

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION ET DES  
SCIENCES COMMERCIALES.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème**

**Comportement stratégique des PME algériennes face à la concurrence des  
produits importés**

**Cas des PME de la wilaya de Bejaia**

**Réalisé par :**

1-M<sup>elle</sup> CHALLAL Nadira

2-M<sup>elle</sup> ADRAR Meriem

**Encadreur :**

M<sup>r</sup> BOUKRIF Moussa

**Devant le jury composé de :**

Mr. BOUDA

Mr. MOUSSAOUI

**Promotion 2013-2014**

## ***Remerciements***

La disponibilité, les précieux conseils et les encouragements prodigués tout au long de ce travail, nous amènent à déclarer nos vifs remerciements, notre reconnaissance et notre gratitude à notre encadreur Mr BOUKRIF.

Nos vifs et sincères remerciements sont adressés aux dirigeants des PME qui ont accepté de collaborer avec nous pour la réalisation de notre enquête.

Nous tenons à exprimer également notre profonde et respectueuse gratitude aux membres du jury qui ont accepté de juger ce travail.

Enfin, nous ne saurons oublier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, et qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance.

## ***Liste des abréviations***

## Liste des abréviations

**AC** : Avantage Concurrentiel

**ADL**: Arthur Doo Littel

**AGI** : Autorisations Globales d'Importations

**ANDI** : Agence Nationale de Développement de l'Investissement

**ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

**BCG**: Boston Consulting Group

**CALPI** : Comités d'Assistance pour la Localisation et la Promotion des Investissements

**CGPME** : Confédération Générale des PME

**CNAC** : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

**CNI** : la Commission Nationale des Investissements

**DA**: Dinars Algérien

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique

**EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité

**FCS** : Facteurs Clés de Succès

**FCR** : Facteurs Clés de Réussite

**FGAR** : Fond de garantie

**FMI** : Font Monétaire International

**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**ONS** : l'Office National des Statistiques

**PDC** : Plan D'action Commerciale

**PESTEL** : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PME/PMI**: Petite et Moyenne Entreprise, Petite et Moyenne Entreprise

**R & D** : Recherche et Développement

**SARL** : Société A Responsabilité Limitée

**SAV** : Service Après Vente

**SBU**: Strategic Business Unit

**SNC** : Société en Nom Commun

**SPA**: Société Par Action

**SWOT**: Strenghs, Weaknesses, opportunities, threats.

**TPE** : Très Petite Entreprise

# ***Sommaire***

# SOMMAIRE

	<i>Page</i>
<b>Introduction générale.</b>	01
<b>Chapitre 1 : La stratégie d'entreprise et la stratégie marketing</b>	04
<b>Section 1 : La stratégie d'entreprise</b>	05
<b>Section 2 : La stratégie marketing</b>	17
<b>Section 3 : Les variables d'action (marketing mix)</b>	25
<b>Chapitre 2 : La PME et la compétitivité</b>	40
<b>Section 1 : La PME</b>	41
<b>Section 2 : La compétitivité de l'entreprise et l'avantage concurrentiel</b>	48
<b>Section 3 : La PME algérienne</b>	60
<b>Chapitre 3 : Présentation de l'enquête</b>	79
<b>Section 1 : La démarche méthodologique de l'enquête de terrain</b>	80
<b>Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête de terrain</b>	83
<b>Conclusion générale</b>	117
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Annexes</b>	

# ***Introduction générale***

## **Introduction générale**

La mondialisation, l'ouverture des marchés nationaux, le regroupement des pays dans des organisations à caractère économique ou politique sont autant de facteurs qui ont bouleversé l'environnement concurrentiel au niveau national et au niveau international. Afin de survivre sur le marché, les entreprises cherchent à être plus efficaces, plus performantes, et plus rentable possible.

L'Algérie à son tour n'a pas été épargnée par les conséquences de cette mondialisation. En effet, l'Algérie a entamé à la fin des années 80 un processus de libéralisation de l'économie planifiée pour entrer dans une phase de transition qui lui permet progressivement d'intégrer une économie de marché. Cette ouverture du marché algérien est venue perturber l'équilibre des PME algériennes qui ont dû faire face, d'une part, aux concurrents du nord qui nous livrent une concurrence hors prix en terme de qualité et de contenu technologique, d'autre part, à la concurrence qui nous vient des pays émergents, qui se fait à travers les prix relativement bas dus essentiellement à la faiblesse des coûts de la main d'œuvre conjugués à une productivité très élevée.

Face à cet environnement qui est actuellement une réalité économique, le défi de la compétitivité s'impose, les agents économiques doivent donc modifier leur comportement afin qu'ils puissent s'adapter au contrôle de l'économie de marché qui diffère de celui de l'économie administrée. La PME est l'une de ces agents économiques, cette dernière sans aucun doute, joue un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social d'un pays. À travers le monde, par la flexibilité de leurs structures, leur capacité à s'adapter aux pressions multiformes de l'environnement économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement des régions, les PME sont au centre des politiques industrielles et des préoccupations politiques des États soucieux de préserver et de développer l'emploi.



Les PME algériennes évoluent dans un environnement en plein développement où se côtoient menaces et opportunités, un environnement où il est pratiquement impossible pour une entreprise de se développer sans orientation ou démarche stratégique. La planification stratégique est considérée comme un outil indispensable permettant à l'entreprise de combiner ses facteurs clés de succès avec les opportunités que lui offre son environnement afin d'acquérir un avantage concurrentiel durable et inimitable qui lui permettra d'atteindre ces objectifs et d'être plus compétitive sur le marché dans lequel elle agit.

Notre travail a pour finalité de tenter d'affirmer l'existence d'une orientation stratégique spécifique au sein de nos PME qui leur permettront d'assurer une compétitivité dans un environnement envahi par les produits importés, pour ce faire nous allons essayer de trouver des éléments de réponse à la question suivante :

**Existe-t- il une orientation stratégique au sein de nos PME pour faire face à la concurrence des produits importés ?**

De cette question principale découlent les questions suivantes :

- Les dirigeants de PME, perçoivent-ils la menace des produits importés?
- Quelles sont les options stratégiques suivies par les PME algériennes pour faire face à la concurrence des produits importés ?
- En termes de marketing que font nos PME ?

Pour mieux cerner notre problématique, nous allons nous appuyer sur les hypothèses suivantes :

- Les PME algériennes ont pris conscience de la menace des produits importés.
- Les PME algériennes développent des stratégies spécifiques pour faire face aux produits importés.

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases :

La première phase consiste en une recherche bibliographique et documentaire à partir des différents ouvrages, articles, revues et sites web. Elle consiste en une investigation théorique afin de maîtriser les concepts de base et de dégager des critères qui vont nous permettre de voir comment se comportent les PME algériennes.

La deuxième phase concerne le travail de terrain dans la région de Bejaïa. Cette phase consiste en une collecte de données sur le tissu des PME de la wilaya de Bejaïa. Nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprises.

Afin de mieux répondre aux questions posées dans notre problématique, nous avons élaboré un plan de travail divisé en trois chapitres :

Le premier intitulé « stratégie d'entreprise et stratégie marketing » que nous avons divisé en trois sections pour expliquer la stratégie d'entreprise, expliquer ensuite la stratégie marketing ainsi que la traduction de cette stratégie sur le plan opérationnel à travers le marketing mix.

Le deuxième chapitre intitulé « PME et compétitivité » sera divisé en deux sections pour expliquer dans un premier temps la notion de compétitivité et d'avantage concurrentiel, par la suite nous allons parler de la PME, ces caractéristiques et plus spécifiquement de la PME algérienne.

Le troisième chapitre sera dédié à la présentation de l'enquête, il est réparti en deux sections, la première décrira la méthodologie suivie pour l'élaboration de l'enquête et la deuxième sera consacrée à la présentation des résultats. Notre travail s'achèvera par une conclusion générale, dans laquelle nous allons répondre à la problématique posée et affirmer ou infirmer les hypothèses.

# *Chapitre 1*

La stratégie d'entreprise et la  
stratégie marketing

## Chapitre 1 : La stratégie d'entreprise et la stratégie marketing

Toute entreprise évoluant dans un marché doit savoir mettre en place une planification stratégique qui va lui permettre d'atteindre ses objectifs fixés en profitant des opportunités que lui présente son marché. Ces opportunités ne peuvent être saisies que si l'entreprise a les compétences et les ressources nécessaires pour en profiter.

Cette planification s'effectue sur trois niveaux, il convient tout d'abord de se placer au niveau de l'entreprise, afin de cerner ses grandes orientations, puis au niveau de chaque activité afin de définir leurs stratégies de base, et enfin au niveau fonctionnel.

Le marketing intervient à chacun de ces niveaux avec un rôle plus ou moins important relatif à chacun d'entre eux.

Ce premier chapitre sera consacré à la stratégie d'entreprise et à la stratégie marketing. Il est réparti en trois sections ; la première fera l'objet d'un aperçu général sur la stratégie d'entreprise ; la seconde s'articulera autour de la stratégie marketing tandis que la troisième décrira les variables d'action sur le marché c'est-à-dire les quatre variables du marketing mix.

## **Section 1 : La stratégie d'entreprise**

La planification stratégique est très importante pour une entreprise qui souhaite se faire en place avantageuse dans son environnement, elle permet de tracer le chemin à suivre pour atteindre ses objectifs.

### **1. Terminologie et niveaux de la stratégie :**

#### **1.1. Définitions : stratégie, politique, plan**

En management, les termes stratégie, plan et politique désignent souvent le même concept, mais il y a une différence entre eux.

- **La stratégie** regroupe l'ensemble de moyens d'actions utilisées conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre ses concurrents direct ou indirect.
- **La politique** est l'ensemble des décisions et de règles de conduite adoptées à l'avance, pour une période de temps précise, afin d'atteindre certains objectifs.
- **Le plan** a un sens plus précis et opérationnel. C'est une liste d'actions précises, assorties de leurs dates, de leurs coûts, de la description des moyens qu'elles exigent et souvent aussi de leurs responsabilités.

#### **1.2. Les niveaux de la stratégie :**

On peut distinguer trois grands niveaux de la stratégie qui sont:

- **Le niveau corporate (groupe) :** Ce niveau est le plus global, il concerne le groupe plutôt que ses activités particulières, à ce niveau la question fondamentale est de savoir dans quelle activité le groupe doit être présent et quelle stratégie de développement il doit adopter et fixer ses objectifs de groupes. Le marketing y joue un rôle secondaire.
- **Le niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS):** Le domaine d'activité appelé aussi segment stratégique ou Strategic Business Unit (SBU) concerne généralement un marché particulier. Chaque DAS est dirigé de façon autonome, la question fondamentale est le choix du marché où l'entreprise doit être présente. Le marketing a un rôle important à ce niveau, car il participe au choix du portefeuille d'activité et à la définition des avantages concurrentiels, le marketing a également en charge la politique de marque qui est un élément clé d'une politique d'entreprise.

➤ **Le niveau fonctionnel :** Dans ce niveau la stratégie est celle d'une fonction spécifique à l'intérieure de l'entreprise : marketing, la production, etc. les stratégies fonctionnelles doivent définir les moyens à allouer dans leurs domaines de compétences pour atteindre les objectifs face aux concurrents. À ce niveau la stratégie marketing concerne une gamme de produits d'une même famille, un segment de marché ou une catégorie de clientèle auquel s'intéresse l'entreprise.

Après avoir déterminé les trois niveaux de stratégies, on passe au plan stratégique de l'entreprise.

## **2. Le plan stratégique de l'entreprise :**

Le plan stratégique d'entreprise passe par quatre étapes fondamentales qui sont :

### **2.1. La mission de l'entreprise :**

L'entreprise est créée pour remplir une mission, mais avec le temps, le développement et les exigences des consommateurs, il se peut que la mission de l'entreprise soit remise en cause. La définition de la mission de l'entreprise consiste à répondre aux questions suivantes :

- Quel est notre métier ? C'est le présent de l'entreprise.
- Qui sont nos clients ?
- Que leur apportons-nous ?
- Que deviendra notre métier ? C'est le futur de l'entreprise.

L'entreprise qui veut identifier sa mission d'une manière claire doit mettre en accord les dirigeants, les employés et les clients, car une mission clairement définie est très utile non seulement pour l'orientation de l'entreprise et de sa politique de relations publiques, mais également pour le moral des employés qui cherchent une justification de leurs efforts.

Selon l'ouvrage du Marketing Management, l'énoncé de la mission de l'entreprise doit rassembler les caractéristiques suivantes :

- Se focaliser sur des buts précis ;
- Il doit exprimer les politiques et les valeurs spécifiques de l'entreprise ;
- Il doit identifier le champ concurrentiel ;
- La mission doit porter sur le long terme ;
- Il doit être bref et facile à mémoriser.

## **2.2. Domaine d'activité stratégique :**

Lorsque l'entreprise intervient sur plusieurs marchés, elle doit se structurer en domaines d'activité stratégiques (DAS), les DAS correspondent à des couples produit/marché homogènes qui sont régis par les mêmes facteurs clés de succès, « Les facteurs clés de succès sont, des ressources, des compétences, des atouts que toute entreprise doit nécessairement maîtriser pour réussir dans une activité »<sup>1</sup>.

Les DAS permettent à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité de ses activités afin d'être en mesure d'effectuer des choix stratégiques plus pertinents et procéder à des arbitrages en terme d'allocation des ressources entre les différents domaines d'activité stratégiques.

## **2.3. Évaluation des portefeuilles d'activités :**

Il existe plusieurs méthodes d'analyse du portefeuille d'activité, parmi elles, nous pouvons citer la matrice BCG (Boston Consulting Group), la matrice Mc Kinsey, la matrice ADL (Arthur Doo Littel)...

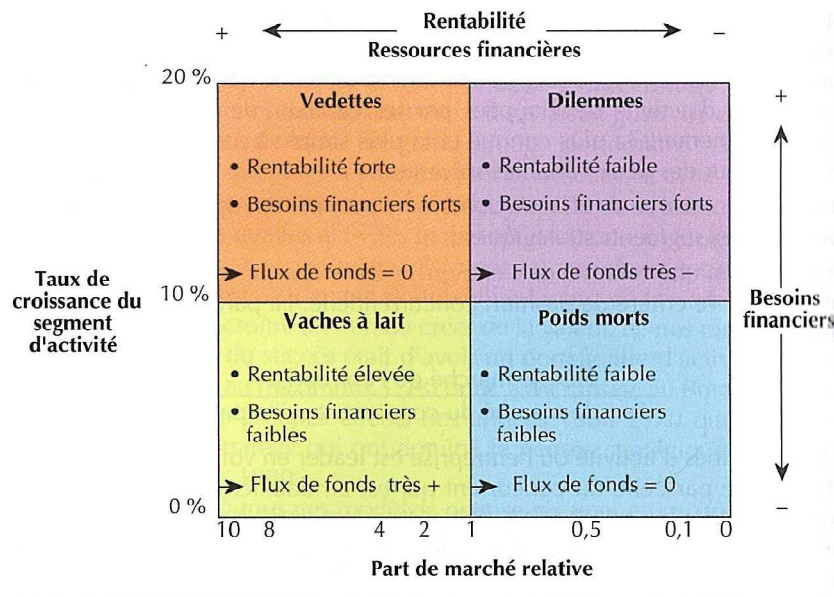
La plus ancienne et la plus connue de ces méthodes d'analyse est la matrice BCG. Elle fut imaginée par un cabinet de consultants, le Boston Consulting Group, à la fin des années 60. La matrice BCG est construite autour de 2 critères : le taux de croissance du marché et la part de marché relative. Le taux de croissance du marché permet de juger du dynamisme de l'activité, et la part de marché relative obtenue en faisant le rapport des ventes de l'entreprise sur celles du concurrent le plus fort (ou de la moyenne de celles de l'ensemble des concurrents) donne une idée de la position concurrentielle de l'entreprise.

Pour améliorer la visualisation du portefeuille, on représente chaque DAS par un cercle dont le diamètre est proportionnel à la part du chiffre d'affaires annuel réalisé par l'entreprise sur ce domaine d'activité.

---

<sup>1</sup> Jouy-en-Josas, « Stratégor », 4e édition, DUNOD, 2004, P.104.

**Figure n° 1 :** Représentation graphique de la matrice BCG :



**Source :** Jouy-en-Josas, « Stratégor », 4e édition, DUNOD, 2004, P. 273.

Cette matrice fait apparaître quatre catégories de DAS différent :

- **Les activités « Vedettes » (ou « étoiles ») :** sont à la base de la croissance de l'entreprise. Globalement, elles s'autofinancent. Elles créent, en effet beaucoup de liquidités mais exigent de gros investissements (production, marketing, etc.) pour faire face à l'augmentation de la demande et pour maintenir le statut de leader.
- **Les activités « Vaches à lait » :** contribuent aux bénéfices de l'entreprise du fait de la croissance faible du marché, les investissements nécessaires au maintien de la position de leader ne sont pas très élevés. Ces domaines fournissent donc des liquidités qui peuvent être utilisées pour financer d'autres DAS, et principalement les investissements de croissance et de diversification au profit des activités « dilemmes » et éventuellement des activités « stars » (si l'autofinancement de ces activités n'est pas suffisant).
- **Les activités « Poids Morts » :** elles ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice. Il faut, toute chose égale par ailleurs, abandonner ou maintenir sans investissement et s'interroger sur les raisons du déclin.



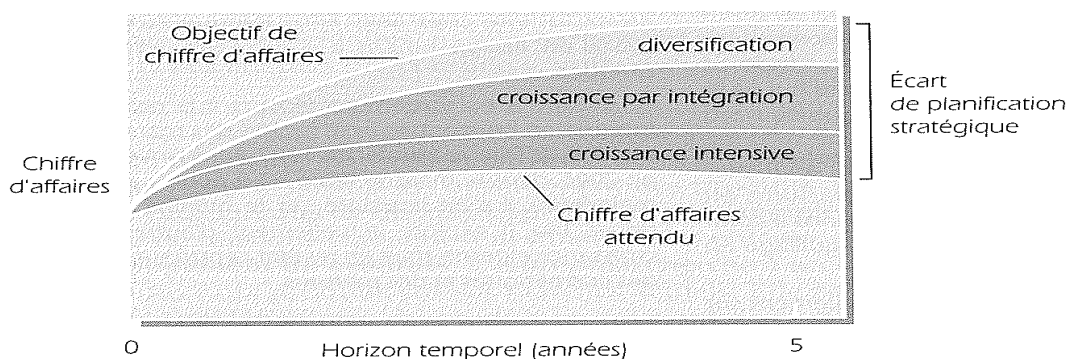
- **Les activités « Dilemmes »** : elles contribuent à la croissance mais pas aux bénéfices, elles semblent prometteuses avec un potentiel de vente intéressant, bien que l'entreprise ne soit pas en bonne situation par rapport aux firmes en tête, vu sa faible part de marché relative. L'entreprise aura le choix entre deux alternatives, soit se désengager et abandonner le DAS, soit, elle décide de se battre pour conquérir des parts de marché et ainsi augmenter sa rentabilité, mais pour ce faire, elle a besoin de beaucoup de liquidités.

Cette matrice permet non seulement l'évaluation de chaque DAS, mais aussi de porter un jugement sur l'équilibre d'ensemble des activités de l'entreprise et découvrir les manœuvres stratégiques les plus pertinentes pour améliorer la composition du portefeuille.

#### 2.4. Évaluation des opportunités de croissance :

Évaluer les opportunités de croissance consiste à développer de nouvelles activités, à supprimer des activités existantes ou à modifier leur taille<sup>1</sup>. L'entreprise cherchera à réduire l'écart de planification afin d'arriver à réaliser ses objectifs. Cet écart qui est illustré dans la figure suivante sera réduit en agissant à trois niveaux. D'abord en agissant sur l'activité actuelle de l'entreprise et sur ses marchés existants à travers les stratégies de croissance intensive, puis en cherchant à acquérir de nouvelles activités en relation avec les tiennes à travers les stratégies de croissance intégratives et enfin l'entreprise cherchera à acquérir des activités totalement différentes de ses activités actuelles.

**Figure n° 2** : L'écart de planification stratégique.



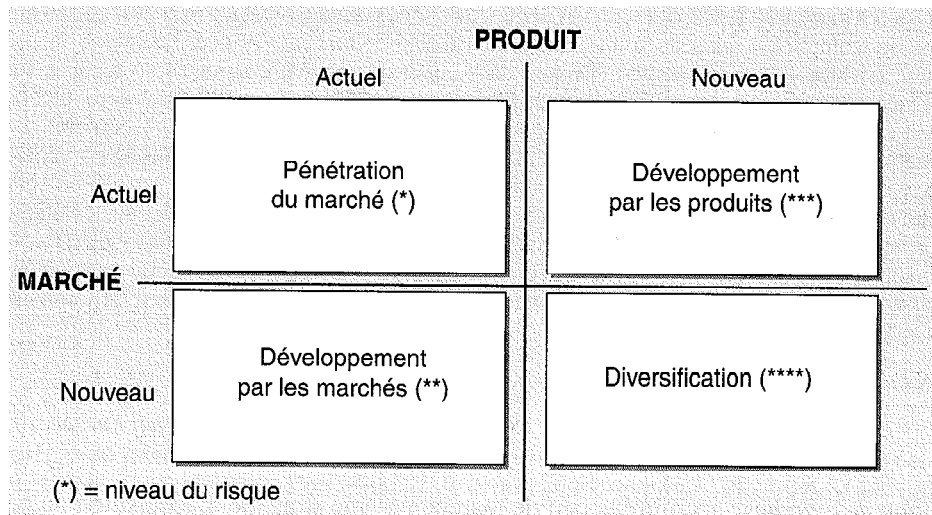
**Source** : KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing management », 12ème édition, Paris, 2006, P.55.

<sup>1</sup> KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing management », 12ème édition, Paris, 2006, P.55.

### 2.4.1. Les stratégies de croissance internes :

Igor Ansoff a proposé 04 stratégies de croissance à partir du tableau produit/marché tel que la croissance intensive regroupe trois stratégies (par pénétration, par extension et par développement) où on ajoutant la stratégie de croissance par diversification.

**Figure n° 3 :** Typologie des stratégies de croissance (Matrice d'Ansoff, 1957)



**Source :** LAMBIN Jean-Jacques, de MOERLOOSE Chantal, « *Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché* » 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2008, P.330.

- **La pénétration sur marché:** Elle consiste à augmenter les ventes des produits actuels sur les marchés actuels grâce à un effort marketing plus soutenu. L'entreprise aura le choix entre trois alternatives, soit augmenter les quantités d'achats par des clients actuels de l'entreprise. Il s'agit d'influencer sur la fréquence d'achat ou sur les quantités achetées, soit récupérer les clients des concurrents pour augmenter la part de marché, ou alors reconvertir les non-clients (non consommateurs).
- **L'extension de marché:** Consiste à augmenter les ventes des produits actuels sur des nouveaux marchés. (Sur le plan géographique).
- **Le développement de produits:** Consiste à augmenter les ventes de l'entreprise en lançant des nouveaux produits sur des marchés actuels.

## **2.4.2. Les stratégies de croissance externes:**

### **a. La croissance par intégration :**

Trois possibilités sont envisageables : l'intégration en amont consiste, pour l'entreprise à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseuses. L'intégration en aval consiste à mieux contrôler et éventuellement racheter les distributeurs. Enfin, intégration horizontale consiste à contrôler et éventuellement racheter certains de ses concurrents.

### **b. La croissance par diversification:**

Cette stratégie est appropriée lorsque le potentiel existant en dehors des domaines d'activités actuels et particulièrement attractifs. Trois grandes approches sont possibles :

- La diversification concentrique: Consiste à introduire de nouvelles activités permettant des synergies en termes de technologie ou de marketing, même si elle s'adresse à des nouveaux segments de clientèle
- La diversification horizontale: Consiste à introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire la même clientèle, même si elle n'a pas de rapport avec le métier actuel.
- La diversification conglomérée : Consiste à introduire de nouvelles activités n'ayant que peu de rapport avec la technologie, la gamme ou la clientèle existante.

