	100	39 782	100

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS)

ANNEXE N° 10

Informations de synthèse sur les entreprises arrête au 31/12/2009

Données statistiques sur la population des PME locales à Bejaïa ;

Nature des PME		Nombre de PME	%
01	Secteur public	31	0,17
02	Secteur privé	11418	59,79
03	Artisanat	7647	40,04
TOTAL		19096	100

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa, (exploitation fichiers CNAS & CAM)

Démographie

- Population du secteur de la PME (Emplois), Arrêté au 31/12/2009

Nature des PME		Nombre de PME	%
01	Secteur public	1 812	3,19
02	Secteur privé	39 782	69,93
03	Artisanat	15 294	26,88
TOTAL		56 888	100

Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS)

Tableau comparatif des PME, artisans et l'emploi au cours des années 2007, 2008 et 2009

Inscription	Années 2008	Années 2009	Evolution
PME	10 004	11 449	1 444
Emploi	39 106	41 594	2 488
Artisanat	7 137	7 647	510
TOTAL		10 621	100

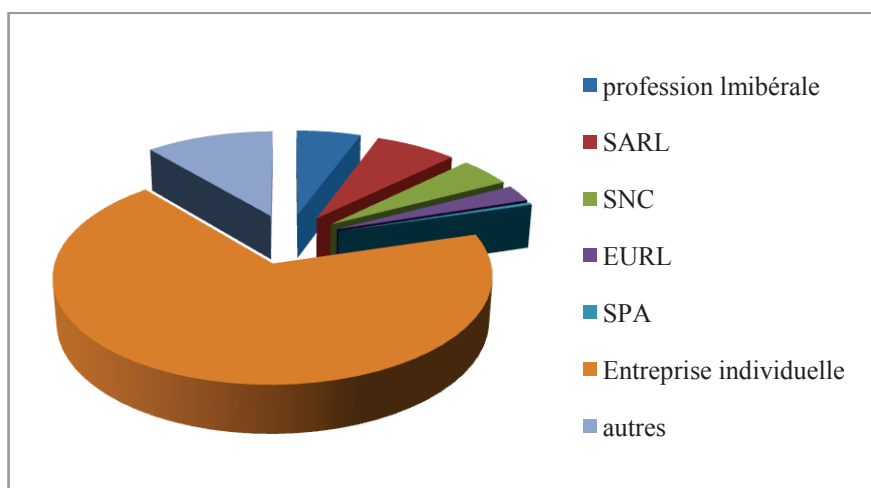
Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS)

NB : Emplois artisanat = Nombre d'artisans

ANNEXE N° 11

Répartition des PME privées par forme juridique

Forme juridique	Nombre des PME	%
Profession libérale	642	5,62
S.A.R.L	817	7,15
S.N.C	524	4,6
EURL	302	2,64
S.P.A	49	0,42
Entreprise individuelle	7 808	68,38
Autres	1 276	11,17
Total	11 418	100,00



Source : Direction régionale des PME et artisanat de Bejaïa (exploitation fichier CNAS)

Summary

The aim of this study is to demonstrate on the ground that there is a relationship between the existence of a company on an industry or a segment of the industry, and competitive positioning strategies based on these. We were obliged to seek answers in the field, through a sample of 46 companies spread over the province of Bejaïa, our study site, consisting mainly of private companies, employing over ten people, suffering the weight of competition and activating in the field of industry or service industry. We discussed the managers of these companies through a survey by voice maintains direct and semi-direct, through which we could draw some lessons on the existence of these strategies, and interest has to wear their ways in these companies. We conclude that the region of Bejaia contained enormous potential, both economic and natural which open the scope for further development. But the uneven distribution of the creation of SMEs in a region of 52 municipalities, where only 18 contain an activity area, and three industrial zones, shows, under-exploited areas, with respect to that of Bejaia, which is saturation, and businesses were created within the past is neither followed nor put forward by the State. In terms of positioning strategies, we have arrived, that all businesses sampled have not opted for a strategy in a structural way, but whose managers are not unaware of the existence, and their importance for their future given the pace of competition that threatens them all the time.

Keywords: Strategy, Strategic Analysis, Competition, Competitive Analysis, Competitive Advantage, Strategy Positioning an Industrial Business Line.