## **3. Le plan stratégique d'activité :**

Élaboration d'un plan stratégique d'activité suit les étapes suivantes :

### **3.1. Définition de la mission spécifique d'activité :**

La définition de la mission d'activité consiste à définir les objectifs de chaque domaine d'activité stratégique, en fonction de marché, de secteur, de technologie et de couverture géographique.

### **3.2. L'analyse SWOT :**

L'analyse SWOT regroupe l'analyse de l'environnement interne et externe, l'analyse externe permet de déduire les opportunités et les menaces que présente l'environnement de l'entreprise, tandis que l'analyse interne permet de distinguer les forces et faiblesses de l'environnement.

### 3.2.1. L'analyse externe :

L'analyse externe porte sur l'analyse du macroenvironnement de l'entreprise ainsi que son microenvironnement. Le macroenvironnement comprend l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique et légal (PESTEL). Le microenvironnement comprend l'analyse des clients, des concurrents, des circuits de distribution et des fournisseurs. Cette analyse permet de déduire les opportunités et les menaces que présente l'environnement de l'entreprise. Le modèle des 5 forces concurrentielles de Michael Porter permet aussi à l'entreprise de détecter les opportunités et les menaces de l'environnement. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés

- **Les opportunités :** « Un élément qui compose l'environnement d'une entreprise qui peut être exploité. Dans ce cas, la valorisation de l'opportunité contribue à la compétitivité de l'entreprise concernée »<sup>1</sup>.
  
- **Les menaces :** « Une caractéristique de l'environnement qui affectera la compétitivité d'une entreprise (ou d'un ensemble d'entreprises). Toutes les entreprises d'une même industrie sont d'ailleurs concernées »<sup>2</sup>.

### 3.2.2. L'analyse interne :

Elle consiste à identifier les facteurs internes de compétitivité de chaque domaine d'activité par une évaluation du potentiel de l'entreprise (forces et faiblesses) et des moyens d'action (ressources).

- **Les forces :** Une force est une capacité, une compétence distinctive, un pouvoir qui procure un avantage différentiel à l'entreprise. Une entreprise jouira d'un avantage différentiel à partir du moment où ses compétences distinctives lui permettront de remplir plus facilement que ses concurrents les conditions requises pour exploiter une opportunité avec succès.

---

<sup>1</sup> Jouy-en-Josas, op.cit., P.37.

<sup>2</sup> Jouy-en-Josas, op.cit., P.38.

- **Les faiblesses :** Une faiblesse est une défaillance ou un manque de résistance ou de capacité, souvent une fragilité qui est susceptible de créer un handicap dans un domaine d'activité.

### **3.2.3. Le diagnostic :**

Après avoir analysé l'environnement interne et externe de l'entreprise, il est important d'identifier les points essentiels de cette analyse. Ces derniers seront résumés sous forme de deux tableaux récapitulatifs qui vont servir l'entreprise dans la prise des décisions stratégiques et opérationnelles.

### **3.3. Formulation des objectifs :**

Dans cette étape l'équipe en charge du domaine d'activité est en mesure de définir les objectifs : la rentabilité, la croissance de chiffre d'affaires... La formulation doit être hiérarchisée, quantifier, réaliste et cohérente. Les objectifs doivent être peu nombreux, ils doivent être simples (compréhensibles par l'essentiel des acteurs), ils doivent être réalisables (accessibilité des objectifs), ils doivent être justifiés (pour obtenir l'adhésion du personnel, ils doivent être acceptés (pour provoquer la motivation), ils doivent être synthétiques (applicables dans toutes les entreprises), ils doivent être décomposables en sous objectifs, ils doivent être quantifiés (possibilité de mesurer leur réalisation).

### **3.4. Identification de la stratégie à suivre :**

À ce stade l'équipe en charge du domaine d'activité doit identifier le chemin qu'il faut poursuivre pour atteindre les objectifs tracés dans la phase précédente, et cela à travers une stratégie adéquate.

### 3.4.1. Les stratégies génériques de Porter :

Il existe trois stratégies qui peuvent s'orienter vers tout le marché ou vers un segment du marché.

**Figure n° 4 :** Les stratégies génériques de porter

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	<b>Différenciation</b>	<b>Domination globale au niveau des coûts</b>
	Un segment particulier	<b>Focalisation</b>	<b>Concentration</b>

**Source :** GARIBALDI Gérard, « analyse stratégique », éd : EYROLLES, 2008, Paris, P.54.

- La domination par les coûts : Cette stratégie consiste à construire un avantage concurrentiel à partir des couts, en minimisant les frais de production et de distribution. Cette stratégie est adoptée généralement par les entreprises qui bénéficient de l'effet de l'expérience et qui procèdent des compétences en matière de production, d'ingénierie, de distribution physique...
- La différenciation : L'objectif de cette stratégie est de proposer un produit qui permet à l'entreprise de se démarquer des concurrents. Cette stratégie implique des investissements importants et des compétences dans le domaine de la recherche et développement, du design et du marketing.
- La concentration : cette stratégie consiste à se focaliser sur une niche et essayer de répondre à ses attentes mieux que les concurrents qui s'adressent à la totalité du marché. L'entreprise peut opter pour une stratégie de différenciation ou de domination par les couts.

### 3.4.2. Les alliances stratégiques :

Pour Pierre Dussauge et Bernard Garette (1990), les alliances stratégiques sont : « comme les associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité en coordonnant, les ressources, compétences, les moyens nécessaires », il existe quatre formes d'alliance :

- Les alliances produit ou service ;
- Les alliances de communication ;
- Les alliances logistiques ;
- Les alliances tarifaires.

### 3.5. Formulation et la mise en œuvre du plan d'action :

Une fois les étapes citées-ci réalisées, l'équipe en charge du domaine d'activité doit traduire la stratégie en plan d'action, pour chaque décision concernée, apporter des réponses aux questions suivantes : Quelle action spécifique est envisagée ? Quand sera-t-elle mise en place ? Qui en a la charge ? Quels moyens seront mis en œuvre ? Combien cela coûtera-t-il ? La mise en place d'un plan d'action requiert l'implication de toutes les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés, distributeurs...) pour atteindre les objectifs fixés auparavant.

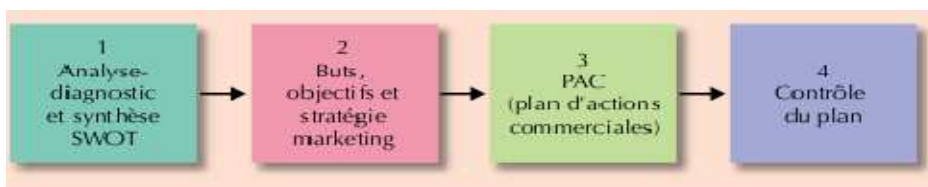
### 3.6. Contrôle et suivi :

Des évaluations périodiques permettent, à l'aide de tableaux de bord, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs. Il convient alors d'en connaître les causes et d'y apporter les mesures correctives nécessaires.

## 4. Le plan marketing produit :

Après avoir établi le plan stratégique d'activité, l'entreprise va établir un plan marketing pour chaque produit, ou chaque marque. Il s'étale généralement sur une période annuelle et doit contenir les éléments suivants :

**Figure n° 5 :** Les étapes d'élaboration d'un plan marketing.



Source : LANDREVIE. J, LEVY.J et LINDON. D, « Mercator », 13<sup>ème</sup> édition, P.849.

#### **4.1. L'analyse de la situation et le diagnostic:**

Regroupe les résultats de l'analyse SWOT qui donne une synthèse des opportunités et menaces que présente l'environnement externe de l'entreprise et des forces et faiblesses liés au microenvironnement de l'entreprise. Ce diagnostic concerne la politique marketing actuelle menée par l'entreprise.

#### **4.2. Les objectifs et la stratégie marketing :**

Cette étape regroupe les objectifs et les buts quantifiés que l'entreprise veut atteindre (chiffre d'affaires, part de marché, rentabilité), ainsi que la stratégie marketing qui regroupe les choix de segmentation, de ciblage et de positionnement qui va permettre d'atteindre les objectifs fixés.

#### **4.3. Les plans d'action :**

Le PDC où plan d'action commerciale est une traduction à court terme (un an) de la stratégie qui s'étale généralement sur une période de trois ans. Il regroupe et planifie les actions pour chaque levier d'action marketing avec leurs dates, leurs moyens et leurs budgets.

#### **4.4 Suivi et contrôle du plan :**

Le plan marketing produit regroupe aussi un ensemble d'indicateurs qui permettent le suivi des actions, ces indicateurs sont regroupés dans un tableau de bord marketing et permettent de dégager des écarts entre le prévisionnel et le réalisé afin d'entamer des actions pour remédier aux problèmes détectés.



## **Section 2 : La stratégie marketing**

Après avoir élaboré le plan stratégique général, déterminé les objectifs de la stratégie marketing, vient une deuxième phase qui correspond à l'élaboration de la stratégie marketing, qui va permettre le choix d'une stratégie de segmentation, le choix d'un marché cible et le choix d'un positionnement.

### **1. La segmentation :**

Les marchés sont généralement très hétérogènes, en effet un seul produit ne peut satisfaire toute la clientèle ayant des besoins et attentes très diversifiés. Les entreprises doivent donc fractionner le marché pour pouvoir répondre aux besoins des consommateurs et diriger leurs efforts marketing.

#### **1.1. Définition de la segmentation :**

*« Segmenter un public consiste à le découper en groupes homogènes en fonction de critères déterminés, chacun de ces groupes étant distinct des autres et pouvant être choisi comme cible d'une action marketing par l'entreprise. »<sup>1</sup>*

#### **1.2. Les niveaux de la segmentation :**

**1.2.1. Le marketing segmenté :** Contrairement au marketing de masse, le marketing segmenté est un marketing qui met l'accent sur les différences qui existent entre différents groupes de consommateurs face à un produit. L'entreprise ne proposera pas une offre standardisée, mais une offre rassemblant suffisamment de consommateurs d'un même groupe pour optimiser le marketing relatif à cette offre.

**1.2.2. Le marketing de niche :** Les cibles choisies sont très spécifiques et de petite taille. Une niche est un segment étroit, aux besoins spécifiques. Si les clients sont prêts à payer un prix élevé pour un produit qui répond précisément à leurs attentes, l'entreprise réduit alors ses coûts en se spécialisant ; la niche est alors jugée attractive. Elle offre un potentiel de rentabilité et de croissance à l'entreprise.

---

<sup>1</sup> J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON, « Mercator », 9<sup>ème</sup>Ed DUNOD, Paris,2009, P.680.

**1.2.3. Le marketing personnalisé :** Chaque client est unique et mérite d'être traité séparément. Dans ce cas-ci, l'entreprise n'a plus besoin d'informations préalables sur les souhaits du marché. Elle propose une plate-forme de choix aux clients qui sélectionnent les caractéristiques de leurs produits et/ou services parmi un ensemble d'options proposées sur différents attributs, composants, conditions de livraison.

### **1.3. Les critères de segmentation :**

Les critères de segmentation peuvent être divisés en deux catégories :

#### **1.3.1. Les critères intrinsèques :**

- Les critères sociodémographiques : consiste à découper le marché selon des critères tels que l'âge, le sexe, la taille du foyer, le revenu, le niveau d'éducation, le cycle de vie familiale, l'appartenance religieuse, la classe sociale. Ces critères sont les plus couramment utilisés, car les désirs des consommateurs et les niveaux d'utilisation des produits sont souvent liés à ces caractéristiques et ils sont facilement mesurable.
- Les critères géographiques : il s'agit du découpage du marché en différentes unités territoriales : pays, régions, département, ville, quartier.
- Les critères psychographiques : ils s'intéressent au style de vie des individus, à leur personnalité, à leurs valeurs. Ces critères sont souvent difficilement observables mais pertinents pour expliquer les comportements d'achat et construire pour le produit une image cohérente avec les valeurs et la personnalité de la cible visée.

#### **1.3.2. Les critères comportementaux :**

- La situation d'achat ou de consommation : la segmentation selon la situation d'achat peut être utilisée lorsque les attitudes et les comportements vis-à-vis des produits diffèrent pour un même client selon les moments et les situations.
- Les critères d'avantages recherchés dans le produit : consiste à segmenter le marché selon les attentes des clients face au produit, car pour un même produit les motivations d'achat peuvent être très diversifiées. Ce critère est très important notamment pour segmenter les clients industriels.

- Le statut d'utilisateur : on peut distinguer entre non-utilisateurs, anciens utilisateurs, utilisateurs potentiels, utilisateurs occasionnels, utilisateurs réguliers du produit. Les entreprises adaptent leurs stratégies de vente et de communication avec les attentes particulières de chaque catégorie.
- Le niveau d'utilisation : c'est la segmentation du marché en fonction de niveau de consommation. On peut donc distinguer : les faibles, moyens et gros utilisateurs.
- L'étape du processus d'achat : les individus différents en fonction de leur degré de connaissances sur le produit, il y a ceux qui ignorent tout du produit, ceux qui en connaissent simplement l'existence, ceux qui sont relativement bien informés à son propos, ceux que le produit intéresse, ceux qui sont désireux de l'acquérir et ceux qui ont l'intention de l'acheter.
- Le statut de fidélité : consiste à segmenter la clientèle en fonction de leur degré de fidélité, on peut distinguer : les clients inconditionnels, les fidèles non exclusifs et les non-fidèles.
- L'attitude : on peut distinguer selon l'attitude des consommateurs vis-à-vis de la marque plusieurs segments : les consommateurs enthousiastes, les positifs, les indifférents, les négatifs et les hostiles.
- **Les méthodes de segmentation**<sup>1</sup> : il existe deux grandes méthodes de segmentation d'une population:
  - Définir des critères de segmentation à priori, avant de regrouper les acheteurs sur ces critères.
  - Dédire les critères de segmentation de l'analyse des points communs entre les clients ayant les mêmes attentes et les mêmes comportements face à la catégorie du produit.

#### **1.4. Les conditions d'une bonne segmentation :**

- **réponse différenciée** : Les segments identifiés doivent répondre différemment aux actions marketing de l'entreprise. Le critère retenu doit donc permettre d'identifier des segments différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiée.

---

<sup>1</sup> KOTLER. P et al, op.cit., P 291.

- **La taille suffisante:** les segments doivent être suffisamment grands pour justifier le déploiement de politiques marketing (produit, distribution, communication...).
- **La mesurabilité :** les segments obtenus doivent pouvoir être évalués en fonction de la taille, du pouvoir d'achat des clients potentiels et des caractéristiques principales de leur comportement d'achat.
- **L'accessibilité :** les segments définis doivent être atteignables par l'entreprise afin de pouvoir diriger les politiques marketing. Il existe deux types d'accessibilité : l'auto-sélection des clients et la couverture contrôlée des segments.
- **La stabilité :** les segments doivent être stables dans le temps, c'est-à-dire que le membre appartenant à un segment déterminé ne change pas d'un moment à l'autre.

## 2. Le ciblage :

### 2.1. Définition du ciblage :

Cibler un marché consiste à « évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir ceux sur lesquels l'entreprise concentrera ces efforts »<sup>1</sup>.

### 2.2. Évaluation des segments sur le marché :

Après avoir segmenté son marché, l'entreprise doit évaluer l'intérêt que lui présente chaque segment en tenant compte de deux facteurs<sup>2</sup> :

- Le degré d'attrait du segment : la taille, sa croissance, sa rentabilité, son niveau de risque, la présence des concurrents.
- Les objectifs et ressources de l'entreprise

### 2.3. Les stratégies de couverture d'un marché :

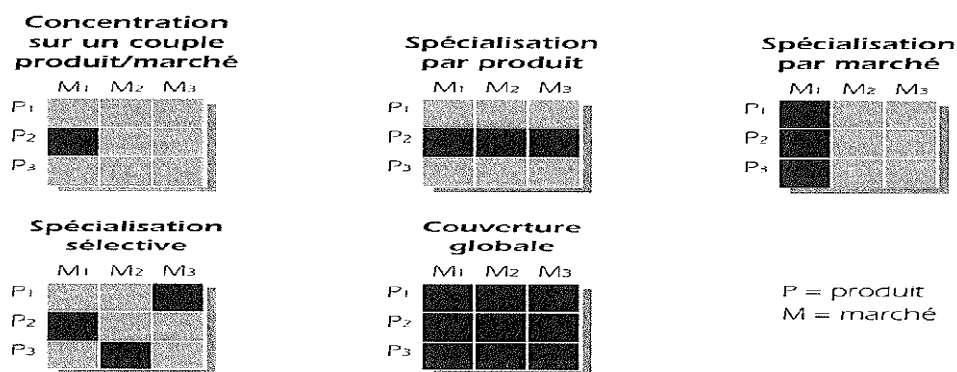
Plusieurs stratégies sont envisageables, la figure suivante illustre les cinq stratégies de couverture du marché.

---

<sup>1</sup> KOTLER. Et al, op.cit., P.272.

<sup>2</sup> KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, "Marketing management", Édition spéciale, 13ème édition, Paris, 2006, P.292.

**Figure n° 6 : Les cinq stratégies de couverture du marché.**



Source : B. DUBOIS, K. L. KELLER, P. KOTLER, D. MANCEAU, « Marketing management », Édition spéciale, 13ème édition, Paris, 2009, P293.

D'après la figure, on peut distinguer les stratégies suivantes :

1. **La concentration sur un couple produit marché :** Cette stratégie consiste à se concentrer sur une niche spécifique correspondant à un couple produit/marché. Cette stratégie est adoptée généralement par les PME qui disposent de ressources limitées. En optant pour ce choix, l'entreprise acquiert une forte position sur les segments choisis pour bien connaître les besoins particuliers à ses segments et d'une réputation de spécialiste. Si elle devient leader auprès des segments, elle peut obtenir un bon retour sur l'investissement. Néanmoins, cette stratégie présente des risques, le segment choisi peut se tarir, ou un concurrent peut décider de s'implanter.
2. **La spécialisation par produit :** Dans ce cas, l'entreprise se concentre sur un type de produit destiné à plusieurs segments. À l'aide de cette stratégie, le fabricant devient un véritable spécialiste du produit. Le danger essentiel est lié à une obsolescence du produit.
3. **La spécialisation par marché :** L'entreprise se concentre sur un marché, à l'exclusion des autres clients. Il se construit une réputation vis-à-vis de ces clients, mais accroît sa vulnérabilité à la santé économique et à l'évolution du segment choisi.
4. **La spécialisation sélective :** Dans ce cas, on choisit certains produits pour certains marchés en fonction d'opportunités particulières. Une telle stratégie multisegments à pour avantage de réduire les risques inhérents à un produit ou un marché.

**5. La couverture globale :** Enfin, l'entreprise peut décider d'aborder l'ensemble du marché. Cette stratégie n'est envisageable que pour les entreprises qui disposent de ressources importantes. Deux stratégies sont alors envisageables : le marketing indifférencié et le marketing différencié.

- Le marketing indifférencié : l'entreprise conçoit un plan marketing global susceptible d'attirer le plus d'acheteurs possible afin de bénéficier d'économies d'échelle et de synergie.
- Le marketing différencié : L'entreprise conçoit un plan marketing pour chacun des segments du marché. Cette stratégie augmente les coûts, mais permet de proposer une offre spécifique à chaque segment de clientèle.

### **3. Le positionnement :**

#### **3.1. Définition du positionnement:**

*« Le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence. »<sup>1</sup>*

Le positionnement consiste donc à donner au produit une place dans l'esprit du consommateur qui va lui permettre de se distinguer des concurrents.

#### **3.2. La démarche du positionnement :**

**3.2.1. Le choix de l'univers de référence :** Cela consiste à choisir la catégorie à laquelle on souhaite que ce produit soit rattaché dans l'esprit du public en définissant les produits qui entrent directement en concurrence avec la marque et qui constituent des produits de substitution à son offre. L'entreprise pourra se trouver face à une seule catégorie de produits à laquelle sa marque va appartenir naturellement, comme elle peut choisir entre plusieurs univers de références possibles, dans certains cas, dont les principaux critères de choix sont les suivants <sup>2</sup>:

- L'importance relative des sources de volume de chaque univers ;
- L'importance relative des avantages potentiels du produit par rapport aux concurrents dans l'univers ;
- La crédibilité relative de l'identification du produit à cet univers.

---

<sup>1</sup> LAMBIN Jean-Jacques, De MOERLOOSE Chantal, "Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché » 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2008, P.289.

<sup>2</sup> LANDREVIE. J, LEVY.J et LINDON. D, op.cit., P. 731.

**3.2.2. L'analyse du positionnement :** Après avoir choisi l'univers de référence, le responsable marketing doit décrire les groupes de produits qui sont perçus sur le marché, et établir en quoi son produit se distingue et se rapproche des concurrents identifiés<sup>1</sup>. Cette analyse se fait à l'aide d'une carte perceptuelle du marché, qui permet de visualiser la place de chaque marque concurrente.

**3.2.3. Le choix des caractéristiques distinctives :** Pour choisir les attributs distinctifs, on doit prendre en compte les trois facteurs qui constituent le Triangle d'or du positionnement :

**Figure n° 7:** Le Triangle d'or du positionnement.



Source : J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON, op, cite, p733.

- Les attentes du public cible : pour que l'axe de différenciation soit pertinent, il doit répondre aux besoins du public cible en effet, le responsable marketing doit hiérarchiser et évaluer les attentes des consommateurs cibles selon leur importance relative, ces dernières sont inventoriées à travers des études qualitatives et quantitatives ;
- Les atouts potentiels du produit considéré : l'élément de différenciation doit être plausible, c'est-à-dire qu'il doit correspondre à des caractéristiques que le produit possède ou à des atouts potentiels du produit.
- Le positionnement des concurrents : les consommateurs perçoivent le produit de façon comparative, d'où la nécessité de connaître le positionnement des produits concurrents pour mieux s'en différencier. Cependant, dans certains cas, les responsables marketing ne cherchent pas à se distinguer des concurrents, mais optent pour un positionnement imitatif (me-too) en reprenant son positionnement.

---

<sup>1</sup> KOTLER. P et al., op.cit. P 349.

### **3.2.4. Les axes possibles de différenciation<sup>1</sup> :**

- Le positionnement sur les attributs et les performances du produit ;
- Le positionnement sur l'imaginaire du produit ou de la marque ;
- Le positionnement sur les publics auxquels l'offre est destinée ;
- Le positionnement sur un mode ou des situations de consommation ;

### **3.3. Les conditions d'un bon positionnement :**

J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON ont cité dans leur livre « mercator » six critères pour définir un bon positionnement :

- Être simple : le positionnement doit pouvoir se dire en une seule phrase claire et concise. Il faut éviter les positionnements trop complexes et ne pas chercher à s'attribuer toutes les qualités.
- Être attractif : le positionnement doit correspondre aux attentes des clients. il doit être compatible avec l'image de l'entreprise et le message que l'entreprise véhicule à travers son produit ;
- Être crédible : le positionnement doit correspondre réellement aux caractéristiques du produit. Il n'est pas contradictoire avec les caractéristiques du produit considéré ou avec l'image de la marque sous laquelle il est vendu.
- Être différent : le positionnement doit être original par rapport aux concurrents. Il faut se baser sur les attentes qui ne sont pas encore satisfaites et dont l'entreprise dispose des atouts nécessaires pour y répondre.
- Être profitable : Un positionnement peut être simple, attractif, crédible et différent, mais il faut l'ouvrir suffisamment pour que l'intérêt économique soit là. Un positionnement sur une niche de marché ne peut pas être profitable à toutes les entreprises.
- Être pérenne : la position que l'entreprise souhaite avoir dans l'esprit des consommateurs doit s'inscrire dans la durée. Changer de positionnement peut être dangereux pour l'entreprise. On peut changer régulièrement de campagne de communication, mais le positionnement recherché doit rester le même

---

<sup>1</sup> J.LENDREVIE, J.LEVY et D.LINDON, op. cit. P.745.



### **Section 3 : Les variables d'action (marketing mix)**

Le marketing mix a pour rôle de lier l'entreprise à son marché et cela en livrant la valeur au client à travers sa politique de produit, sa politique de prix, sa politique de communication ainsi que sa politique de distribution.

#### **1. La politique de produit :**

Selon les auteurs du Marketing Management, la politique de produit est l'une des composantes principales d'une stratégie marketing. Et cela d'une part, par ce qu'il est difficile, voir impossible de faire un « bon marketing » avec un mauvais produit, et d'autre part par ce que la politique de produit implique les investissements les plus lourds et par conséquent les erreurs sont les plus coûteuses et les plus difficiles à corriger.

##### **1.1. Définition du produit :**

C'est toute chose offerte sur le marché pour être remarquée, acquise, utilisée ou consommée et pouvant satisfaire un besoin. Cela inclut des objets physiques, les services, les endroits, les personnes, les organisations et les idées.

« On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin »<sup>1</sup>.

##### **1.2. L'identification du produit :**

Un produit peut être identifié par plusieurs éléments, chacun de ces éléments a un rôle marketing fondamental, mais c'est essentiellement la cohérence entre ces attributs qui va dynamiser la réussite du produit, on parle de **mix produit**.

###### **1.2.1. La marque :**

La marque est un signe matériel servant à distinguer un produit (service) d'une entreprise. Le produit est donc tout d'abord identifié par sa marque qui peut prendre différentes formes, noms patronymiques, pseudonymes, dénominations de fantaisie, formes caractéristiques du produit ou du conditionnement : dessin, lettre, signe, combinaison ou disposition de couleurs, chiffres...

---

<sup>1</sup> KOTLER. P, et al, op.cit. P. 418.

➤ **Fonctions de la marque:**

À l'égard des clients, la marque qui figure sur un produit remplit trois fonctions principales : l'identification, la sécurisation, et la valorisation.

- L'identification : la fonction primaire de la marque consiste à permettre au client de retrouver facilement un produit qui lui a donné satisfaction.
- La sécurisation : au-delà de cette facilité de redémarrage, la marque a pour fonction de rassurer le client en lui garantissant ou du moins en le laissant espérer une certaine constance (stabilité) des caractéristiques et de la qualité des produits vendus.
- La valorisation : enfin, la présence d'une marque sur un produit est susceptible d'ajouter de la valeur à ce produit aux yeux du consommateur.

**1.2.2. Le conditionnement et l'emballage :**

Il faut faire la différence entre packaging et emballage. Le packaging représente l'habit du produit, en plus de sa protection, il permet sa reconnaissance et la reconnaissance de la marque et permet de donner quelques informations (forme, matière, couleur, présentation...) relatives au produit et à la marque de l'entreprise. L'emballage permet la protection du produit en vue de son transport, son stockage, et parfois de la vente.

**1.2.3. Le design :**

C'est l'ensemble des techniques permettant d'adapter la forme, les couleurs, à l'image qu'une marque souhaite se donner ou donner à ses produits.

Le design du produit permet de lui donner une personnalité et de faciliter son utilisation, il évolue suivant les goûts des consommateurs. « Le design et le packaging permettent au produit d'exprimer son identité et son image à l'acheteur potentiel. »

**1.3. L'action sur le produit :**

**1.3.1. Le cycle de vie du produit :**

Le cycle de vie d'un produit est la succession des différentes étapes de sa vie commerciale. Comme l'être humain, le produit passe par plusieurs étapes allant de son lancement, sa croissance, sa maturité jusqu'à son déclin.

- **La phase de lancement :** Cette phase est caractérisée par la diffusion progressive du produit sur le marché. Les bénéfices enregistrés sont réduits voir négatifs et le volume de ventes réalisées est faible. Cela s'explique par des coûts de production et des dépenses promotionnelles élevés.
- **La phase de croissance :** Cette phase est caractérisée par la pénétration rapide du produit sur le marché, un accroissement des bénéfices, des concurrents se présentent sur le marché ; l'entreprise doit travailler à la fidélisation de ses clients. Les coûts de production et de distribution commencent à diminuer, ce qui facilite la baisse du prix de vente rendue indispensable par la concurrence. Les bénéfices augmentent.
- **La phase de maturité :** Les ventes du produit atteignent le maximum. Après les campagnes de publicité destinée à faire connaître le marché, la promotion des ventes tente de fidéliser les consommateurs afin de stabiliser la part de marché. Le produit subit quelques modifications technologiques ou de design afin de fidéliser les consommateurs. Les coûts de production remontent. Les profits réalisés sont au maximum.
- **La phase de déclin :** Les ventes diminuent, l'entreprise doit faire un choix. Elle peut décider de lancer une dernière campagne de promotion avant de se retirer du marché. Elle peut aussi relancer le produit en le modifiant. Si l'entreprise décide d'abandonner le produit, les coûts diminuent (les productions sont amorties). En revanche, si elle décide de relancer le produit, les coûts de production vont à nouveau augmenter.

### **1.3.2. La gestion d'une gamme de produits :**

#### ➤ **La largeur et la profondeur de la gamme :**

La gamme de produits de l'entreprise représente l'ensemble des produits qu'elle propose à la vente. L'étendue de la gamme se mesure à partir de deux éléments, le premier est la largeur de la gamme. Il représente le nombre de catégories de produits différentes offertes à la clientèle, et le second est la profondeur de la gamme qui représente le nombre de variétés différentes de chaque catégorie de produits.

➤ **La politique de gamme :**

Dans son ouvrage « l'essentiel du marketing », l'auteur Eric VERNETTE décrit le schéma classique de gestion de gamme qui consiste à lancer au départ un seul produit ou une gamme très courte, puis accroître la profondeur de gamme pour consolider la phase de croissance jusqu'à atteindre la phase de maturité. Et si le produit rencontre un bon succès, il sera intéressant d'élargir rapidement la gamme autour du produit vedette qui devient un « *produit d'appel* » qui tire le reste de la gamme, et enfin en arrivant à la phase de déclin, on élague la gamme.

**2. La politique de prix :**

Le prix est un élément important d'action sur le marché, il doit être en cohérence avec les autres variables marketing. Il a une incidence forte pour l'entreprise, il procure des revenus et il influe aussi sur la demande et sur la concurrence.

**2.1. La fixation des prix :**

Il existe de nombreuses méthodes de fixation de prix, par rapport aux coûts, à la demande et par rapport à la concurrence.

**2.1.1. Par rapport au coût :**

La connaissance des coûts est essentielle pour toute entreprise, elle constitue une base pour la détermination de prix, mais ne doit pas être la seule référence. Ainsi, le prix de vente d'un produit peut être composé de :

- Coût de revient + la marge :
- Coût variable + marge :
- Fixation du prix en fonction du seuil de rentabilité :

Un prix de vente ne peut être fixé sans référence au coût, mais la seule utilisation de ses calculs se révèle insuffisante, c'est pour cela il faut tenir compte du prix pratiqué au marché et de la perception des consommateurs.

### 2.1.2. Par rapport au marché :

- **Fixation du prix en fonction de la demande :** Cette méthode est issue de l'application de la théorie économique classique de la loi de l'offre et de la demande : on observe que sur un marché, lorsque le prix augmente, les quantités demandées diminuent et inversement. Si l'entreprise connaît la courbe de demande de son produit, elle peut déterminer pour chaque prix de vente possible, les quantités demandées par la clientèle. Cependant, cette courbe n'est que théorique, son aspect dépend fortement du coefficient d'élasticité.
- **Prise en compte du comportement du consommateur :** Face au prix, l'attitude du consommateur n'est pas toujours rationnel, certains phénomènes peuvent être observés tel que la sensibilité au prix,
- **Rapport qualité prix :** Le consommateur hiérarchise les produits selon un rapport qualité prix contenu des services éventuels offerts (SAV, livraison...). La qualité sera privilégiée pour les produits durables, mais n'interviendra que très peu pour les produits de consommation courante (thé, sucre...).
- **Les prix psychologiques :** Elles correspondent à des prix vers lesquels le consommateur peut être attiré. Ces prix sont fixés après que le consommateur ait répondu à ces deux questions :
  - Au dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas le produit ? (produit trop cher)
  - Au dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas le produit ? (l'estimant de qualité insuffisante).

### 2.1.3. Par rapport à la concurrence :

Avant de fixer les prix, il faut tenir compte des contraintes suivantes :

- La structure du marché : selon que le marché soit monopolistique, oligopolistique, ou proche de la concurrence pure et parfaite, l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre (possibilité d'agir sur le marché) plus ou moins grande pour fixer des prix.
- La place de l'entreprise par rapport à la concurrence : si une entreprise est leader sur le marché, elle peut facilement imposer ses prix, et il n'en est pas de même pour une entreprise détentrice d'une faible part de marché qui devra s'aligner sur son principal concurrent.
- La nature du marché : certains marchés sont très sensibles au prix, par exemple : l'électroménager, d'autres le sont beaucoup moins, par exemple le voyage.

En tenant compte des contraintes précédentes, plusieurs possibilités s'offrent à l'entreprise :

- L'alignement sur le prix du marché : Cette méthode est conseillée lorsque le produit est peu différencié (lessives), ou lorsque l'entreprise ne souhaite pas entrer dans une guerre de prix, la concurrence se joue alors sur d'autres terrains : qualité, service, communication...
- La fixation d'un prix en dessous du prix du marché : Cette méthode est conseillée lorsque l'entreprise cherche à conquérir des parts de marché important et rapidement.
- La pratique d'un supérieur à celui du marché : Cette méthode est utilisée pour des produits innovants, de prestige, ou lorsque le niveau de qualité est particulièrement élevé.

## **2.2. Les stratégies des prix :**

Lors du lancement d'un nouveau produit, trois stratégies de prix sont possibles : la stratégie de pénétration du marché, la stratégie d'écémage et la stratégie d'alignement sur le marché.

### **2.2.1. Stratégie de pénétration du marché :**

Il s'agit de fixer un prix plus bas que celui pratiqué par les concurrents afin de gagner rapidement des parts de marché, la faible marge dégagée est compensée par d'importantes quantités vendues. Cette politique permet d'empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents dissuadés par la faible rentabilité potentielle.

Cette stratégie nécessite de lourds investissements (en particulier en communication) et une forte capacité de production, elle est réservée à des produits de grande consommation, et à des produits pour lesquels la demande est trop sensible au prix.

### **2.2.2. Stratégie d'écémage :**

L'entreprise fixe délibérément un prix élevé, au dessus de celui du marché. Cette stratégie peut être appliquée dans deux cas distincts :

- Lors du lancement d'un produit réellement innovateur et performant :

Le consommateur accepte alors de payer un prix élevé pour un produit original qu'il sera dans les premiers à posséder. Lorsque ce segment de clientèle est atteint, l'entreprise baisse graduellement ses prix afin de conquérir de nouveaux segments de produits jusqu'à ce que le produit soit banalisé.

- Pour des produits de luxe :

Dans ce cas, l'entreprise souhaite créer et développer une image haut de gamme ces produits ciblent un segment de clientèle peu sensible au prix, dont le comportement d'achat est souvent dicté par un certain snobisme.

Cette stratégie permet une rentabilité unitaire élevée, ne nécessite pas une importante capacité de production, mais exige de lourds investissements en communication afin de maintenir une image de qualité des produits. Les autres éléments du marketing mix doivent être en cohérence avec le caractère haut de gamme retenu (en particulier la publicité et les canaux de distribution).

**2.2.3. Stratégie d'alignement sur le marché :**

L'entreprise fixe un prix sensiblement identique à celui de la moyenne du marché ou s'aligne sur celui de son principal concurrent. Cette stratégie a pour avantage d'éviter une guerre des prix, et permet d'entrer sur un marché concurrentiel. La concurrence se déplace alors sur un autre terrain produit, communication ou distribution.

**3. La politique de communication :**

**3.1. Définition de la communication marketing:**

Il existe plusieurs définitions de la communication marketing données par des auteurs, parmi elles on cite:

« Ensemble des informations, des messages, des signaux de toute sorte que l'entreprise émet en direction de ses publics cibles (clients, distributeurs prospects, prescripteurs, État, concurrents...etc.) »<sup>1</sup>.

**3.2. Élaboration d'une stratégie de communication marketing:**

L'élaboration d'une action de communication doit suivre les étapes suivantes :

---

<sup>1</sup> J.LANDREVIE, "Le Publicitor", 4 éditions, DALLOZ, Paris 1993, P.441.

➤ **Le choix de la cible de communication :**

L'entreprise émettrice du message doit savoir identifier la cible à qui s'adresser. Cette cible se constitue d'acheteurs potentiels de l'entreprise, ainsi que toute personne jouant le relais d'intermédiaire entre l'entreprise et le client, tel que les prescripteurs et les leaders d'opinion. « La *cible de communication* est constituée des individus (ou des organisations) soumis aux seules actions relevant du mix-communication dans le but d'influer sur leur position personnelle (connaissance, attitude, incitation) à l'égard de l'offre promue ; elle répond à la question "à qui doit-on parler ? La cible de communication peut être plus large que la cible marketing dans la mesure où elle intègre non seulement les acheteurs ou les utilisateurs (cible marketing), mais aussi les prescripteurs et les relais d'opinion susceptibles d'influencer le comportement d'achat, sans acheter eux-mêmes."<sup>1</sup>

➤ **Les objectifs de la communication :**

Les objectifs de communication sont de trois natures :

- Les objectifs cognitifs dont le but est de faire connaître l'entreprise, ses produits et services, donc la réaction souhaitée est la mémorisation du message par la cible. Les objectifs cognitifs visent à développer la notoriété des produits, services et marque de l'entreprise.
- Les objectifs affectifs visent à faire aimer l'entreprise et ses produits et à leur donner une bonne image.
- Les objectifs conatifs visent à faire agir la cible visée par l'entreprise, cet objectif est très difficile à atteindre, car modifier le comportement du consommateur n'est pas chose facile pour l'entreprise.

➤ **La conception du message :**

Après avoir défini la cible ainsi que les objectifs de communication, l'entreprise doit penser à l'élaboration du message qu'elle souhaite communiquer, qui va répondre aux objectifs assignés. La conception de ce message doit prendre en compte le contenu du message, la structure du message, le format, ainsi que la source du message.

---

<sup>1</sup> CAUMONT Daniel, "La publicité", DUNOD, Paris, 2001, P.38.



➤ **Choix du mix de communication :**

Pour optimiser sa communication, l'entreprise utilise souvent plusieurs moyens de communication en même temps, mais cela constitue un risque de confusion à cause de la pluralité de ces moyens et de leurs cibles ainsi que le grand nombre d'intervenants que requière l'utilisation de ces différents moyens. Pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs de communication et de rentabilité l'entreprise doit intégrer ses moyens de façon cohérente, claire et attractive, et cela, en veillant à garder le même positionnement, le même axe de communication et en tachant de respecter et renforcer la personnalité de la marque.

➤ **Le budget de communication :**

Le budget de communication est le montant global que l'entreprise va consacrer à sa communication, cette étape est très importante pour elle. Le budget comprend, le montant attribué à l'achat d'espace dans les médias et supports, les frais techniques, la rémunération des agences et conseils extérieurs ainsi que le coût de fonctionnement du service de communication de l'entreprise.

➤ **Contrôle et mesure des résultats :**

Après avoir mis en place le plan de communication, l'entreprise cherche à connaître l'impact et la rentabilité de ses opérations réalisées par la mesure des résultats. Il existe des méthodes pour que les responsables de la communication puissent mesurer les résultats, les marchés-tests permettent de comparer des échantillons de consommateurs, une enquête auprès des consommateurs de la cible permet de savoir s'ils ont été exposés au message, s'ils s'en souviennent, s'ils ont compris, s'ils l'attribuent à la marque de l'entreprise et non à la concurrence, et on examine les résultats obtenus en termes d'achat et de consommation.

### **3.3. Les moyens de communication :**

#### **➤ La publicité :**

“On appelle publicité, toute forme de communication non personnalisée, utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel »<sup>1</sup>. La publicité est donc un élément très important du mix de communication, c'est un moyen de communication de masse, à sens unique qui est diffusée après achat d'espace dans les médias. La publicité a comme but de fixer l'attention d'une cible visée (consommateur, utilisateur, usager, électeur, etc.), et de l'inciter à adopter un comportement déterminé.

#### **➤ Promotion des ventes :**

La promotion est un ensemble de techniques destinées à stimuler la demande à court terme, en augmentant le rythme ou le niveau des achats d'un produit ou d'un service effectué par les consommateurs ou les intermédiaires commerciaux<sup>2</sup>.

#### **➤ Relations publiques :**

Les relations publiques sont définies comme l'ensemble des moyens de communication utilisés par une entreprise pour créer un climat favorable dans les milieux avec lesquels elle est en rapport. Les relations publiques sont une technique de communication qui repose sur le principe de relais d'informations.

Les relais d'information sont la source apparente du message, ces relais crédibilisent le message et améliorent son impact sur la cible, les relais d'information rediffusent le message par le bouche-à-oreille ou à travers les médias. L'utilisation de ces derniers sera gratuite pour l'annonceur. La technique des relations publiques est plus risquée que la publicité média, car les relais d'informations ont une totale liberté.

#### **➤ La force de vente :**

La force de vente de l'entreprise est l'ensemble du personnel chargé de représenter l'entreprise et de recevoir ou de rendre visite à la clientèle actuelle et/ou potentielle dans le but de vendre et de promouvoir les produits et les services de cette entreprise.

---

<sup>1</sup> KOTLER.P, et al, op-cit, page 671.

<sup>2</sup> KOTLER.P, et al. op-cit, page 691.

➤ **Marketing direct :**

C'est une technique de communication et de vente qui consiste à diffuser un message personnalisé et instantané vers une cible d'individus dans le but d'obtenir une réaction immédiate et mesurable. Les auteurs du marketing management ont défini le marketing direct comme, "un marketing interactif qui utilise un ou plusieurs médias en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction."<sup>1</sup>

**4. La politique de distribution :**

Après avoir déterminé les caractéristiques du produit, lui avoir attribué un prix et défini sa politique de communication, l'entreprise cherchera la manière la plus optimale pour mettre le produit à la disposition du client final. Et cela, à travers la politique de distribution. La distribution est une variable à la fois stratégique et opérationnelle du mix-marketing d'un produit-marché, elle concerne le producteur et le distributeur.

**4.1. Définition de la distribution :**

Il est important de bien comprendre ce qu'est la distribution pour pouvoir déterminer son rôle, et mieux délimiter les fonctions qui lui sont attribuées. Kotler et Dubois définissent la distribution comme *étant "un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et en quantité adéquate les produits appropriés"*

**4.2. Objectifs d'une politique de distribution :**

Les entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique de distribution poursuivent généralement et d'une manière simultanée trois grands objectifs entre lesquels elles doivent constamment faire des arbitrages :

➤ **La couverture quantitative du marché :**

Les entreprises doivent en premier lieu, s'efforcer d'avoir un système de distribution qui leur permet de mettre leurs produits à la disposition effective du plus grand nombre possible de clients potentiels.

---

<sup>1</sup> P. KOTLER, et al., op-cit, page706.

➤ La qualité du réseau ou système de distribution :

La qualité d'un système de distribution se traduit par son aptitude à faciliter ou à stimuler l'achat des produits de l'entreprise par ses clients potentiels. Les principaux aspects qualitatifs d'un système de distribution sont :

- La compatibilité des canaux de distribution avec l'image de marque des produits de l'entreprise.
- La compétence et le dynamisme des agents de distribution.
- La qualité de la présentation des produits de l'entreprise dans les points de vente.
- La qualité des services après-vente offerts aux clients.
- Le niveau des prix finaux.

➤ Minimisation des coûts de distribution :

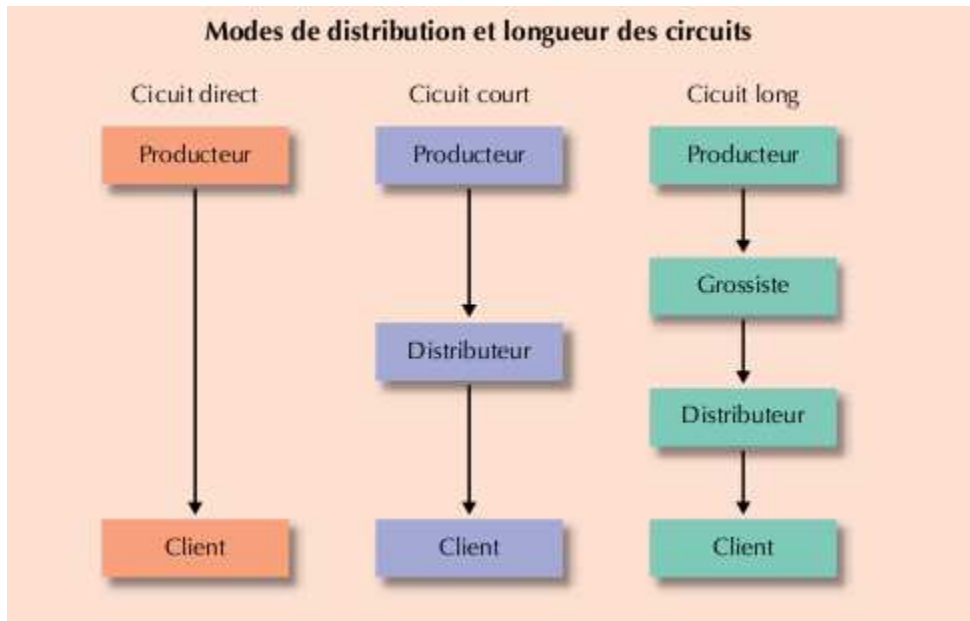
Tout système de distribution comporte nécessairement des coûts de constitution et de gestion, comme tous les autres coûts marketing, ils doivent être maintenus au niveau minimum compatible avec les objectifs quantitatifs et qualitatifs mentionnés ci-dessus.

#### **4.3. Les différents circuits de distribution :**

Il est tout d'abord important de faire la différence entre un canal et un circuit de distribution. Le canal est l'ensemble des intermédiaires ayant la même spécialisation. Un canal se caractérise par sa longueur (nombre de stades de distribution). Le circuit est l'ensemble des canaux de distribution empruntés par le produit pour aller du producteur au consommateur.

Selon la longueur du circuit, on peut distinguer entre trois grands types de circuits de distribution qui sont représentés dans la figure suivante :

**Figure n° 8 :** Les types de circuits de distribution.



**Source :** LENDREVIE-LEVY, "Mercator 2013", 10<sup>ème</sup> édition, Ed. DUNOD, Paris, 2012, P. 322.

Le circuit direct est caractérisé par l'absence d'intermédiaires entre le producteur et le client final, le producteur écoule donc lui-même ces produits.

Le circuit court comporte un seul intermédiaire qui est le détaillant. Ce circuit est souvent utilisé par les fabricants de produits alimentaires qui sont périssables et qui requièrent le transfert rapide vers le consommateur.

Le circuit long comporte au moins un grossiste et un détaillant. Il est utilisé dans le commerce traditionnel (papeterie, textile...).

#### **4.4. Les stratégies de distribution :**

Le choix de la stratégie à employer dépend du caractère du produit et d'autres critères tel que l'aptitude du fournisseur à contrôler le réseau de distribution. On peut distinguer trois stratégies de base :

➤ La distribution intensive :

Cette stratégie concerne les biens de consommation courante et/ou d'achat impulsif. Elle a pour objectif de saturer le plus vite possible les marchés potentiels en étant présent dans un maximum de points de vente. Cette stratégie présente l'avantage de la meilleure diffusion des produits et une force de vente réduite, mais elle présente aussi quelques inconvénients tels que le coût de distribution élevé, la perte de contact avec la clientèle finale et la difficulté pour l'entreprise de bâtir une image cohérente.

➤ La distribution sélective :

Cette stratégie a pour objectif de limiter le nombre de détaillants pour établir des relations de coopération plus fortes et éviter de disperser son effort. Le fabricant choisira alors un nombre restreint de distributeurs en raison de leur image, leurs compétences... ces derniers doivent être capables d'assurer une bonne information et un bon service après-vente. Ils doivent aussi garantir un niveau de qualité constant et promouvoir le prestige de la marque. Le choix de cette stratégie présente l'avantage de bénéficier des compétences des distributeurs, comme elle permet aussi de créer un bon contact avec les clients et de renforcer l'image de marque de l'entreprise. Parmi les inconvénients de cette stratégie, il y a les charges administratives et logistiques qui sont lourdes et la faible couverture du marché.

➤ La distribution exclusive :

Cette stratégie a pour objectif de réserver la distribution à quelques points de vente spécialisés, pour conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et garder au produit une image de prestige. Le recours à ce mode de couverture de marché permet un meilleur contrôle de la distribution et la réduction des coûts du fait de l'absence de grossistes à rémunérer.

L'enchaînement des sections que nous avons choisi pour ce chapitre a permis de tracer le chemin permettant à l'entreprise de livrer sa valeur au consommateur. Mais reste à savoir que fait cette entreprise lorsqu'elle évolue dans un environnement concurrentiel pour se faire une place avantageuse par rapport à ses concurrents.

Aussi lorsque cette entreprise est de petite taille (PME), nous pouvons nous demander si cette dernière a le même comportement stratégique qu'une grande entreprise ou pas. C'est ce que nous allons essayer de traiter dans le chapitre suivant

# ***Chapitre 2***

*La PME et la compétitivité*



## **Chapitre 2 :**

### **La PME et la compétitivité**

Ces dernières années, la concurrence est devenue de plus en plus dure, elle provient de plusieurs acteurs, les entreprises internationales, les marques de distributeurs, etc. Pour faire face à cette concurrence, l'entreprise doit être de plus en plus compétitive, elle doit chercher un avantage concurrentiel qui va lui permettre d'acquérir une place avantageuse sur son marché.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont des entreprises de petite taille qui se distinguent des grandes entreprises par leurs spécificités. La PME est devenue un acteur majeur de la sphère industrielle dans la plupart des pays même dans les pays en voie de développement qui traversent une forte période de transformation de leur environnement économique marqué par la transition vers l'économie de marché.

Durant cette période d'ouverture, la PME constitue une nouvelle alternative de la relance économique, rendue nécessaire ou indispensable par la mondialisation des échanges et l'exigence de la compétitivité des entreprises.

Ce deuxième chapitre sera consacré à la PME, la PME algérienne et à la compétitivité des entreprises. Il est réparti en trois sections ; la première fera l'objet d'un aperçu général sur la PME, la seconde traitera de la compétitivité des entreprises ainsi que de l'avantage concurrentiel, et la troisième section sera consacrée à la PME algérienne en particulier.

## **Section 1 : La PME**

Longtemps négligé au profit des grandes entreprises, la PME commence à prendre du terrain petit à petit et à avoir une place de plus en plus importante dans les travaux des chercheurs.

Ces dernières années, la PME a été au centre de plusieurs travaux de recherche qui avaient pour but de chercher à savoir comment de part sa spécificité, cette petite entreprise réussit à agir et avoir sa place dans un environnement de plus en plus complexe.

### **1. Définition de la PME :**

Il n'existe pas une définition unique et universelle de la PME, elle diffère selon les pays, les auteurs et les secteurs d'activité. Plusieurs définitions ont été proposées, il y a celles qui se réfèrent aux critères qualitatifs, elles prennent en considération beaucoup plus les aspects de gestion et le rôle du chef d'entreprise et celles qui mettent l'accent sur les critères quantitatifs tel que le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le bilan annuel.

#### **1.1. Définition qualitative :**

Selon la CGPME (confédération générale des PME) retient que « les PME sont des entreprises dans lesquelles le chef assume personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelque soit son statut juridique »<sup>1</sup>.

Le rapport de Bolton en 1972, considère la PME comme « une entreprise qui détient une part relativement petite de son marché, gérée de manière personnelle par son propriétaire et indépendante, c'est-à-dire non intégrée dans une structure plus grande, et ses propriétaires prennent leurs décisions sans contrôle extérieur ».

#### **1.2. Définition quantitative :**

Selon la définition de l'INSEE, les PME sont des entreprises dont la taille est définie par un ensemble de critères, dont essentiellement le nombre de salariés, ne dépassent pas certains seuils. Les autres critères de taille utilisés sont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan, et on utilise parfois un critère d'interdépendance s'exprimant sous la forme de non-appartenance à un groupe trop important.

---

<sup>1</sup> DUCHENAUT B. cité par Natcha GONDRAN « système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales, thèse de doctorat ENSM de St Etienne 2001, P.28.

L'Union Européenne a adopté une recommandation sur la définition des PME en 1996, qui a été actualisée en mai 2003<sup>1</sup>, en tenant compte des développements économiques survenus depuis 1996. Cette définition précise que les PME sont constituées des entreprises qui occupent moins de 250 salariés et dont :

- Le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ;
- Le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ;

Selon ces normes nous pouvons distinguer trois catégories de PME :

- 1. La très petite entreprise (ou micro-entreprise – TPE) :** elle représente toute entreprise employant de 1 à 9 personnes ;
- 2. La petite entreprise :** elle représente toute entreprise employant de 10 à 49 personnes ;
- 3. La moyenne entreprise :** elle représente toute entreprise employant de 50 à 249 personnes.

## **2. Caractéristiques de la PME :**

Les PME présentent des caractéristiques qui les rendent différentes des autres catégories d'entreprises. Comme l'a bien signalé TORRES<sup>2</sup>.

### **1. Entreprise de proximité :**

Le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles et psychologiques de la PME est la proximité. À l'heure où de plus en plus de grandes entreprises cherchent à mettre en œuvre un management plus proche de leurs salariés et de leurs clients, il semble que la PME puisse servir de modèle de par les interactions étroites, directes et personnelles de ses membres. Que ce soit le mode hiérarchique, l'organisation des différentes tâches de l'entreprise, la gestion de l'information, les mécanismes de coordination, la stratégie, le capital ou le marché, les formes que prennent tous ces éléments dans les PME attestent de l'importance et du rôle prépondérant de la proximité dans le fonctionnement de PME.

---

<sup>1</sup> Isabelle DUVAL, Nathalie DUFFAL, « économie d'entreprise, la stratégie des PME », 2005.

<sup>2</sup> TORRES Olivier, « les PME », P.25.

## **2. Gestion centralisée :**

L'ensemble des décisions sont prises par une seule personne qui est généralement le propriétaire-dirigeant, d'où la nécessité de connaître le profil (traits de la personnalité, buts fondamentaux, valeurs, etc....) de ce dernier pour comprendre le fonctionnement des petites entreprises. Une forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure relativement compacte. C'est par ce qu'il est constamment présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique.

## **3. Une forte imbrication des fonctions de l'entreprise :**

Contrairement aux grandes entreprises dont l'analyse fonction par fonction est très pratique et très pertinente, les PME se caractérisent précisément par une absence de décomposition fonctionnelle. Le chef d'entreprise assure plusieurs fonctions de direction et autres division des tâches, et les subordonnées exercent des tâches considérées polyvalentes, plus flexibles au niveau interne de l'entreprise. Les atouts des PME résident surtout dans le dynamisme de certains responsables, l'esprit d'équipe et l'adaptabilité de l'entreprise confrontée à de nouveaux défis.

## **4. Des systèmes d'information (interne/externe) et de coordination simples et informels :**

Les systèmes d'informations internes des PME sont généralement simples et faiblement structurés. Les dirigeants de PME préfèrent les médias les plus informels fondés sur la communication orale. Les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. À l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre en place tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Cette préférence pour les contacts directs et l'oralité est la principale marque du comportement classique de la PME. Dans ce sens, la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle.

Les systèmes d'information externes de la PME sont également très simples. Ceci est dû à une forte proximité physique entre les dirigeants et les principaux acteurs de l'univers de la PME. Par ailleurs, la petite entreprise n'a le plus souvent nul besoin d'études de marché complexes, lourdes et souvent dépassées au moment où le dirigeant connaît personnellement tous les clients et les fournisseurs de l'entreprise et il peut discuter avec eux pour connaître leurs besoins et leurs goûts ou expliquer les différents aspects de ses produits. C'est ainsi que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par les entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché.

##### **5. Une stratégie implicite et à court terme :**

L'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme, les comportements stratégiques sont davantage réactifs qu'anticipatifs. Les techniques de gestion telles que la gestion prévisionnelle ou l'analyse financière sont rarement utilisées.

Le dirigeant de la PME fait appel à l'intuition et à l'expérience pour prendre des décisions, il ne se réfère pas aux systèmes d'information et aux modèles formels de prise de décision. Dans la plus part des cas, le processus de décision dans les PME se fait selon le schéma intuition-décision-action, ce qui fait que la stratégie est implicite et très souple.

En effet, la planification stratégique est quasi-absente dans les PME néanmoins cela ne signifie pas une absence de stratégie, mais celle-ci prend des formes très particulières, elle repose sur la vision stratégique du dirigeant. Ce dernier, par manque de temps, ne peut fonctionner que par intuition même lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes qui devraient faire l'objet d'un processus décisionnel largement mûri et réfléchi. Dans ce cas, on parle plus d'intuition stratégique plutôt que de planification stratégique.

## **6. Une faible capacité de financement :**

L'entreprise de petite taille possède une faible capacité de financement, les apports de capitaux sont de type familial, de voisins, et fait moins recours aux capitaux étrangers. Il existe plusieurs sources de financement pour les petites entreprises qui fonctionnent depuis longtemps, on sait que ces sources sont limitées pour le démarrage, à cause du risque supérieur et du caractère conservateur du milieu financier (banques...) par rapport à ce risque.

C'est pourquoi les gouvernements ont développé différentes mesures pour diminuer le risque, en assurant une partie, et en soutenant le développement des firmes de capital - risque, notamment pour les nouvelles firmes à base technologique « capital de départ ». Mais le nouvel entrepreneur, en plus de sa propre mise de fonds, peut trouver des fonds des parents et d'amis qui lui font confiance, on appelle cela le capital amical. De toute façon, l'entrepreneur doit s'assurer d'avoir les fonds nécessaires pour démarrer et soutenir les premiers mois de fonctionnement de la firme, avant que les recettes ne rentrent.

## **7. Une clientèle locale :**

Le marché des petites entreprises est souvent local, et rares sont celles qui exportent sur des marchés étrangers, ce qui va leur permettre de tisser des relations avec leurs clients et fournisseurs.

## **3. Forces et faiblesses de la PME :**

Les PME se caractérisent par certaines forces et certaines faiblesses.

### **3.1. Les forces de la PME :**

Comparées aux grandes entreprises, les PME présentent bien des forces. Dans son ouvrage intitulé « PME : les stratégies du succès », l'auteur Alain MENIER a associé quelques qualités à la PME. Ainsi, les qualités associées aux PME sont :

- La capacité à s'adapter aux besoins des clients, à faire du sur mesure ;
- La proximité du client, la faculté de développer une relation étroite et personnalisée avec lui ;
- La faculté de tenir ses engagements, d'assurer un service de qualité ;

- La présence d'une structure simple et flexible qui lui permet d'être réactive à toute modification de l'environnement.
- Ce type d'organisation entraîne de faibles coûts de structures ce qui peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport à la grande entreprise. Cependant, dans une phase d'expansion qui pourrait entraîner des modifications de sa structure, la PME devra faire en sorte que ses coûts soient absorbés par les ventes futures,
- Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décision sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité.
- L'information circule également de manière plus efficace même si elle revêt un caractère informel.
- Dans les PME, les salariés peuvent être plus motivés que dans une grande entreprise en cas de licenciement (reclassement, indemnités de licenciement par exemple).
- La taille de la PME permet aux salariés d'être associés le plus souvent aux prises de décisions.

### **3.2. Les faiblesses de la PME :**

Les PME présentent aussi des faiblesses, leur taille est aussi un handicap. En effet, la PME est vulnérable de par son domaine d'activité. Si l'entreprise est mono productrice, une chute de la demande entraînera une baisse des revenus que la PME ne pourra compenser par un autre produit.

Une PME qui dépend d'un seul client, par exemple dans la grande distribution, ou d'un seul fournisseur s'expose à un risque économique très important.

L'agressivité de la grande entreprise doit conduire la PME à mettre en place une « veille » pour maintenir sa position de leader dans son secteur d'activité. Cette veille peut être coûteuse à la PME.

Aussi les petites et moyennes entreprises peuvent également rencontrer des problèmes de financement liés à leur développement. En effet, les banques sont souvent réticentes à accorder un crédit quand les PME ne sont pas adossées à de grands groupes.

En cas d'évolution, la PME peut rencontrer des rigidités au changement. Dans une PME, les salariés ont des évolutions de carrière (verticale et horizontale) moins importante que dans les grandes entreprises. Un changement pourrait conduire à

assumer de nouvelles fonctions pour lesquelles ils ne sont pas formés et ainsi modifier le climat social.

#### **4. La contribution de la PME au développement économique :**

« Les PME jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une croissance économique viable et la création d'emplois, tout en contribuant au capital social, culturel et environnemental des nations »<sup>1</sup>. Elles contribuent au développement régional et local, et constituent la force motrice dans la plus part des pays du monde, néanmoins elles sont moins présentes dans les marchés mondiaux.

##### **4.1. Rôle de la PME dans la création d'emplois :**

Plusieurs économies dans le monde mise sur les PME pour la création d'emplois. Dans l'Union Européenne les PME fournissent plus de 66 %, soit deux tiers du total des emplois. Aux États-Unis, les PME représentent 46 % des emplois. Cependant, un paradoxe peut être révélé du fait que ces petites structures sont celles qui détruisent le plus d'emplois. Des études ont montré que les taux de survie des nouveaux emplois chutent sensiblement avec la taille de l'entreprise, ce qui signifie que les PME sont plus volatiles que les grandes entreprises. Ceci dit, cela n'alerte en rien le rôle positif des PME dans la création d'emplois. Des travaux effectués dans plusieurs pays de l'OCDE confortent cette thèse et montrent bien que les taux nets de création d'emplois diminuent à mesure qu'augmente la taille des entreprises.<sup>2</sup>

##### **4.2. Part des PME dans la croissance économique :**

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

---

<sup>1</sup> OCDE ; La déclaration Ministérielle d'Istanbul, « Promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international », Juin 2004.

<sup>2</sup> Programme des publications de recherche d'Industrie de Canada « Les PME, l'exportation et la création d'emploi une analyse au niveau de l'entreprise », n°26, décembre 2000.



## **Section 2 : La compétitivité de l'entreprise et l'avantage concurrentiel.**

Pour assurer sa survie dans un environnement concurrentiel, l'entreprise doit être compétitive par rapport à ses concurrents. Et pour assurer cette compétitivité, l'entreprise cherchera à développer des avantages concurrentiels.

### **1. Définitions de la compétitivité :**

Il n'existe pas de définition unique de la compétitivité parce que ce concept englobe différents aspects de la vie économique.

LACHAAL a déclaré que : « En dépit de l'usage intensif de ce concept, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint. Pour certains, la compétitivité représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur de nouveaux marchés. Pour d'autres, la compétitivité reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive. Outre cette divergence, il semble vrai aussi que ce concept change avec le niveau d'agrégation de l'analyse qu'on veut mener (i.e. niveau national, sectoriel, entreprise) »<sup>1</sup>.

Pour l'OCDE<sup>2</sup>, la compétitivité désigne : « la capacité d'entreprise, d'industries, de régions, de nations ou d'ensembles supranationaux de générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant et restant exposés à la concurrence internationale ».

Ainsi, au niveau des entreprises, la compétitivité désigne sa capacité à faire face à la concurrence des autres entreprises nationales ou des concurrents étrangers.

Selon G.KOENIG (1996), « une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience »<sup>3</sup>.

Nous pouvons distinguer aussi la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix :

- **La compétitivité-prix** : elle est basée sur la capacité de l'entreprise à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique. Afin de conserver une marge suffisante, cela implique des coûts de production inférieurs à ceux des concurrents nationaux ou étrangers.

---

<sup>1</sup> L.LACHAAL, « La compétitivité : concepts, définitions et applications », INRAT, TUNIS, P.29.

<sup>2</sup> Le forum économique mondial de Davos, « Croissance et développement », in : <http://www.weforum.org> publié le 22/03/2014.

<sup>3</sup> T.SAUVIN, « la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », ellipses, P.8.

- **La compétitivité hors-prix** : elle repose sur la capacité de l'entreprise à imposer ses produits sur un marché non pas du fait de leur prix, mais en raison de leur qualité, de leur innovation, des services attachés, etc.

## **2. Mesure de la compétitivité des entreprises :**

Selon Mc FETRIDGE (1995)<sup>1</sup> les mesures de la compétitivité de l'entreprise sont associées à la rentabilité, la productivité, les coûts, la valeur ajoutée, les parts de marché, les exportations, l'innovation technologique et la qualité des produits.

« Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité. Cependant, bien que cette évaluation ait été dans la plupart des cas statique (évaluée à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un niveau d'analyse à un autre. Au niveau national, les travaux portant sur l'évaluation de la compétitivité ont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs (McCorriston et Sheldon, 1994). Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux.

Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit »<sup>2</sup>.

### **a. Mesure relative aux parts de marché :**

Selon les travaux de « LARSON et RASK »<sup>3</sup>, la croissance des parts de marché est un indicateur performant, car il mesure le résultat final de la compétitivité en intégrant la compétitivité prix et la compétitivité hors prix qui affecte un produit donné. Mais cet indicateur présente l'inconvénient de ne pas faire la distinction entre un accroissement des parts de marché dû à une performance supérieure et un accroissement dû à une subvention des exportations.

---

<sup>1</sup> Mc. FETRIDGE, G.DONALD, « Competitiveness: concepts and Measures », Occasional Paper N°5, 1995, Industry Canada.

<sup>2</sup> L.LACHAAL, « La compétitivité : concepts, définitions et applications », Op. Cit. P. 32.

<sup>3</sup> D.LARSON, N.RASK, « Changing competitiveness in world soybean markets. Agribusiness », 1992, P.79-91.

### **b. Mesure relative aux profits :**

La compétitivité peut être mesurée aussi par rapport au profit des entreprises, en se focalisant sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise.

La productivité aussi est utilisée comme indicateur de compétitivité en mesurant l'écart de productivité entre deux entreprises, mais présente l'inconvénient de ne pas tenir compte des différences entre entreprises dues à la technologie et à l'efficacité technique.

### **3. Source de compétitivité de l'entreprise :**

Selon l'OCDE<sup>1</sup>, les éléments qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise sont :

- L'administration avec succès des flux de production, et les inventaires de matière première et composante ;
- L'intégration avec succès de la planification de marché, les activités de recherche et développement, design, ingénierie et manufacture ;
- La capacité de combiner la recherche et développement interne avec celle réalisée dans les universités, centres de recherche et autres entreprises ;
- La capacité d'incorporer les changements de la demande et l'évolution des marchés ;
- La capacité d'établir des relations fructueuses avec d'autres entreprises dans la chaîne de valeur.

### **4. L'avantage concurrentiel :**

L'avantage concurrentiel permet à l'entreprise de surpasser ses concurrents et d'être plus compétitive.

#### **4.1. Définition de l'avantage concurrentiel :**

Plusieurs auteurs ont défini l'avantage concurrentiel, selon Gérard GARIBALDI, l'avantage concurrentiel est « la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour des clients. Il se traduit par la réussite de la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle choisie : domination par les coûts ou différenciation, exercée soit sur le secteur soit sur une niche (dans ce dernier cas, on parle aussi de concentration) ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> OCDE, 1992.

<sup>2</sup> GARIBALDI Gérard, « Analyse stratégique », édition EYROLLES, 2008, Paris, P. 17.

L'avantage concurrentiel est aussi défini comme étant « l'obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents »<sup>1</sup>.

Donc on peut dire qu'une organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se différencier de la concurrence.

L'avantage concurrentiel est mis en évidence à l'issue du diagnostic stratégique réalisé par l'entreprise. Il est constitué d'atouts : les compétences stratégiques et les facteurs clés de succès (FCS) ou facteurs clés de réussite (FCR).

Chaque entreprise cherche à se procurer un avantage concurrentiel et cet avantage peut être : rare, durable ou difficilement imitable. Et chaque organisation a une définition propre à elle de l'efficacité, ce qui la pousse à se procurer un avantage concurrentiel qui lui permettra d'atteindre cette efficacité.

#### **4.2. L'origine des avantages concurrentiels :**

L'avantage concurrentiel peut avoir comme origine les sources suivantes :

➤ **La maîtrise des nouvelles technologies :**

La maîtrise des nouvelles technologies se révèle être une des sources d'avantage concurrentielles. Car avec la rapidité des mutations technologiques l'organisation qui maîtrise, la première une nouvelle technologie bénéficiera automatiquement d'un avantage concurrentiel.

➤ **L'offre de produit :**

L'offre de produit est également une source d'avantage concurrentiel et cela par la satisfaction du client en adaptant les produits de l'entreprise selon les besoins du consommateur, dont les envies changent rapidement. Et si l'organisation arrive à suivre ou anticiper ces changements, elle sera dotée d'un avantage concurrentiel.

➤ **Maîtrise du cycle de vie de produit :**

L'entreprise doit adapter sa stratégie en fonction de ce cycle et s'assurer qu'elle dispose bien de produits dans chaque phase. Les produits les plus rentables permettent de financer le lancement d'autres produits et l'abandon progressif de ceux qui sont en déclin, sans pour autant remettre en cause le portefeuille d'activités.

---

<sup>1</sup> FRERY Frédéric, MBA : « Stratégie, les fondamentaux », édition ETROLLES, 2008, Paris, P. 116.

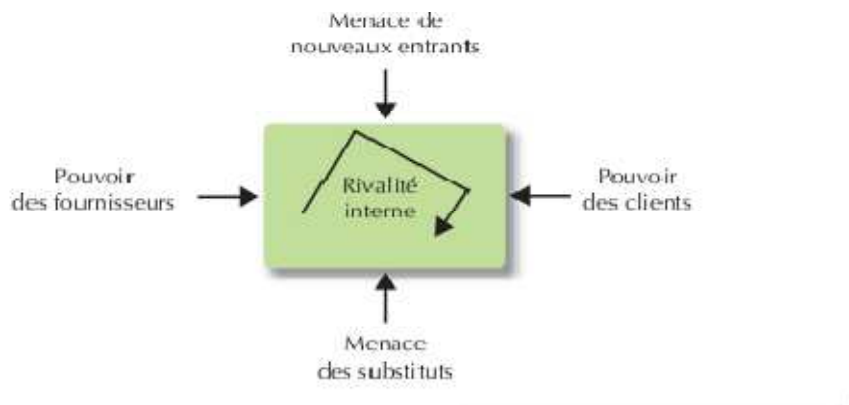
➤ **Le positionnement sur le marché :**

L'organisation tire aussi un avantage concurrentiel de son positionnement sur le marché. Elle peut se progresser sur un marché porteur qui correspond à son métier dont la concurrence est forte. Et son avantage provient de sa maîtrise des coûts et des technologies ou dans sa connaissance de la clientèle. Comme elle peut aussi évoluer sur des niches qui sont des segments de marché délaissés par la plupart des concurrents et dans ce cas, l'organisation décide de se spécialiser et devient leader sur ce marché.

5. **Les cinq forces de la concurrence de PORTER :**

Pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel (AC) en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme. L'entreprise a recours au modèle des cinq forces de Porter qui représente l'environnement concurrentiel de la firme et permet d'orienter ses décisions et ces choix de stratégies et d'investissements. Les cinq forces de Porter correspondent aux cinq acteurs qui structurent un secteur et ses facteurs clés de succès : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants potentiels, les offreurs de produits de substitution

**Figure n°9:** Les cinq forces concurrentielles de Porter



1. M. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980 (traduction : *Choix stratégique et concurrence*, Economica, 1982).

**Source :** LANDREVIE. J, LEVY.J et LINDON. D, « *Mercator* », 13<sup>ème</sup> édition, DUNOD, P.715.

**1- Les concurrents :**

Ils luttent au sein du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de « barrières à l'entrée et à la sortie », du nombre, de la taille et de la diversité des compétiteurs, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits.

**2- Les nouveaux entrants potentiels :**

Ce sont des entreprises œuvrant dans d'autres secteurs et qui menacent d'entrer dans le secteur considéré. Il y aura d'autant plus de nouveaux entrants potentiels que le secteur sera attrayant, qu'il aura peu de barrières à l'entrée, que les représailles des entreprises présentes seront faibles et qu'il existe de mauvaises perspectives dans les secteurs d'activité et des ressources en nombre chez nouveaux entrants potentiels.

**3- Les offreurs de produits de substitution :**

Ce sont des entreprises en activité sur d'autres secteurs qui, à l'occasion d'une innovation, offrent un nouveau produit répondant au besoin des clients du secteur. L'apparition de ce type de « concurrents » peut être liée à des facteurs tels que la maturité de l'industrie, l'absence de différenciation des produits, la facilité de réalisation de transfert de technologie, une concurrence virulente dans le secteur d'origine.

**4- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Il constitue la quatrième force de la concurrence. La notion de fournisseur recouvre l'ensemble des acteurs situés en amont du secteur.

**5- Le pouvoir de négociation des clients :**

Il constitue la dernière force de la concurrence. La notion de client recouvre l'ensemble des utilisateurs finaux, les prescripteurs ou les distributeurs. Leur aptitude à exercer leur pouvoir sur le secteur sera fonction de la standardisation des produits du secteur, l'importance des coûts d'achat pour l'acheteur, l'importance du client pour la firme.

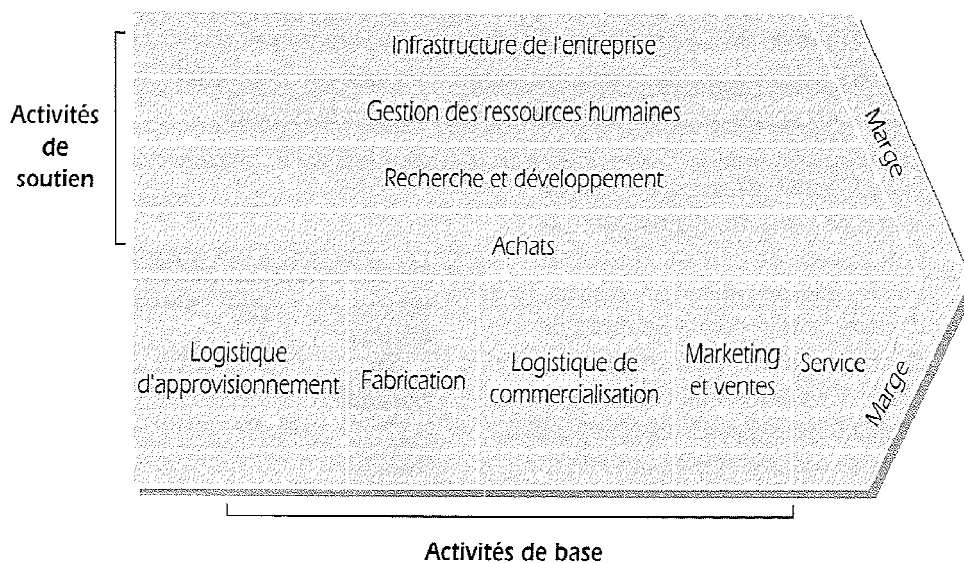
Ce modèle est complété par une autre force qui est celle des pouvoirs publics. Cet élément est très important, car la législation et les normes peuvent influencer chacune des 5 forces de Porter.

Tous les acteurs sont présents et luttent en permanence dans chaque secteur, exerçant des rapports de force qu'il s'agit d'identifier afin de voir clairement les facteurs clés de succès du secteur et d'élaborer une stratégie prenant en compte les réalités présentes et futures du secteur, telle que sa rentabilité potentielle.

## 6. La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur est un outil d'analyse qui permet d'identifier les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que l'entreprise doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou segment. Cette notion a été introduite par Michael PORTER afin de faciliter l'identification des modes de création de valeur.

**Figure n°10 :** La chaîne de valeur.



**Source :** KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing management », Édition spéciale, 13<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, P.46.

Il y a trois grandes catégories d'activités dans une chaîne de valeur : les activités de soutien, les activités primaires liées à la production et les activités primaires liées à la vente et au contact client.

Le niveau de détail de la décomposition en activités élémentaire doit être guidé par l'importance des activités élémentaires pour l'avantage concurrentiel. La chaîne de valeur permet de mettre en évidence les activités clés de la firme, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de différenciation par rapport aux concurrents.

Le processus d'élaboration d'une chaîne de valeur doit permettre à l'entreprise de connaître la stratégie à adopter pour réussir sur un secteur donné, la chaîne de valeur idéale pour réussir cette stratégie, le positionnement des chaînes de valeur des concurrents et de l'entreprise par rapport à celle-ci, et enfin connaître ses forces et faiblesses afin de mieux orienter ses décisions stratégiques.

## **7. Les stratégies concurrentielles :**

Pour maintenir et accroître sa compétitivité, l'entreprise est obligée d'adopter une stratégie.

### **7.1. Les stratégies génériques de PORTER :**

Selon Michael PORTER<sup>1</sup> nous pouvons distinguer entre trois stratégies concurrentielles :

#### **➤ La domination par les coûts :**

Les sources de l'avantage par les coûts sont variables et dépendent de la structure du secteur. Elles peuvent comprendre la recherche d'économies d'échelles, une technologie exclusive, un accès préférentiel aux matières premières, le positionnement sur le marché ainsi que d'autres facteurs.

---

<sup>1</sup> FRERY Frédéric, « L'essentiel du management pour les MBA : Stratégie, les fondamentaux », édition EYROLLES, Paris, 2008, P.117.



L'objectif de cette stratégie est d'atteindre de façon durable un coût unitaire moindre que celui des concurrents, tout en offrant une qualité proche de la moyenne du marché et ceci sur une cible large, c'est la stratégie préconisée par le Boston Consulting Group « l'entreprise compétitive est celle qui possède les coûts les plus bas ».

La compétitivité permet à l'entreprise de résister aux cinq forces concurrentielles analysées par PORTER. En effet une entreprise qui a l'avantage concurrentiel de la domination par les coûts ne craindra pas la menace des nouveaux entrants, car ces derniers ne pourront pas rivaliser avec cette entreprise sur ce point.

➤ **La différenciation :**

Dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule à satisfaire ces besoins.

Les voies de la différenciation sont propres à chaque secteur. La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs. Par cette stratégie, l'entreprise met en œuvre des moyens pour faire apparaître le produit « unique » aux yeux des clients : en matière de qualité, d'image de marque, de technologie, de caractéristiques des produits, de réseau de vente, etc.

Cette stratégie de différenciation présente certains avantages. En effet, l'unicité perçue par les consommateurs est à la base d'une bonne supériorité par rapport à la concurrence et donc d'une capacité de résistance vis-à-vis des cinq forces concurrentielles.

La différenciation des produits est d'autant plus nécessaire qu'avec l'augmentation de la taille des marchés (par exemple, le marché européen), les entreprises doivent adapter leurs produits aux spécificités de certains pays en raison de leur culture, de leur histoire ou de leur économie.

➤ **La concentration :**

Cette stratégie consiste à sélectionner un segment ou un groupe de segments dont le secteur et la taille sont appropriés à l'entreprise et seront employés dans l'exclusion des autres entreprises. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur. La stratégie de concentration a deux variantes :

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

**7.2. Les stratégies du leader, du challenger, du suiveur et du spécialiste:**

**1- Les stratégies du leader :**

Une entreprise leader est une entreprise qui occupe une place dominante sur son domaine d'activité stratégique, cette entreprise est considérée comme cible que les entreprises concurrentes vont essayer d'attaquer, d'imiter ou d'éviter. Quatre stratégies sont envisageables pour cette entreprise :

➤ **Le développement de la demande primaire :**

Cette stratégie consiste à découvrir de nouveaux utilisateurs du produit, promouvoir de nouvelles utilisations des produits existants ou encore accroître les quantités utilisées par occasion de consommation.

➤ **La stratégie défensive :**

Cette stratégie consiste à protéger ses parts de marché et contrer l'action des concurrents les plus dangereux. Les entreprises innovatrices qui sont souvent attaquées par des concurrents imitateurs ont recours à cette stratégie.

➤ **La stratégie offensive :**

Cette stratégie consiste à augmenter et étendre sa part de marché et cela afin de bénéficier des effets d'expérience et d'augmenter la rentabilité.

➤ **La stratégie de démarketing :**

Cette stratégie consiste à réduire volontairement sa part de marché afin d'éviter les accusations de monopole ou de quasi-monopole. Pour exécuter cette stratégie, l'entreprise aura le choix entre trois alternatives<sup>1</sup> :

- Pratiquer les principes du démarketing en vue de réduire le niveau de la demande sur certains segments par des augmentations de prix, par une diminution des services offerts ainsi que des efforts de publicité et de promotion.
- De la diversification vers des produits-marchés différents de ceux où l'entreprise détient une position dominante.
- Une dernière stratégie pourrait être celle du marketing circulaire ou des relations extérieures, dont l'objectif est de valoriser le rôle social de l'entreprise vis-à-vis de ses différents publics.

**2- Les stratégies du challenger :**

Les stratégies des challengers sont des stratégies agressives qui ont pour objectif de prendre la place du leader. Le challenger pourra choisir alors entre deux stratégies :

➤ **L'attaque frontale :**

Cette stratégie consiste à attaquer directement le concurrent sans chercher à l'attaquer forcément sur ses points faibles, mais en utilisant les mêmes armes que lui.

➤ **L'attaque latérale :**

Cette stratégie consiste à s'opposer au leader et cela sur une dimension stratégique pour laquelle le concurrent est faible ou mal préparé. L'attaque latérale peut porter, par exemple, sur une région ou sur un réseau de distribution où l'entreprise dominante est moins bien représentée ou encore sur un segment de marché où son produit est moins bien adapté.

---

<sup>1</sup> LAMBIN Jean-Jacques, De MOERLOOSE Chantal, « Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché » 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2008, P.339.

### **3- Les stratégies du suiveur :**

Les suiveurs sont les concurrents qui ont une part de marché réduite et au lieu de s'attaquer au leader se contente d'aligner leurs décisions et attitudes à celles de ces derniers. Mais ce comportement n'empêche pas ces entreprises d'avoir une stratégie concurrentielle. Ces entreprises pourront choisir de :

➤ **Segmenter le marché de manière créative :**

Pour compenser son handicap de taille, une entreprise à faible part de marché doit se limiter aux segments où ses compétences distinctives seront les mieux valorisées et où elle aura le plus de chances de ne pas rencontrer les concurrents dominants.

➤ **Utiliser efficacement la R&D :**

Les entreprises à faible part de marché ne peuvent lutter avec les grandes entreprises dans le domaine de la recherche fondamentale ; la R & D doit être principalement orientée vers l'amélioration des procédés visant à réduire les coûts ;

➤ **Penser petit :**

Les entreprises performantes se contentent de leur petite taille et mettent l'accent sur le profit plutôt que sur l'accroissement des ventes ou de la part de marché, sur la spécialisation plutôt que sur la diversification.

➤ **Valoriser la force du dirigeant :**

Dans les entreprises efficaces à faible part de marché, l'influence du « chef » va souvent au-delà de la formulation et de la communication d'une stratégie adaptée : elle va jusqu'à une implication réelle dans l'activité quotidienne et concrète de l'entreprise.

### **4- Les stratégies du spécialiste :**

Cette stratégie consiste à se focaliser sur un ou quelques segments du marché. C'est une stratégie de concentration où l'entreprise va se spécialiser dans un créneau, l'entreprise pourra se spécialiser alors par rapport à une caractéristique du produit, un élément de pression marketing...

### **Section 3 : La PME algérienne**

Cette section sera consacrée à la PME algérienne, son évolution depuis l'indépendance, ses caractéristiques et l'environnement des affaires dans lequel évolue cette dernière.

#### **1. Aperçu sur les PME algériennes :**

##### **1.1. Genèse et développement :**

###### **➤ La période 1962-1982 :**

Juste après l'indépendance, la plupart des PME qui existaient étaient aux mains des colons. Juste après l'indépendance, ces entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers ; elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales.

Le premier Code des Investissements qui a été promulgué en 1963 n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME, et ce, malgré les garanties et les avantages qui comptaient accorder aux investisseurs nationaux et étrangers.

Cette période est caractérisée également par l'adoption d'une économie Planifier à prédominance publique et d'une industrialisation basée sur des industries de biens d'équipements et des produits intermédiaires.

Le nouveau Code des Investissements N° 66/284 qui a été promulgué le 15/09/1966 a essayé de faire jouer au secteur privé son rôle dans le développement économique tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie. Ce code a obligé les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). La complexité des procédures d'obtention d'agrément a fait dissoudre la CNI en 1981.

À vrai dire, la PME a été considérée durant toute cette période comme «appoint » au secteur public, car toutes les politiques sont concentrées sur le développement de ce dernier laissant en marge le secteur privé se débrouiller comme il peut. De ce fait, le promoteur privé a investi des créneaux qui nécessitent peu une maîtrise de la technologie et une présence d'une main-d'œuvre qualifiée ; à savoir le commerce et les services.

Une fiscalité lourde, une législation du travail rude et la fermeture du commerce extérieur, tel étaient les principaux blocages de cette période pour l'émancipation de la PME privée.

➤ **La période allant de 1982 à 1988 :**

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous toujours le système de l'économie administrée. Les deux plans quinquennaux (1980/1984) et (1985/1989) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement. (CNES, 2002).

Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que :

- Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement ;
- Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL) ou par actions et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
- L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

➤ **À partir de 1988 :**

L'Algérie a connu à partir de 1988 une phase de transition vers l'économie de marché, c'est ce qui l'a conduit à établir des relations avec les institutions internationales telles que le FMI et la Banque Mondiale pour atténuer la crise de sa dette extérieure d'une part, et à l'application d'un régime de politique monétaire, financière, économique et commerciale d'une autre part qui lui a dicté la privatisation de nombreuses entreprises publiques, et a contribué au développement des petites et moyennes entreprises dans certaines activités de l'économie. Ces activités concernent la transformation des métaux ainsi que les petites industries mécaniques et électroniques.

Les changements d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande.

L'État a mis en place un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique, au système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des petites et moyennes entreprises tel que le nouveau code d'Investissement qui a été promulgué le 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement. Ce code a eu pour objectifs, la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, réduction des délais d'études de dossiers, le renforcement des garanties...

## **1.2. Définition de la PME en Algérie :**

Le développement de la population des PME a connu une expansion importante depuis 1995, cette évolution est le résultat des mesures d'incitation et d'encadrement, en faveur de la promotion de l'investissement, prises par les pouvoirs publics dans le cadre des réformes économiques libérales. Cependant, au-delà de l'expansion du tissu de la PME ainsi enregistrée, le concept PME en Algérie reste très flou en comparaison avec celui en vigueur dans les pays industrialisés<sup>1</sup>.

Jusqu'à 2001, il n'existait pas une définition officielle de la PME en Algérie et l'Office National des Statistiques (ONS) définissait la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes.

Au regard de cette définition, seul le critère effectif comptait. L'ordonnance n° 01-18 du 12 décembre 2001, portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, a conduit à une définition plus officielle qui repose sur les trois critères suivant<sup>2</sup> : les effectifs, le chiffre d'affaires / le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

La PME, quelque soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance.

---

<sup>1</sup> ATIL Ahmed, « La responsabilité environnementale dans la PME algérienne », P.2.

<sup>2</sup> Loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, article 04, journal officiel.

Cette loi sur les PME distingue trois types d'entreprises :

- **La moyenne entreprise** : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est entre 100 et 500 millions de Dinars.
- **La petite entreprise** : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.
- **La très petite entreprise (TPE)** : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

## **2. Caractéristiques des PME algériennes :**

Les PME algériennes se caractérisent par certains nombres de singularités<sup>1</sup> :

- Elles sont de création récente ;
- Elles sont plutôt concentrées dans les niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait peu génératrices d'innovation ;
- Les PME algériennes sont des entreprises qui possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires ;
- Le faible niveau d'instruction du propriétaire- dirigeant constitue un sérieux obstacle à la modernisation des méthodes de management de l'entreprise, d'où son manque d'ouverture sur l'extérieur ;
- Les PME algériennes ont souvent recours aux financements en sollicitant des capitaux de la famille ou de proches ;
- Une partie de leurs activités se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement) ;
- Leur marché est principalement local et national, très rarement international ;
- La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée ;
- Les techniques de croissance (fusion, regroupement) ne sont ni maîtrisées, ni utilisées ;

---

<sup>1</sup> MELBOUCI Leila, « les PME Algériennes : un essai d'analyse par les ressources », revue des sciences humaines, université mohemed Khider Biskra n° 08, juin 2005, P.55.

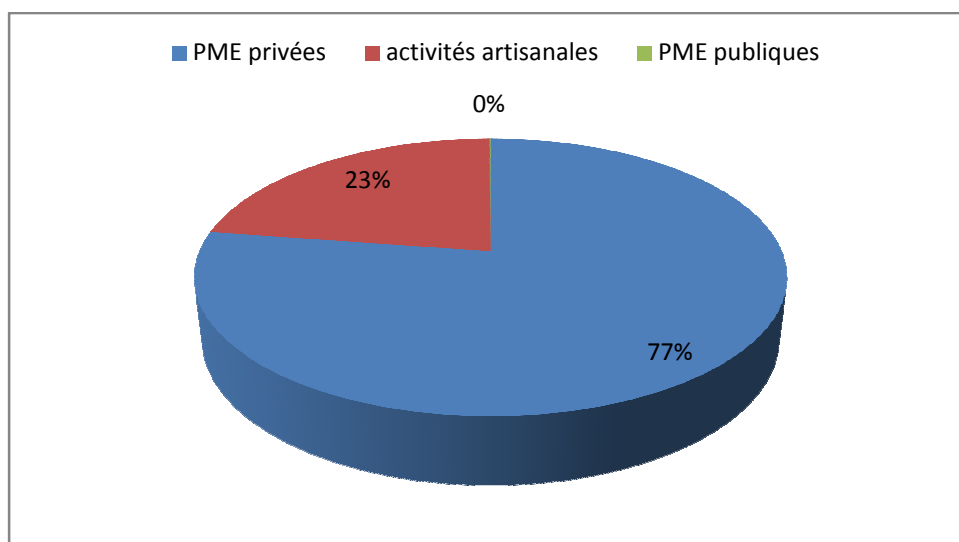


- Une forte concentration des PME dans des secteurs à faible intensité technologique telle que le bâtiment, les travaux publics, le commerce le transport et les communications.

### 2.1. Les principales composantes de la PME algérienne :

Le paysage économique national comprend 747.934 PME dont plus de **90 %** sont en fait des très petites entreprises (TPE), il comporte principalement trois composantes : les PME privées, les PME publiques, les artisans. Le **secteur** avait enregistré une croissance de 60548 PME durant la **période** 2012-2013, avec un taux de croissance de **8,81 %**<sup>1</sup>.

**Figure n°11** : Composantes de la PME algérienne.



**Source** : réalisé à partir des données du bulletin d'information du ministère de la PME.

➤ **La PME privée :**

Le nombre de PME privées s'élève en 2013 à 578586 entreprises. Elles constituent la composante majeure de la population des PME, avec une part de 77,36 %.

➤ **La PME publique :**

En 2013, le nombre de PME publiques ne représente qu'une infime partie du total des PME, avec une part qui ne dépasse pas 0,07 %, soit 547 entreprises. Cette catégorie a connue une diminution continue à partir de 2006, pour le motif du

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique du ministère de la PME et l'Artisanat, novembre 2013.

processus de privatisation des entreprises publiques engagé dans le cadre de restructuration et la réorganisation du secteur public.

➤ **Les artisans :**

Généralement, les artisans se répartissent en trois filières : l'artisanat traditionnel, l'artisanat de production de biens et l'artisanat de production de service. En 2013, ce type d'activité représente 22,57 % du total des PME, soit 168 801 entreprises.

**2.2. Evolution du nombre de PME algériennes :**

Le nombre de PME créé durant la période 2004-2013 a connu une croissance continue, pour atteindre en 2013 le nombre de 747534 PME, cette évolution peut s'expliquer par les dispositions des pouvoirs publics pour le développement des industries productives via la loi d'orientation sur la PME visant la promotion de l'entrepreneuriat.

**Tableau n°1 :** Evolution du nombre de PME 2004-2013

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de PME	225449	245842	269806	293346	392013	408155	618515	658737	687386	747934

Source : établi à partir des bulletins d'information annuels du ministère de la PME.

**2.3. La dispersion géographique des PME algériennes :**

Selon le bulletin d'information statistique de la PME, la population de PME du pays est inégalement répartie. Douze wilayas (sur les 48) concentrent plus de 53 % des PME implantés dans le pays et quatre, à savoir Alger (11,51 % du total), Tizi-Ouzou, Oran et Bejaia, accueillent près de 27 % de la population de PME du pays.

En termes d'évolution, les wilayas de Tipaza (+10,76 %), Blida (+10,50 %), Sétif (+10,06 %), Boumerdes (9,87 %), Bejaia (+9,60 %) et Tizi-Ouzou (+9,14 %) enregistrent les taux de croissance les plus élevés, dépassant en cela sensiblement le taux de croissance global à l'échelle nationale.

Par région, le Nord concentre l'écrasante majorité de PME comparativement au sud du pays. Dans la région nord, le Centre abrite la part la plus importante des PME, les wilayas concernées se trouvant du reste dans le groupe des 12 les mieux loties en matière de démographie des PME. La région de Nord regroupe, à cet égard, 262 423 PME, soit 59,38 % des PME du pays. Suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 134 960 PME (30,54 %), alors que la région du Sud et du Grand Sud accueille 44 581 PME (10,09 % du total).

### **3. Le rôle des PME dans le développement économique algérien :**

Les PME algériennes jouent un rôle important dans le développement économique, et cela à travers la création d'emplois, de la valeur ajoutée et la participation à la distribution des revenus.

#### **3.1. La création d'emplois :**

La tendance constatée ces dernières années dans l'évolution du taux de chômage en Algérie continue à s'inscrire globalement à la baisse, en raison de la contribution du secteur PME/PMI à créer de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans<sup>1</sup>. Ainsi, 1 915 495 postes d'emplois sont générés par ce secteur, soit une évolution de 139034 postes par rapport à 2012<sup>2</sup>.

Le dynamisme économique est dû principalement à des investissements dans le domaine de l'industrie, il se trouve devant plusieurs contraintes à savoir le manque de ressources financières, coûts élevés, centralisation de l'industrie, etc. Pour surmonter ces difficultés, il est judicieux de créer de petites filiales liées aux grandes entreprises, et faire appel à la sous-traitance, cette opération permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, en créant des postes permanents à moindre coût. L'Algérie comme beaucoup d'autres pays, a pris conscience de l'importance des PME/PMI et son apport important pour l'emploi, et a réalisé des parts considérables sur ce plan.

---

<sup>1</sup> Samia GHARBI, les PME en Algérie : état des lieux, mars 2011.

<sup>2</sup> Bulletin d'informations statistiques de la PME, n°23, novembre 2013.

### **3.2. La création de la valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces ventes. En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617.4 milliards de dinars représentant 53.5 % du total national, alors que celle dégagée par le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 46.5 % du total national.

À partir de 1998, les parts respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 53.6 % et 1 019.8 milliards de dinars soit 46.4 % pour le secteur public. Par ailleurs, il est à noter que plus de 65 % de la valeur ajoutée et de l'emploi des pays développés provient des PME/PMI. Une politique économique en vue de la constitution, de la promotion et des redéploiements des PME/PMI est incontournable dès lors que l'on aspire au développement.

### **3.3. La participation à la distribution des revenus :**

La valeur ajoutée créée par chaque PME/PMI recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations.

La valeur ajoutée servira à :

- Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il s'agira alors des salariés, de dividendes ou d'intérêts).
- Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

Il est clair donc que l'entreprise quelle que soit sa taille, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous des formes diverses aux autres agents, remplit un rôle essentiel dans l'activité d'un pays. Il faut aussi préciser que ses fonctions de nature strictement économique ne sont pas les seules que l'on attribue à cette catégorie d'entreprise, de plus en plus, et du fait de son importance dans les sociétés modernes, d'autres missions lui sont attribuées : sociales, humaines et culturelles.

#### **4. Le climat des affaires en Algérie :**

Les PME algériennes évoluent dans un environnement plein de contraintes qui empêchent et compromettent leurs développements, parmi ces contraintes nous pouvons citer :

##### **4.1. Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines :**

Le secteur informel appelé aussi économie souterraine ou économie parallèle, renvoi à la sphère économique où les unités de production exercent hors des circuits économiques et financiers formels dans la clandestinité, sans remplir les procédures légales de création (registre de commerce) et/ou de fonctionnement et d'exploitation (déclaration des impôts). Les entreprises qui exercent en clandestinité, en dehors de toute législation, portent un grand préjudice aux unités économiques légalement créées, parce qu'en échappant complètement au fisc et ne supportant aucune charge sociale, elles leur livrent une concurrence déloyale, qui pénalise l'ensemble de l'économie algérienne et ses opérateurs (on ne payant pas les impôts, elles causent un manque à gagner en chiffre d'affaires des unités légales et pénalise ainsi les recettes fiscales de l'Etat).

De nos jours, l'environnement socioéconomique de la PME algérienne reste prédominé par le secteur informel. Ses manifestations sont diverses et concernent plusieurs domaines, à savoir :

- La non-déclaration ou la sous-déclaration des ressources humaines ; financières et même techniques et /ou technologiques ;
- La fraude fiscale ;
- La pratique de la non-facturation, la sous-facturation et de la surfacturation ;
- La concurrence déloyale des importateurs qui réussissent à contourner les barrières tarifaires.

##### **4.2. Les contraintes financières :**

La difficulté de l'accès au financement demeure l'une des contraintes liées à la pratique des affaires en Algérie, l'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les PME qui ne disposent pas de garanties suffisantes, cette réalité contraint les dirigeants de PME à recourir par nécessité aux ressources de financement familiale et à celle des réseaux de financement informel. Ces difficultés financières ont été synthétisées dans le rapport des actes des assises nationales de la PME du ministère de la PME et de l'artisanat (Janvier 2004).

- L'appui des banques est inadéquat aux besoins de financement des PME, les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre) ;
- Le coût du crédit est élevé, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;
- L'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services ;
- L'absence de la notion de la prise de risque partagée chez les institutions de financement ;
- Un système de fiscalité ordinaire lourd, qui n'a pas une vision stratégique de développement, ni une parafiscalité qui encourage l'emploi.

#### **4.3. Les contraintes relatives au marché de travail :**

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes :

- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés...;
- L'existence de fortes contraintes dans la gestion des ressources humaines (la gestion des contrats, des procédures et des coûts de licenciement...);
- L'inexistence d'Instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés ;
- L'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing.
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

#### **4.4. Les contraintes liées au foncier industriel :**

Malgré la mise en place des Comités d'Assistance pour la Localisation et la Promotion des Investissements en 1994 (CALPI) au niveau des Wilayas, la question des fonciers reste d'actualité. Cette contrainte est l'une des causes principales du recul de nombreux projets et des intentions d'investissements. L'accès au foncier industriel est très difficile, en termes de disponibilité, de démarches administratives, de prix et de modalités de paiement, de régulation... . A l'inaccessibilité des terrains, il faut ajouter l'ambiguïté du statut juridique des assiettes foncières, dans la mesure où la plupart des investisseurs installés ne possèdent pas d'actes légaux de propriétés authentiques.

#### **4.5. Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire :**

Parmi les obstacles majeurs rencontrés par les PME algériennes au cours de chaque étape du processus de leur développement (création, expansion...), la complexité des démarches administratives. Les chefs d'entreprises sont confrontés quotidiennement à une situation qui découle du manque de transparence dans le traitement des dossiers, de la lourdeur des procédures administratives, du non engagement des institutions concernées, du manque de coordination et de connexion entre les divers organismes impliquées, de l'absence de structures d'accueil et d'encadrement.

#### **4.6. Les contraintes d'informations :**

Les dirigeants de PME se retrouvent confrontés au problème du manque d'informations sur le marché. La réalité économique algérienne souligne un déficit d'informations fiables et actualisées caractérisé par l'absence de banques de données statistiques, d'un système d'information, le manque d'études de marché au niveau national, régional et local, le manque d'information sur la concurrence et les pratiques des opérateurs économiques.

### **5. Amélioration de l'environnement des PME :**

La volonté des pouvoirs publics d'améliorer l'environnement des PME se manifeste par la mise en place des organismes spécialement chargés de coordonner les actions des différentes personnes publics et privés intervenant en faveur du développement de la PME et de mettre en œuvre les mécanismes destinés à stimuler la création de PME et à soutenir leur financement, leur performance et leur regroupement.

Les actions initiées ne peuvent être illustrées dans leur globalité, mais il est important d'en citer quelques-unes dont le but consiste à promouvoir la création de petites et moyennes entreprises, à les développer et à renforcer leur compétitivité afin de faire face à la concurrence et à survivre le plus longtemps possible.

### **5.1. Les mesures d'aide de type financier en faveur des PME:**

L'État en tant qu'instance suprême de régulation de l'activité économique a mis en place des mesures de soutien financier, citant à titre d'exemple :

#### **5.1.1. Des aides financières par le biais du ministère de la PME-PMI :**

On distingue des mesures d'aide directes et des mesures d'aide indirectes :

- **Les mesures d'aide directes :** en plus du fond de garantie (FGAR)<sup>1</sup> créé en prévision des difficultés que peuvent rencontrer les PME, le ministère agit comme intermédiaire entre les institutions de crédits et la PME.
- **Les mesures d'aide indirectes :** nous pouvons distinguer entre :
  - 1- l'initiation et le programme d'habilitation de la PME nationale dans le but de la rendre plus compétitive à l'échelle internationale ;
  - 2- l'initiation et le financement d'actions visant l'insertion de la PME nationale dans les réseaux de sous-traitance.

#### **5.1.2. Des mesures d'aide financière par le biais de l'ANSEJ :**

via ce dispositif le porteur de projet, bénéficie d'une aide financière dont le montant et la nature dépendent de la formule de financement prévue à savoir le financement triangulaire et le financement mixte<sup>2</sup>.

#### **5.1.3. Des mesures d'aide financière par le biais de la CNAC :**

Par le biais de cet organisme, conformément à ces prérogatives de contribution au développement de projets d'investissements portés par les chômeurs âgés entre 35 à 50 ans, remplissant les conditions d'admission, des avantages de type financiers sont accessibles. Ces avantages varient en fonction de la nature et la qualité de la zone d'activité et du montant de l'investissement concerné.

---

<sup>1</sup> Créée, en 2004, par la loi 02-373.

<sup>2</sup> Voir, [www.anjej.org](http://www.anjej.org).



#### **5.1.4. Des aides financières par le biais du conseil national pour la compétitivité industrielle :**

Ayant pour objectif, le renforcement de la compétitivité de certaines entreprises et l'alignement sur les normes de gestion universelles, le conseil national de la promotion de la compétitivité industrielle prévoit l'octroi d'aide financière aux entreprises concernées.

#### **5.1.5. Des aides financières par le biais du fond de privatisation de l'emploi :**

Le fond de préservation de l'emploi, prévoit ce type d'aides dans le but d'aider les PME en difficulté face à une situation de compression d'effectifs, l'aide se concrétise en proposant à ces PME la préservation de leur capital travail tout en leur assurant le cout financier nécessaire pour faire face aux difficultés.

#### **5.1.6. Des aides financières par le biais du MEDA :**

Ce programme a pour objectif la mise à niveau de toutes les entreprises privées opérant dans le secteur de l'industrie et dans les secteurs liés à l'industrie remplissant des conditions déterminées.

#### **5.1.7. Autres mesures d'aide de type financier :**

À côté des mesures citées ci dessus, il existe d'autres mesures dont le but principal reste la promotion de la PME, le renforcement de sa compétitivité et de son développement, ces mesures sont les suivantes :

- Les aides par le biais de l'agence nationale de développement social ;
- Les aides par le biais du fond national pour l'environnement ;
- Les aides par le biais du fond national de la promotion des exportations.

### **5.2. Les mesures d'aide fiscale en faveur des PME-PMI :**

Les pouvoirs publics ont mis en place plusieurs mesures fiscales en faveur des PME, citons entre autres :

#### **5.2.1. Les mesures d'aide par le biais de l'ANDI :**

Tout investissement est éligible pour bénéficier des avantages fiscaux prévus par cette agence. Ces derniers sont accordés dans le cadre de deux régimes différents, un régime dit général s'appliquant aux investissements qui se caractérisent par une zone d'implantation dont le développement ne nécessite pas l'intervention de l'état et une nature de l'activité ne présentant pas un intérêt particulier au niveau de l'économie. Les avantages accordés dans ce

cadre sont les suivants : la franchise de la TVA, la réduction des droits de douane, l'exonération du droit de mutation à titre onéreux.

Le deuxième régime, dit dérogatoire, concerne les projets d'investissements dont les zones d'implantation ne nécessitent pas l'intervention de l'Etat pour son développement et la nature de l'activité présente un intérêt particulier au niveau de l'économie. Les avantages accordés sont sur les activités et sur la propriété immobilière.

### **5.2.2. Les mesures d'aide par le biais de l'ANSEJ :**

Les avantages fiscaux et parafiscaux prévus pour l'agence nationale de soutien à l'emploi de jeune en faveur de porteur de projets éligibles à l'aide de cet organisme se résument en ce qui suit :

- l'exonération des droits d'enregistrement ;
- l'exonération des droits de mutation à titre onéreux ;
- l'application d'un taux d'intérêt réduit de droits de douane, l'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée ;
- ...

### **5.2.3. Les mesures d'aides fiscales par le biais de la CNAC :**

Dans le cadre de ce dispositif, les porteurs de projets bénéficient d'une série d'avantages à savoir :

- L'application d'un taux réduit de droits de douane ;
- Exonération de la TVA ;
- Exonération des droits de mutation de propriété.

### **5.2.4. Les mesures d'aide fiscales par le biais du fond national de la promotion des exportations :**

Les mesures d'aide de type fiscale et parafiscale mise en place en faveur des PME-PMI par le biais du fond national de la promotion des exportations se réalisent concrètement par l'application de mesures d'alignement comme l'exonération d'impôts et la réduction des droits de douane.

### **5.3. Les mesures d'aide de type technico-informatique :**

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'information révèle d'une importance accrue pour la survie de la PME. Afin d'aider la PME algérienne à capter et à exploiter l'information externe, les pouvoirs ont mis en place un certain nombre de mesures et ce, par le biais de divers organismes et dispositifs à savoir :

#### **5.3.1. Les mesures technico-informatiques par le biais de la chambre nationale du commerce :**

À travers cet organisme, une base de données modernisée, globale et efficace a été constituée en faveur des entreprises afin de mettre à leur disposition des informations actualisées et exhaustives relatives aux environnements des entreprises.

#### **5.3.2. Les mesures d'aide technico-informatiques par le biais de l'ANDI :**

Dans le cadre de ce dispositif est prévue la décentralisation d'un guichet au niveau local, parmi les objectifs assignés :

- Apporter une assistance technique et informatique aux porteurs de projets ;
- La simplification et l'allégement des formalités administratives de constitution des entreprises et de réalisation de projets ;
- L'accompagnement du porteur de projet durant ces démarches administratives pour la concrétisation de son projet.

### **6. La PME algérienne face à la mondialisation :**

La mutation du système économique Algérien (passage de l'économie centralisée à l'économie de marché) fait passer les PME d'un environnement stable et contraignant (économie centralisée et bureaucratique) à un environnement turbulent où l'entreprise se retrouve brusquement dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Les PME se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale depuis que les autorités ont précipité l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre échange avec l'Union Européenne et par l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce.

## 6.1. Les importations en Algérie :

Malgré les efforts engagés pour améliorer les conditions du secteur de la petite et moyenne entreprise, La production nationale, notamment industrielle, connaît des lacunes structurelles, et laisse ainsi la place à une progression envahissante des importations de toutes natures<sup>1</sup>. Ainsi, les importations algériennes se sont élevées au cours du 1er semestre 2013 à 28,35 Mds de dollars US soit une hausse de 17,99% par rapport à la même période 2012<sup>2</sup>.

### 6.1.1. Répartition des importations par groupe de produit :

Selon les données du bulletin d'information statistique, la répartition des importations par groupes de produits font ressortir des augmentations pour l'ensemble de ces groupes. En effet, comme le montre le tableau ci après, les importations des biens destinés à l'outil de production qui représentent plus de 33% du total des importations sont passées de 7,81 à 9,45 Mds de dollars US durant les périodes considérées, soit un accroissement de plus de 20%. Les hausses ont aussi concerné les biens alimentaires avec 15%, les biens d'équipements 18,56% et les biens de consommation non alimentaires 15,03%.

**Tableau n° 2:** Evolution des importations par groupes de produits (1<sup>ier</sup> semestre 2012- 1<sup>ier</sup> semestre 2013).

Valeurs en millions de Dollars US

Groupes de produits	1 <sup>ier</sup> semestre 2012		1 <sup>ier</sup> semestre 2013		évolution (%)
	valeur	(%)	valeur	(%)	
Biens alimentaires	4392	18,28	5049	14,96	14,96
Biens destinés à l'outil de production	7808	32,50	9447	20,99	20,99
Bien d'équipements	7076	29,45	8389	18,56	18,56
Biens de consommation non alimentaire	4751	19,77	5464	15,03	15,03
Total général	24027	100	28350	100	17,99

**Source :** bulletin d'informations statistiques, n°23, décembre 2013.

<sup>1</sup> Industrie Algérie, n°1, janvier 2011, [http :www.mipmrpi.gov.dz], (consulté le 20 Mai 2014).

<sup>2</sup> Bulletin d'informations statistiques de la PME, n°23, novembre 2013.

### **6.1.2. Répartition par région économique :**

Selon les statistiques de la direction des douanes algériennes<sup>1</sup> les importations sont répartis comme suit :

#### **➤ Les flux d'échange entre l'Algérie et l'UE :**

Les pays de l'Union Européenne restent toujours les principaux partenaires de l'Algérie durant ce 1er trimestre 2014, avec les proportions respectives de 51,6% des importations et de 66,55% des exportations. Par rapport au premier trimestre 2013, les importations en provenance de l'UE ont enregistré une baisse de l'ordre de 7,84% passant de 7,74 milliards de dollars US au premier trimestre 2013 à 7,13 milliards de dollars US pour la même période 2014. De même, les exportations de l'Algérie vers ces pays ont diminué de 583 millions de dollars US, soit plus de 5%.

A l'intérieur de cette région économique, on peut relever que notre principal client est l'Espagne qui absorbe près de 13,68% de nos ventes à l'étranger, suivi par l'Italie de 13,31% et la France de 11,97%. Pour les principaux fournisseurs, la France occupe le premier rang avec plus de 12,11%, suivie par l'Italie et par l'Espagne avec les proportions respectives de 9,15% et 8,78% dans les importations de l'Algérie au courant du premier trimestre 2014.

#### **➤ Les flux d'échange entre l'Algérie et les pays de l'OCDE (hors UE) :**

Les pays de l'OCDE (hors UE) viennent en deuxième position avec une part de 14,52% des importations de l'Algérie en provenance de ces pays et de 15,15% des exportations de l'Algérie vers ces pays. Par rapport au premier trimestre 2013, il y a lieu de signaler des diminutions des exportations réalisées avec ces pays, passant de 3,69 à 2,48 milliards de dollars US, soit une baisse de 32,69%, par contre les importations en provenance de ces pays ont enregistré une augmentation de plus de 26,75 %, soit l'équivalent de 424 millions de dollars US en valeur absolue.

A noter aussi que l'essentiel des échanges commerciaux de l'Algérie avec cette région est réalisé avec les U.S.A, suivi par la Turquie avec des taux respectifs de 3,66% et 5,57% pour les exportations vers ces pays et de 4,76% et 3,53% pour les importations en provenance de ces pays.

---

<sup>1</sup> Ministère des Finances, Direction Générale des Douanes, statistique du commerce extérieur de l'Algérie, Période : 1er Trimestre 2014

➤ **Les autres régions :**

Les échanges commerciaux entre l'Algérie et les autres régions restent toujours marqués par des faibles proportions. Le volume global des échanges avec les « autres pays d'Europe », (hors UE et OCDE) affiche une diminution de 52,78% de leur part du marché par rapport au premier trimestre 2013, en passant de 593 millions de dollars US à 280 millions de dollars US.

Alors qu'avec les pays de « l'Asie » on affiche une hausse de 30,33% passant de 3,1 milliards de dollars US à 4,04 milliards de dollars US durant la période considérée. Le volume des échanges avec les pays de Maghreb (U.M.A) a enregistré une diminution de 9,96% par rapport au premier trimestre 2013 en passant de 1,24 millions de dollars US à 1,12 millions de dollars US. Les pays Arabes (hors U.M.A) quant à eux, ont enregistré une importante baisse de 2,09% par rapport au premier trimestre 2013, puisque le volume global des échanges commerciaux avec ces pays est passé de 716 millions de dollars US à 701 millions de dollars US.

Pour conclure, nous pouvons dire que la compétitivité est une notion subjective qui peut être interprétée de diverses manières et par diverses entités.

Pour être compétitive, la PME doit tenir compte de ces spécificités, ses caractéristiques et essayer d'en faire une force et un facteur clés de succès qui conjugué avec les opportunités que lui offre son environnement, pourra lui procurer un avantage concurrentiel, durable et inimitable qui va la différencier de ses concurrents et qui fera en sorte de lui faire gagner une place avantageuse sur son marché.

# ***Chapitre 3***

Présentation de l'enquête



## **Chapitre 3 :**

### **Présentation de l'enquête**

La revue de la littérature effectuée dans les deux premiers chapitres nous a permis de mieux cerner le champ conceptuel autour de la planification stratégique, de la PME et de la compétitivité. Toutefois, cela ne suffit pas pour répondre totalement à la problématique posée au début de ce mémoire.

Pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif, nous avons opté pour l'utilisation de l'un des éléments des études de marché, en l'occurrence l'enquête par questionnaire.

Ce troisième chapitre sera consacré à la présentation de l'enquête de terrain. Il est réparti en deux sections, dans la première section, nous allons présenter le cadre méthodologique de la recherche, la deuxième section sera consacrée à l'analyse des résultats de l'enquête à travers le tri à plat ainsi que le tri croisé qui vont nous permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses définies au départ.

## **Section 1 : La démarche méthodologique de l'enquête de terrain**

Cette section est consacrée à la présentation de la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de notre travail de terrain.

### **1. Objectif de l'enquête :**

Nous avons élaboré cette enquête dans le but de trouver des éléments de réponse à notre problématique, et tenter de savoir que font nos PME en termes de stratégie en général et de stratégie marketing en particulier pour faire face à l'invasion des produits étrangers qui domine le paysage économique de nos marchés.

### **2. Confection et contenu du questionnaire :**

Le questionnaire a été réalisé à partir de ce qui a été développé dans le cadre théorique du mémoire. Et il contient des éléments de réponse aux questions abordées dans notre problématique de recherche.

Nous avons confectionné le questionnaire de l'enquête dans le but d'atteindre l'objectif de recherche que nous nous sommes fixé au préalable.

Nous avons décomposé le questionnaire en plusieurs questions organisées pour aller du général au particulier et cela afin de ne pas brusquer l'interviewé et éviter de le mettre mal à l'aise.

#### **2.1. Les types de questions et représentation graphique :**

Pour répondre aux besoins de notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire composé de 51 questions où plusieurs types de questions peuvent être distingués.

- Des questions ouvertes dans lesquelles l'interviewé est libre dans sa réponse ;
- Des questions fermées à choix dichotomique ;
- Des questions fermées à choix multiple.
- Des questions fermées à choix unique.

Pour la représentation graphique des résultats obtenus, nous avons utilisé des histogrammes ainsi que des représentations par secteurs.

## 2.2. L'objectif de chaque question :

Notre questionnaire est composé de 51 questions qui ont chacune leur objectif. L'ensemble de ces questions sert à exploiter six thèmes principaux qui sont :

- **La perception de l'environnement :** Les questions allant de la première jusqu'à la 15<sup>ième</sup> nous ont permis de savoir si les entreprises interrogées sont conscientes de la menace que présente les produits étrangers et de voir comment les dirigeants évaluent leurs positions concurrentielles et leurs perceptions de leur environnement en termes d'intensité concurrentielle et de degrés de complexité environnementale.
- **La stratégie de l'entreprise :** Les questions allant de la 16<sup>ième</sup> jusqu'à la 23<sup>ième</sup> donnent un aperçu sur la stratégie générale adoptée par chaque entreprise pour faire face à la menace des produits étrangers.
- **La stratégie marketing :** Les questions allant de la 24<sup>ième</sup> jusqu'à la 30<sup>ième</sup> ont eu pour objectif de déduire la stratégie marketing adoptée par ces entreprises pour réagir à la présence des produits étrangers. Et cela, en matière de segmentation de leur clientèle, de ciblage et de positionnement de leurs produits.
- **Du stratégique à l'opérationnel, plan d'action opérationnel :** Les questions allant de la 31<sup>ième</sup> jusqu'à la 41<sup>ième</sup>, servent à découvrir la traduction de la stratégie marketing au niveau opérationnel.
  - 1- **Politique de produit :** les questions 31, 32, 33 servent à découvrir les éléments qui composent la politique de produit.
  - 2- **Politique de prix :** les questions 34, 35 décrivent la politique de prix adopté par ces PME.
  - 3- **Politique de communication :** les questions 36, 37, 38, 39 mettent en évidence la politique de communication adoptée.
  - 4- **Politique de distribution :** la 40<sup>ième</sup> et la 41<sup>ième</sup> question permettent de déduire la politique de distribution adopté par les PME interrogées.
- **Informations sur le dirigeant :** les questions 42, 43, 44 servent à savoir la fonction de l'enquêté afin de juger la pertinence et la crédibilité des réponses, tout en s'informant du niveau de formation du gérant dans le cas où c'est lui qui répond et c'est le cas dans presque tous les questionnaires.

- **Informations sur l'entreprise :** Les questions allant de la 45<sup>ième</sup> jusqu'à la 51<sup>ième</sup> servent à mieux identifier les PME interrogées.

### **3. Choix de la méthode d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon :**

La méthode d'échantillonnage que nous avons choisie pour mener à bien cette étude est la méthode empirique avec un échantillon de convenance.

Le choix de notre échantillon se justifie par plusieurs facteurs à savoir :

- La proximité du milieu de l'enquête.
- La concentration de la plupart des entreprises dans les zones industrielles et les zones d'activité ;

Nous pouvons dire que nous n'avons pas eu à choisir la taille de l'échantillon, car suite aux difficultés rencontrées et au refus des entreprises à répondre, nous nous sommes contentés de celles qui ont accepté de le faire et de donner ainsi une suite favorable à notre requête.

### **4. Le mode d'administration :**

Le mode d'administration du questionnaire que nous avons choisi pour cette enquête est le face à face, car c'est le moyen le plus fiable et le plus crédible pour permettre le recueil d'informations. Ce mode d'administration nous a permis d'expliquer et poser nos questions aux personnes pour écarter toute ambiguïté ou mal entendu, bien évidemment toute forme d'influence est évitée.

### **5. Le déroulement de l'enquête :**

L'enquête a été entamée début Avril 2014 après une série de prise de rendez-vous avec certaines entreprises faisant partie de notre échantillon. Beaucoup d'entraves ont marqué notre enquête telle que:

- La non-disponibilité des adresses réelles des entreprises ;
- Les entreprises n'acceptent de participer que dans le cas où nous serions envoyés par une tierce personne ;
- Les entreprises n'ont pas assez de temps à nous consacrer ;
- Les entreprises sont méfiantes et hésitent à donner des informations sur leurs activités.

À la fin de l'enquête, nous n'avons pu récupérer que 16 questionnaires sur les 30 distribués.

## **Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête de terrain**

Cette section sera consacrée à l'analyse des résultats de l'enquête de terrain que nous avons effectuée, et permettra de donner des éléments de réponse qui permettront d'éclairer la problématique que nous avons posée au début de ce travail.

### **1. Présentation de l'échantillon étudié :**

L'échantillon sélectionné au départ était de 30 entreprises, mais suite au refus de quelques-unes d'entre elles de coopérer, nous étions dans l'obligation de travailler avec un échantillon de 16 PME. Trois d'entre elles sont dans le secteur du cosmétique et des produits d'entretien (BEJAIA COSMETIQUE, IMA GOURAYA COSMETIQUE, VERY NET) et les 13 autres PME sont des entreprises faisant partie du secteur agroalimentaire (Chocolaterie ILYAH (mon ange), Couscous EL HADJA, Biscuiterie maxi goût, Chocolat d'art SICA, Agro-céréales, Biscuiterie confiserie Aklouche, Biscuiterie IFRI, Agros Bis, Saldae food, Biscuiterie Lion d'Afrique, Biscuiterie Best, La grande combe, PASTA WORD)<sup>1</sup>.

### **2. L'analyse et l'interprétation des résultats :**

Dans une étude de marché, le traitement et l'analyse des résultats présentent l'étape la plus difficile à réaliser, car elle demande beaucoup de précautions. Cette analyse peut se faire à l'aide de logiciels comme le Sphinx que nous avons utilisés dans notre analyse, ce dernier nous a permis de faire le traitement des observations en utilisant le tri à plat ainsi que le tri croisé.

---

<sup>1</sup> Allez à annexe n°3.

## 2.1. Tri à plat :

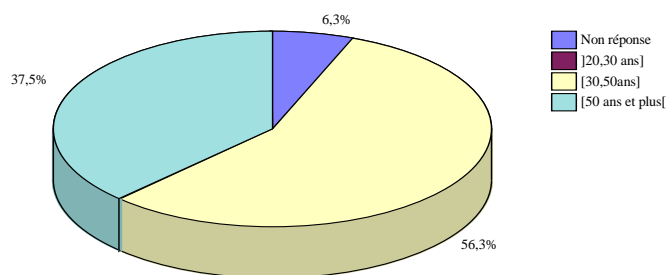
### ➤ Informations sur l'interviewé :

Vous trouverez en annexe les informations détaillées sur les personnes interviewées dans notre enquête.

**Tableau n°3 :** Tri à plat de l'âge de l'interviewé

	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	6,3%
]20,30 ans]	0	0,0%
[30,50ans]	9	56,3%
[50 ans et plus[	6	37,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°12 :** Tri à plat de l'âge de l'interviewé



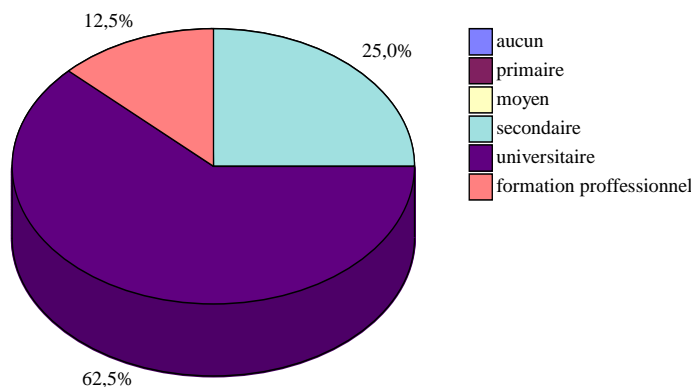
**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

D'après cette figure et ce tableau, nous remarquons que la majorité des personnes interrogées (56,3%) a un âge compris entre 30 et 50 ans, 37,5% d'entre eux ont plus de 50 ans.

**Tableau n°4 :** Tri à plat du niveau de scolarité des personnes interviewées.

	Nb. cit.	Fréq.
aucun	0	0,0%
primaire	0	0,0%
moyen	0	0,0%
secondaire	4	25,0%
universitaire	10	62,5%
formation professionnelle	2	12,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°13 :** Tri à plat du niveau de scolarité des personnes interviewées.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

D'après ce tableau et cette figure, nous pouvons remarquer que la majorité des personnes interrogées (62,5%) ont un niveau universitaire, 25% d'entre elles ont un niveau secondaire et seulement 12,5% d'entre elles ont un niveau de formation professionnelle.

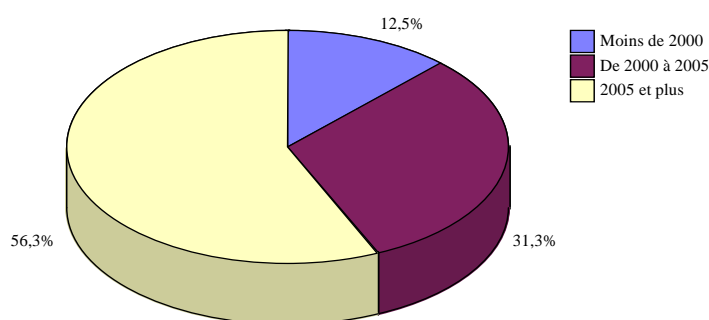
En analysant toutes les informations recueillies à propos des interviewés, nous pouvons déduire que l'échantillon est composé par une majorité de PME gérées par des entrepreneurs jeunes et plutôt bien instruits.

➤ **Informations sur l'entreprise :**

Vous trouverez en annexe n°2 les informations détaillées sur les personnes interviewées dans notre enquête.

**Tableau n°5 : Tri à plat de la date de création**      **Figure n°14 : Tri à plat de la date de création**

	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 2000	2	12,5%
De 2000 à 2005	5	31,3%
2005 et plus	9	56,3%
TOTAL OBS.	16	100%



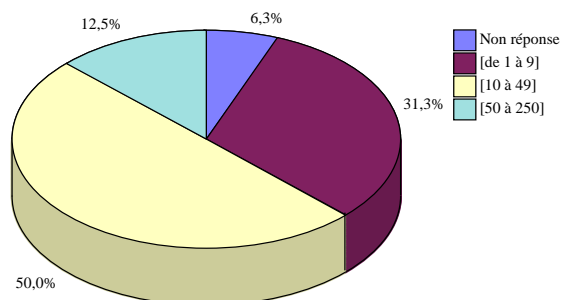
**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Nous remarquons d'après ces deux représentations que la majorité des PME interrogées sont de récente création et ceci peut s'expliquer par les grandes réformes économiques adoptées par l'État algérien au milieu des années 90 visant la libéralisation et l'ouverture vers l'économie de marché.

**Tableau n°6 : Tri à plat de l'effectif**

	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	6,3%
[de 1 à 9]	5	31,3%
[10 à 49]	8	50,0%
[50 à 250]	2	12,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°15 : Tri à plat de l'effectif**



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

31,3% des PME interrogées ayant un effectif compris entre 1 et 9 employés sont de très petites entreprises, 50% d'entre elles ont un effectif compris entre 10 et 49 employés et sont donc de petites entreprises et 12,5% d'entre elles sont de moyennes entreprises, car elles ont un effectif compris entre 50 et 250 personnes.

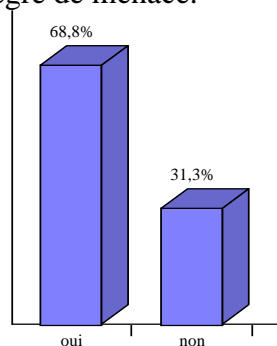
➤ **Perception de l'environnement :**

**Q1 :** l'ouverture des marchés nationaux aux produits étrangers, à travers l'importation massive est-elle pour vous une menace?

**Tableau n°7:** Tri à plat de la perception du degré de menace.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	11	68,8 %
non	5	31,3 %
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n° 16 :** Tri à plat de la perception du degré de menace.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Nous remarquons d'après cette figure que 68,8% des PME interrogées déclarent percevoir et avoir pris conscience de la menace que présente la présence des produits importés, tandis que 31,3% d'entre elles n'estiment pas être menacés par ces produits. Cela voudrait dire que ces dernières n'ont pas conscience de cette menace, elles pensent avoir un avantage concurrentiel qui leur permettra de faire face à cette concurrence.

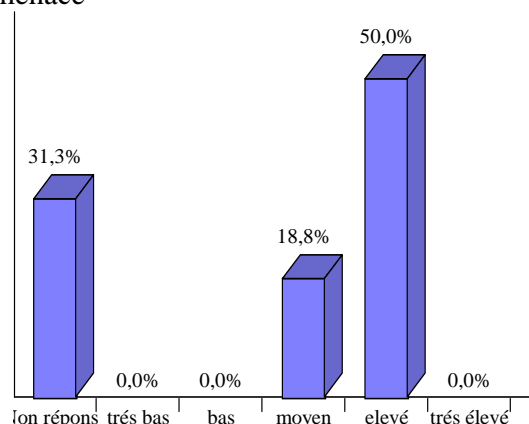


**Q2 : Si oui, quel est le degré de menace que présentent ces produits étrangers?**

**Tableau n°8 :** Tri à plat de la perception de la menace.

	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	5	31,3%
très bas	0	0,0%
bas	0	0,0%
moyen	3	18,8%
élevé	8	50,0%
très élevé	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°17 :** Tri à plat de la perception de la menace



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

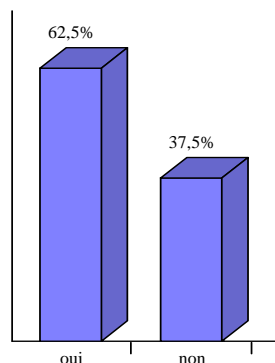
Parmi les 11 PME ayant répondu être conscientes de la menace que présente la présence des produits importés, 18,8% d'entre elles (soit 3 PME) estiment cette menace à un degré moyen tandis que la majorité soit 47,1% d'entre elles (11 PME) l'estime à un degré élevé, cette perception du degré élevé de la menace montre que les PME interrogées sont conscientes des forces dont bénéficient les produits étrangers et de l'avantage concurrentiel dont jouissent ces dernières.

**Q3 : Avez-vous déjà perdu des clients au profit des produits importés?**

**Tableau n°9 :** Tri à plat de la perte de clients

	Nb. cit.	Fréq.
oui	10	62,5%
non	6	37,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°18 :** Tri à plat de la perte de clients



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

62,5% des PME interrogées (soit 10) déclarent avoir déjà perdu des clients au profit des produits importés, tandis que 37,5% d'entre elles (soit 6) déclarent le contraire.

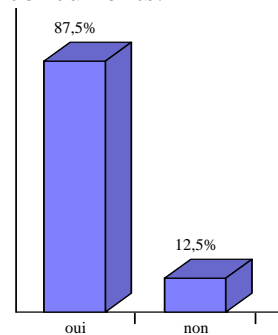
Cette question vient pour confirmer la première question, elle nous a permis de savoir si les PME interrogées ont subi les conséquences de cette menace.

**Q4 :** Avez-vous pris connaissance des produits importés proposés pour les consommateurs algériens et qui répondent aux mêmes besoins que vos produits?

**Tableau n°10 :** Tri à plat de la perception des concurrents.

	Nb. cit.	Fréq.
<b>oui</b>	14	87,5%
<b>non</b>	2	12,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	16	100%

**Figure n°19 :** Tri à plat de la perception des concurrents.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Cette question a été posée dans le but de savoir si les PME interrogées connaissent leurs concurrents étrangers ou pas. D'après cette figure nous remarquons que 87,5% d'entre elles (soit 14PME) connaissent les produits étrangers avec lesquels elles sont en concurrence et 12,5% d'entre elles (soit2 PME) déclarent ne pas avoir de concurrent direct étranger.

La cinquième question a été posée dans l'objectif de confirmer la question précédente, car nous avons demandé aux PME ayant répondu positivement à la question précédente, si elles pouvaient nous citer quelques-uns de leurs concurrents directs, cela nous a permis de comprendre dans quel rang se situent quelques une de nos PME interrogées (produits de haut de gamme, produits de bas de gamme, etc.). Certains des gérants interrogés ont déclaré devoir faire face à une autre concurrence qui est celle des produits contrefaits.

**Q6 :** Qu'est-ce qui peut attirer à votre avis les clients vers les produits étrangers?

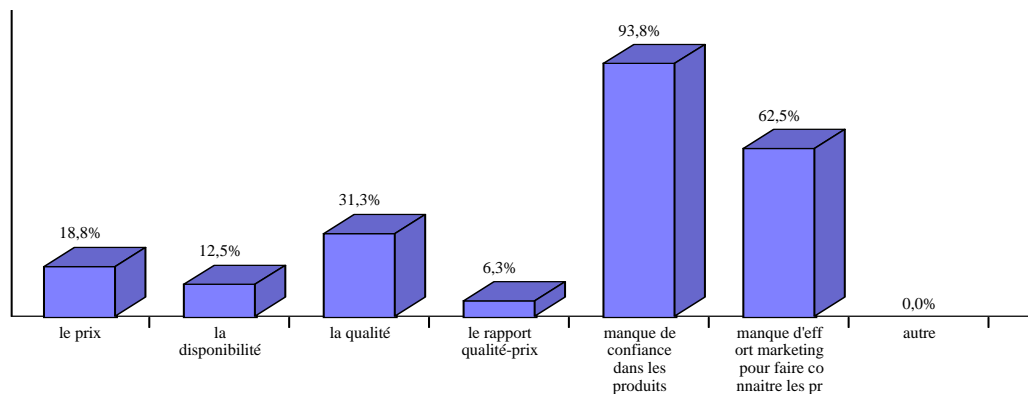
**Tableau n°11 :** Tri à plat de la perception des forces des produits étrangers.

	Nb. cit.	Fréq.
le prix	3	18,8%
la disponibilité	2	12,5%
la qualité	5	31,3%
le rapport qualité-prix	1	6,3%
manque de confiance dans les produits algériens	15	93,8%
manque d'effort marketing pour faire connaître les produits algériens	10	62,5%
autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	

**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (6 au maximum).

**Figure n°20 :** tri à plat de la perception des forces des produits étrangers.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Cette question a été posée dans le but de savoir si les PME interrogées étaient conscientes des raisons qui pouvaient pousser le consommateur algérien à se détourner d'elles pour s'orienter vers le produit importé. La majorité des PME interrogées soit une part de 93,8% déclare que c'est le manque de confiance dans le produit algérien qui a attiré les clients vers les produits importés, le manque d'efforts marketing pour faire connaître le produit algérien vient en seconde position avec une part de 62,5%, suivi de la qualité des produits importés, de leurs prix, leurs disponibilité ainsi que le rapport qualité-prix avec des parts respectives de 31,3%, 18,8%, 12,5% et 6,3%.

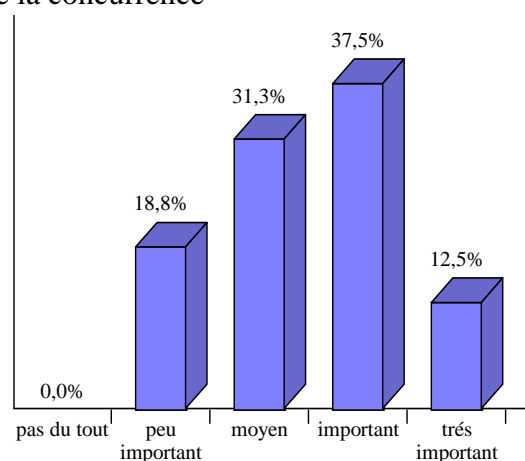
La majorité des PME interrogées reconnaissent que le consommateur algérien manque de confiance en leurs produits, en effet lors de notre entretien avec l'un des gérants, il nous a déclaré que « *le principal problème reste le consommateur algérien qui n'a pas une culture de consommation* » et il a ajouté que « *les consommateurs algériens ne savent pas quelles sont les conséquences de l'achat des produits importés sur l'économie de pays* ». Certains gérants interrogés reconnaissent leurs manques d'efforts en matière de marketing pour donner une bonne image au produit algérien chose qui n'est pas le cas des produits étrangers ce qui explique que le consommateur soit influencé par le made in.

**Q7 :** Durant ces dernières années de quel degré d'agressivité jugez-vous la concurrence?

**Tableau n°12 :** Perception du degré d'agressivité de la concurrence

	Nb. cit.	Fréq.
pas du tout	0	0,0%
peu important	3	18,8%
moyen	5	31,3%
important	6	37,5%
très important	2	12,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°21 :** Perception du degré d'agressivité de la concurrence



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

**Moyenne = 3,44 Ecart-type = 0,96**

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (pas du tout) à 5 (très important).

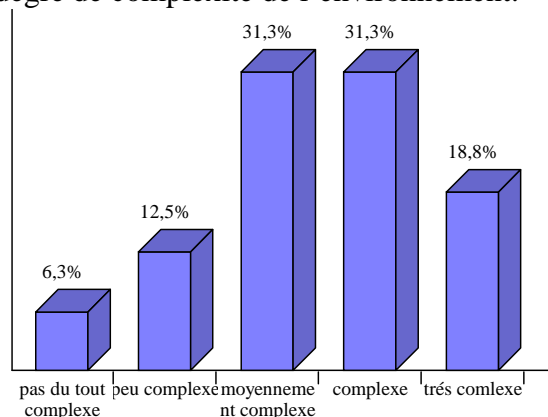
Cette question nous a permis de mesurer la perception du degré d'agressivité des concurrents, la majorité des PME interrogées soit une part de 37,5% estime cette agressivité à un degré important, 31,3% d'entre elles l'estime à un degré moyen, 18,8% d'entre elles l'estiment à un degré peu important et une part de 12,5% d'entre elles l'estime à un degré très important. Ces résultats montrent que les PME interrogées évoluent dans un environnement très concurrentiel où chacune d'entre elles essaye d'être plus compétitive que l'autre.

**Q8 : L'environnement dans lequel évolue votre entreprise est?**

**Tableau n°13 :** Tri à plat de la perception du degré de complexité de l'environnement.

	Nb. cit.	Fréq.
pas du tout complexe	1	6,3%
peu complexe	2	12,5%
moyennement complexe	5	31,3%
complexe	5	31,3%
très complexe	3	18,8%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°22 :** Tri à plat de la perception du degré de complexité de l'environnement.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

**Moyenne = 3,44 Ecart-type = 1,15**

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (pas du tout complexe) à 5 (très complexe).

L'objectif de cette question est de mesurer la perception du degré de complexité de l'environnement dans lequel évoluent les PME interrogées. Ainsi, 31,3% d'entre elles le perçoivent comme étant complexe, une autre part de même taille le perçoit comme étant moyennement complexe, 18,8% d'entre elles pense qu'il est très complexe, une part de 12,5% pense qu'il est peu complexe et une petite part de 6,3% pense que cet environnement n'est pas du tout complexe.

Cette complexité environnementale s'explique par le fait que ces entreprises se trouvent confrontées à des procédures administratives très contraignantes, une forte taxation pour certaines des matières premières, des difficultés pour l'accès au crédit, etc. un autre problème vient rendre l'environnement encore plus complexe surtout pour les PME du secteur cosmétique, c'est le problème de la contrefaçon qui est un véritable fléau. En effet, les produits contrefaits inondent le marché algérien à des prix très bas défiant toute concurrence et au détriment de la qualité ce qui représente une sérieuse menace aux producteurs algériens.

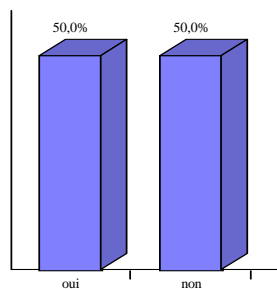
Ce qui rend encore plus complexe cet environnement et représente une sérieuse menace pour l'activité de nos PME reste les produits importés, car nos PME ne disposent de moyens d'affronter les grandes multinationales.

**Q9 : Surveillez-vous votre environnement?**

**Tableau n°14 : Tri à plat de la pratique de la veille.**

	Nb. cit.	Fréq.
<b>oui</b>	8	50,0%
<b>non</b>	8	50,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	16	100%

**Figure n°23 : Tri à plat de la pratique de la veille.**



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

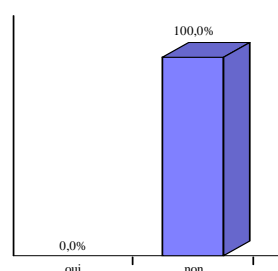
L'objectif de cette question est de savoir si les PME interrogées pratiquent la veille stratégique ou pas. La moitié de l'échantillon interrogé soit 50% a déclaré surveiller son environnement et l'autre moitié a déclaré le contraire. Ces résultats nous montrent que malgré le fait que la majorité des PME interrogées perçoivent leur environnement comme complexe, seul 50% d'entre elles déclarent le surveiller.

**Q10 : Existe-t-il dans votre entreprise une structure spécialisée dans la veille?**

**Tableau n°15 : Taux d'acquisition d'une structure de veille.**

	Nb. cit.	Fréq.
<b>oui</b>	0	0,0%
<b>non</b>	16	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	16	100%

**Figure n°24 : Taux d'acquisition d'une structure de veille.**



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

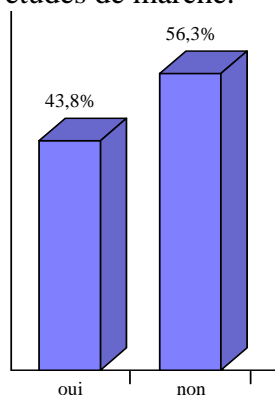
La totalité de l'échantillon interrogé a déclaré ne pas avoir une structure spécialisée dans la veille, certains gérants ont expliqué cela par le manque de moyens dont ils disposent tandis que d'autres ont déclaré que cela faisait partie de leurs tâches et qu'ils n'avaient pas besoin de créer une structure spécialisée pour s'occuper de cette tâche.

**Q11 : Faites-vous appel aux études de marché?**

**Tableau n°16 :** Tri à plat de l'utilisation des études de marché.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	7	43,8%
non	9	56,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°25 :** Tri à plat de l'utilisation des études de marché.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

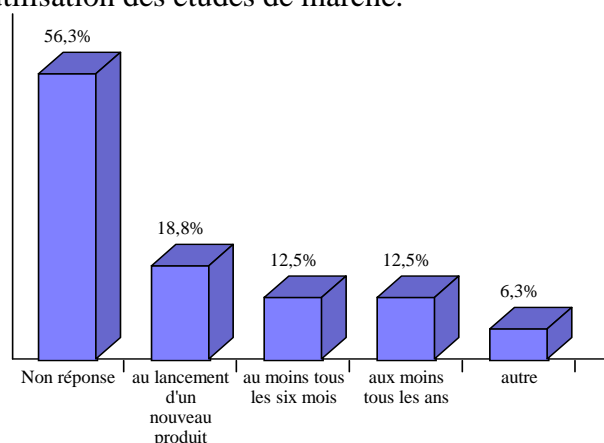
La majorité des PME interrogées soit une part de 56,3 % déclare ne pas faire appel aux études de marché et 43 % d'entre elles déclarent le contraire. Nous avons remarqué d'après les réponses de nos interviewés à cette question que même les gérants qui déclarent effectuer des études de marché, ces dernières ne sont pas réalisées auprès du client final qui est le consommateur, mais elles se font auprès des distributeurs grossistes et détaillants.

**Q12 : Si oui, quelle est la fréquence d'utilisation des études de marché?**

**Tableau n°17 :** Tri à plat de la fréquence d'utilisation des études de marché.

	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	9	56,3%
au lancement d'un nouveau produit	3	18,8%
au moins tous les six mois	2	12,5%
aux moins tous les ans	2	12,5%
autre	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	

**Figure n°26 :** Tri à plat de la fréquence d'utilisation des études de marché.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).

Parmi les PME ayant déclaré avoir recours aux études de marché, 18,8% d'entre elles déclare le faire lors du lancement de nouveaux produits, 12,5% y a recours au moins tous les six mois, 12,5% y a recours au moins tous les ans et une part de 6,3% a déclaré avoir recours aux études de marché de manière aléatoire.

**Q13 :** Quels sont les moyens que vous utilisez pour collecter des informations concernant votre marché ?

Cette question est une question ouverte, la totalité de l'échantillon a répondu que le moyen le plus utilisé pour collecter des informations sur leurs marchés est le dialogue du gérant avec les distributeurs (grossistes et détaillant) avec lesquels ils collaborent, ce dialogue leur permet de savoir ce que pensent les consommateurs de leurs produits, leurs critiques, suggestions, etc.

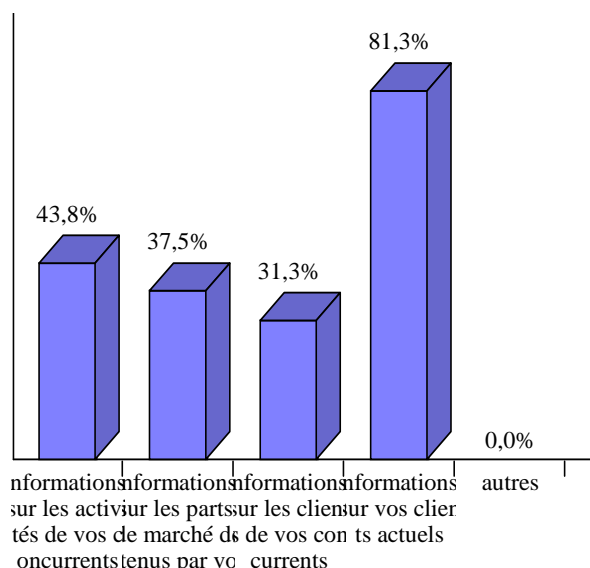
Certains gérants nous ont déclaré aussi suivre la réglementation qui régit leurs activités, et les nouveautés d'après la loi de finances à travers leur collaboration avec leurs comptables. Aucune des PME interrogées n'a sollicité un bureau d'études marketing pour réaliser ses études, mais la majorité des gérants ont déclaré effectuer eux-mêmes ces études.

**Q14 :** Quels sont les types d'informations que vous cherchez généralement à recueillir?

**Tableau n°18 :** Tri à plat du type d'informations recueilli

	Nb. cit.	Fréq.
informations sur les activités de vos concurrents	7	43,8%
informations sur les parts de marché détenues par vos concurrents	6	37,5%
informations sur les clients de vos concurrents	5	31,3%
informations sur vos clients actuels	13	81,3%
autres	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	

**Figure n°27 :** Tri à plat du type d'informations recueilli



Source : réalisé à partir des résultats de l'enquête.



Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

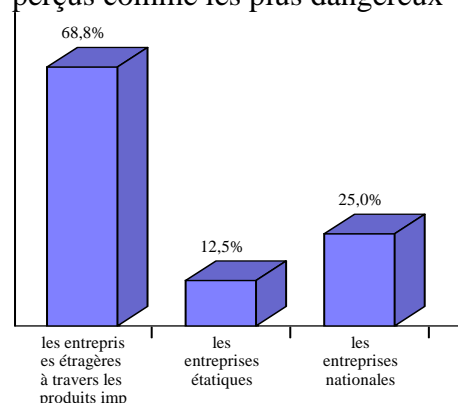
81,3 % des PME interrogées recueille des informations sur leurs clients actuels (c'est-à-dire qu'ils étudient la satisfaction des clients, leurs remarques propositions...être à l'écoute). 43,8 % d'entre elles recueille des informations sur les activités de leurs concurrents, 37,5 % d'entre elles recueille des informations sur les parts de marché détenues par leurs concurrents et 31,3 % d'entre elles recueille des informations sur les clients de leurs concurrents.

**Q15 :** Parmi tous vos concurrents, lesquels selon vous représente une concurrence rude?

**Tableau n°19 :** Tri à plat des concurrents perçus comme les plus dangereux

	Nb. cit.	Fréq.
les entreprises étrangères à travers les produits importés	11	68,8%
les entreprises étatiques	2	12,5%
les entreprises nationales	4	25,0%
TOTAL OBS.	16	

**Figure n°28 :** Tri à plat des concurrents perçus comme les plus dangereux



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

Cette question a été posée dans l'objectif de savoir quel concurrent présente la plus grande menace pour les PME interrogées. Les entreprises étrangères à travers les produits importés représentent la plus grande menace avec une part de 68,8%, suivi par les entreprises nationales privées avec une part de 25% et les entreprises étatiques avec une part de 12,5%.

Les PME interrogées ont expliqué le fait que les entreprises étrangères à travers leurs produits importés représentent la plus grande menace, à cause des énormes moyens dont elles disposent, de leur savoir-faire ainsi que la diversité de leurs produits.

➤ **La stratégie de l'entreprise :**

**Q16 :** Quelle est la mission de votre entreprise ?

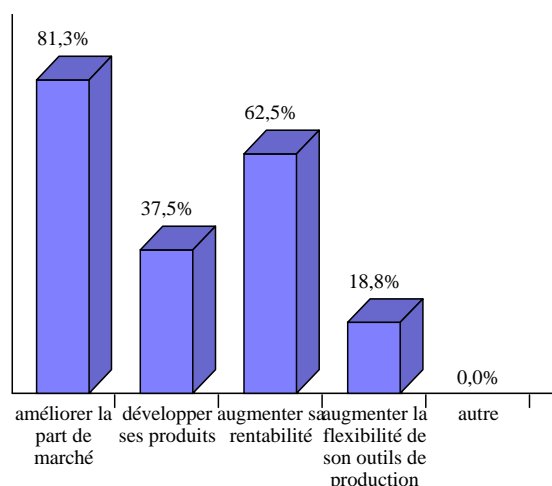
Nous avons remarqué d'après les réponses à cette question que la majorité des gérants interrogés confondent entre leurs missions et leurs métiers, à titre d'exemple, l'un des gérants a déclaré que son entreprise a pour mission de « *Satisfaire les besoins des consommateurs, veiller à faire valoir nos produits et avoir le maximum de place sur le marché* », un autre gérant à son tour a déclaré avoir pour mission de « *s'imposer comme acteur incontournable dans le marché et répondre de la meilleure façon aux attentes du consommateur* ». Le gérant de la SARL a déclaré que son entreprise avait pour mission de « offrir sur le marché des produits de bonne qualité et un petit prix ».

**Q17 :** Votre entreprise a pour objectif de?

**Tableau n°20 :** Tri à plat des objectifs.

	Nb. cit.	Fréq.
améliorer la part de marché	13	81,3%
développer ses produits	6	37,5%
augmenter sa rentabilité	10	62,5%
augmenter la flexibilité de son outil de production	3	18,8%
autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	

**Figure n°29 :** Tri à plat des objectifs.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

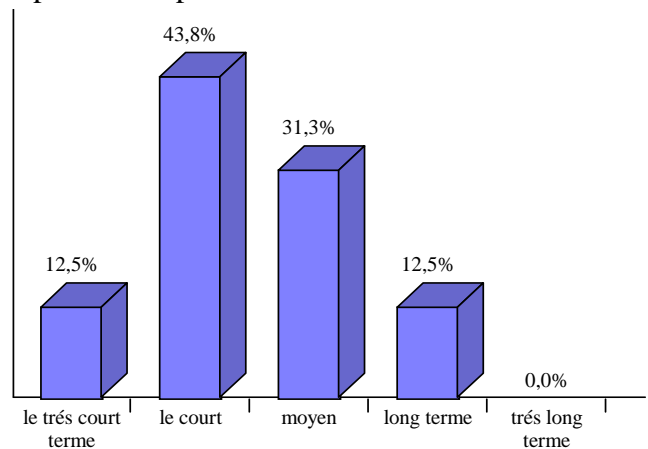
La majeure partie des PME interrogées soit une part de 81,3% déclare avoir pour objectif l'amélioration de leurs parts de marché, 62,5% d'entre elles déclare avoir pour objectif l'amélioration de leur rentabilité, 37,5% d'entre elles ont pour objectif l'amélioration de leurs produits, 18,8% d'entre elles ont pour objectif d'augmenter la flexibilité de leurs outils de production.

**Q18 : Vos décisions ont une portée sur?**

**Tableau n°21 :** Tri à plat de l'horizon temporel de la prise de décision

	Nb. cit.	Fréq.
le très court terme	2	12,5%
le court	7	43,8%
moyen	5	31,3%
long terme	2	12,5%
très long terme	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°30 :** Tri à plat de l'horizon temporel de la prise de décision



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

**Moyenne = 2,44 Ecart-type = 0,89**

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (le très court terme) à 5 (très long terme).

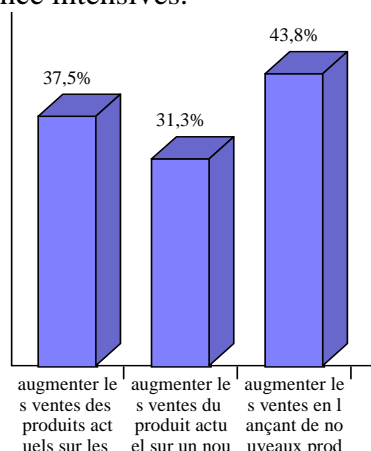
La majorité des PME interrogées soit une part de 43,8 % déclare prendre des décisions sur le court terme, 31,3 % d'entre elles les prennent à moyen terme, 12,5 % les prennent à long terme et 12,5 % les prennent à très court terme. Les décisions prises à court terme font partie des spécificités qui caractérisent la PME, où le dirigeant focalise son attention sur l'immédiat dans le temps et opte pour des solutions à court terme au détriment d'une vision stratégique qui porte ses résultats à long terme.

**Q19** : Pour atteindre vos objectifs tracés, vous cherchez à?

**Tableau n°22** : Tri à plat des stratégies de croissance intensives.

	Nb. cit.	Fréq.
augmenter les ventes des produits actuels sur les marchés actuels	6	37,5%
augmenter les ventes du produit actuel sur un nouveau marché	5	31,3%
augmenter les ventes en lançant de nouveaux produits sur le marché actuel	7	43,8%
TOTAL OBS.	16	

**Figure n°31** : Tri à plat des stratégies de croissance intensives.



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

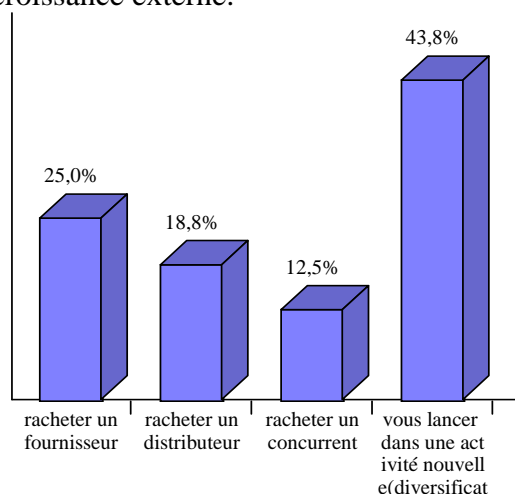
Afin d'atteindre leurs objectifs, 43,8% des PME interrogées cherche à augmenter les ventes en lançant de nouveaux produits sur le marché actuel c'est une stratégie de développement de produit, 37,5% d'entre elles cherchent à augmenter les ventes des produits actuels sur les marchés actuels, elles adoptent une stratégie de pénétration du marché et 31,3% d'entre elles cherchent à augmenter les ventes du produit actuel sur un nouveau marché, donc elles optent pour une stratégie d'extension du marché.

**Q20** : Dans la mesure où vous souhaitez accroître votre activité vous choisirez de ?

**Tableau n°23** : Tri à plat des stratégies de croissance externe.

	Nb. cit.	Fréq.
racheter un fournisseur	4	25,0%
racheter un distributeur	3	18,8%
racheter un concurrent	2	12,5%
vous lancer dans une activité nouvelle (diversification)	7	43,8%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°32** : Tri à plat des stratégies de croissance externe.



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).

43,8% des PME interrogées envisage de se lancer dans une stratégie de diversification, 25% d'entre elles envisage une stratégie d'intégration en amont, 18,8% d'entre elles envisage une stratégie d'intégration vers l'aval et une part de 12,5% d'entre elles envisage une stratégie d'intégration horizontale.

Nos PME qui envisagent de se lancer dans une stratégie de diversification, cherchent un rempart derrière lequel elles peuvent trouver une échappatoire aux pressions que peuvent leur infliger les acteurs de leurs marchés actuels.

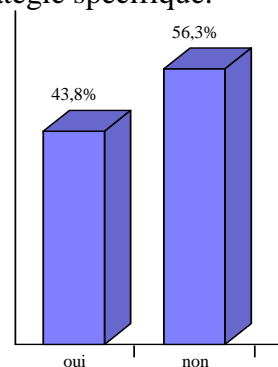
Les PME qui envisagent de racheter leurs distributeurs et celles qui envisagent de racheter leurs fournisseurs pourront maîtriser deux des cinq forces concurrentielles de PORTER et échapperont aux pressions exercées par le marché en amont et en aval en adoptant des stratégies d'intégration amont et des stratégies d'intégration aval.

**Q21** : Est-ce que vous élaborez une stratégie spécifique pour faire face à la concurrence des produits étrangers?

**Tableau n°24** : Tri à plat de l'élaboration de stratégie spécifique.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	7	43,8%
non	9	56,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°33** : Tri à plat de l'élaboration de stratégie spécifique.



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête.

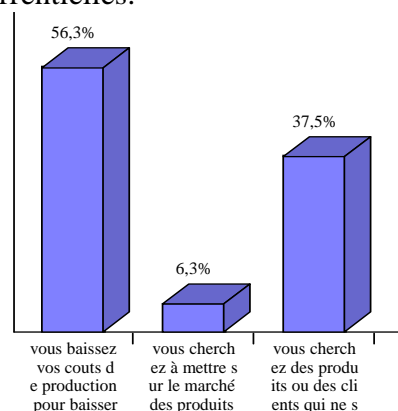
La majorité des PME interrogées soit une part de 56,3% déclare ne pas adopter une stratégie spécifique pour faire face à la concurrence des produits étrangers tandis que 43,8% d'entre elles déclare le contraire.

**Q22** : Pour faire face à votre concurrence?

**Tableau n°25** : Tri à plat des stratégies concurrentielles.

	Nb. cit.	Fréq.
vous baissez vos couts de production pour baisser les prix	9	56,3%
vous cherchez à mettre sur le marché des produits différents de ceux de vos concurrents	1	6,3%
vous cherchez des produits ou des clients qui ne sont pas convoités par vos concurrents	6	37,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°34** : Tri à plat des stratégies concurrentielles.



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (3 au maximum).

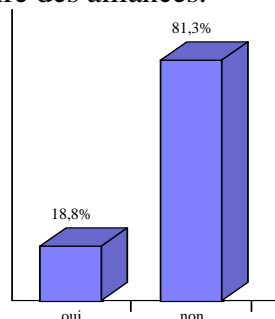
Pour faire face à la concurrence, 56,3% des PME interrogées cherchent à baisser leurs couts de production pour baisser leurs prix, c'est une stratégie de domination par les coûts, 37,5% d'entre elles cherchent des produits ou des clients qui ne sont pas convoités par leurs concurrents, c'est une stratégie de concentration et une petite part de 6,3% cherche à mettre sur le marché des produits différents de ceux des concurrents et adopte alors une stratégie de différenciation.

**Q23** : Pour être plus compétitifs sur le marché, avez-vous songé à faire des alliances avec les entreprises étrangères?

**Tableau n°26**: Tri à plat de l'intention de faire des alliances.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	3	18,8%
non	13	81,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°35** : Tri à plat de l'intention de faire des alliances.



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête.

La majorité des PME interrogées soit une part de 81,3 % a déclaré ne pas avoir songé à faire des alliances avec les entreprises étrangères, et une part de 18,8 % d'entre elles a déjà songé à cette solution pour être plus compétitive.

La majorité des gérants ayant répondu non à cette question ont déclaré qu'ils ne voulaient absolument pas renoncer à leurs libertés de gérer leurs entreprises telles qu'ils le voulaient, d'autres en revanche ont expliqué ne pas avoir eu l'occasion (l'opportunité) de le faire.

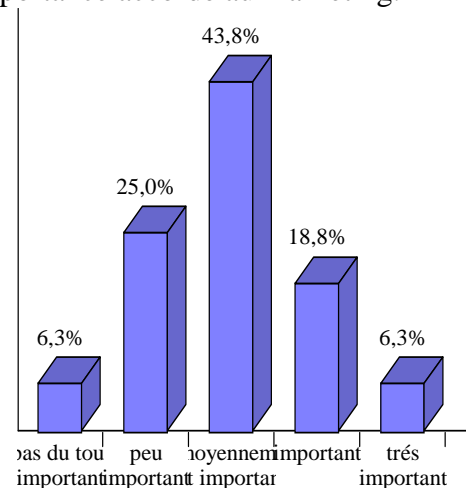
➤ **La stratégie marketing :**

**Q24 :** Pour votre entreprise, le marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture du marché algérien est plutôt:

**Tableau n°27 :** Tri à plat de degré d'importance accordé au marketing.

	Nb. cit.	Fréq.
pas du tout important	1	6,3%
peu important	4	25,0%
moyennement important	7	43,8%
important	3	18,8%
très important	1	6,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°36 :** Tri à plat de degré d'importance accordé au marketing.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

**Moyenne = 2,94 Ecart-type = 1,00**

La question est à réponse unique sur une échelle.

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (pas du tout important) à 5 (très important).

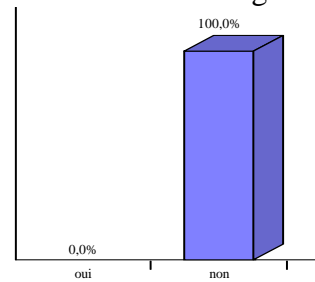
Cette question a été posée dans le but de mesurer le degré d'importance que les PME interrogées accordent au marketing. La majorité des PME interrogées soit une part de 43,8% estime cette importance à un degré moyen, 25% d'entre elles l'estime à un degré peu important, 18,8% d'entre elles l'estime à un degré important, 6,3% d'entre elles l'estime à un degré très important et une part de 6,3% l'estime à un degré pas du tout important. Ces résultats montrent qu'il y a une certaine prise de conscience de l'importance du marketing de la part des gérants interrogés.

**Q25 : Votre entreprise est-elle dotée d'un service marketing? Pourquoi?**

**Tableau n°28 : Tri à plat de taux d'acquisition de service marketing**

	Nb. cit.	Fréq.
oui	0	0,0%
non	16	100%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°37 : Tri à plat de taux d'acquisition de service marketing**



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

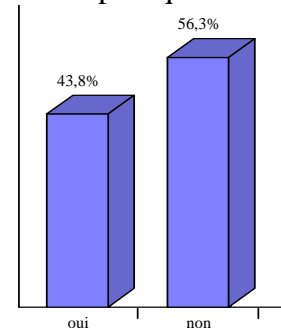
Toutes les entreprises interrogées ont déclaré ne pas être dotées d'un service marketing, certaines d'entre elles expliquent cela par le manque de moyens, d'autres l'ont expliqué par le manque de personnels compétent dans le domaine, certaines PME interrogées ont déclaré ne pas avoir besoin de service marketing pour mener à bien leurs activités.

**Q26 : Pratiquez-vous du marketing dans votre entreprise?**

**Tableau n°29 : La pratique du marketing.**

	Nb. cit.	Fréq.
oui	7	43,8%
non	9	56,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n° 38 : La pratique du marketing.**



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

56,3 % des PME interrogées déclare ne pas pratiquer de marketing tandis que le reste soit une part de 43,8 % d'entre elles déclare pratiquer le marketing. Cette question nous a permis de savoir si vraiment il y a prise de conscience de l'importance du marketing pour ces PME et de vérifier si vraiment, il y a application de ce dernier sur le terrain.

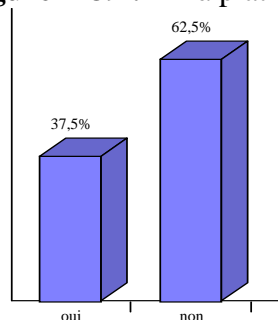


**Q27** : Est-ce que vous ciblez une clientèle particulière?

**Tableau n° 30** : Tri à plat du ciblage

	Nb. cit.	Fréq.
oui	6	37,5 %
non	10	62,5 %
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°39** : Tri à plat du ciblage



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête

La majorité des PME interrogées (62,5%) a déclaré ne pas cibler une clientèle particulière, tandis que le reste soit une part de 37,5% a déclaré le contraire. Parmi ces 6 PME ayant déclaré cibler une clientèle particulière nous trouvons une des PME agissantes dans le secteur cosmétique qui déclare cibler les femmes, deux PME du même secteur et deux autres du secteur de l'agroalimentaire ont déclaré avoir pour cible la ménagère. Une autre PME agissant dans le secteur de l'agroalimentaire a déclaré cibler une zone géographique qui est la région centre du pays (Alger).

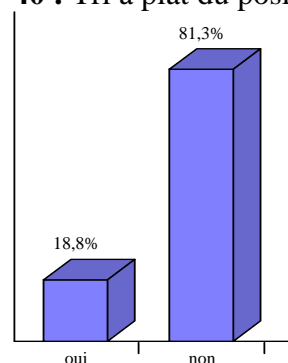
Nous avons remarqué que les processus de segmentation et de ciblage ne sont pas vraiment maîtrisés par les gérants, cela est dû à leurs manques de formation dans le domaine, car ils gèrent cela de manière intuitive en s'appuyant sur leurs expériences sur le terrain.

**Q29** : Est-ce que vous cherchez à positionner vos produits par rapport à ceux des concurrents étrangers?

**Tableau n°31** : Tri à plat du positionnement

	Nb. cit.	Fréq.
oui	3	18,8%
non	13	81,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°40** : Tri à plat du positionnement



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête

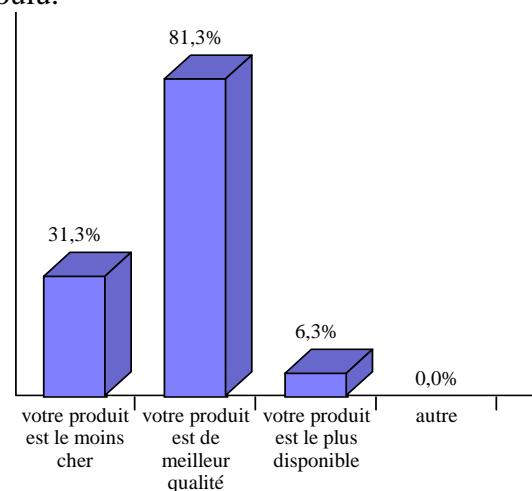
La majorité des PME interrogées 81,3% a déclaré ne pas chercher à positionner leurs produits par rapport à ceux de leurs concurrents étrangers, tandis que 18,8% d'entre eux a déclaré le contraire. Ces résultats nous montrent que malgré le fait que les PME interrogées reconnaissent la présence de la menace des produits importés, elles n'adoptent aucune réaction pour faire face à cette menace.

**Q30 :** Quelle est l'image que vous souhaitez donner à vos produits dans l'esprit des consommateurs?

**Tableau n°32 :** Tri à plat du positionnement voulu.

	Nb. cit.	Fréq.
vos produits sont les moins chers	5	31,3%
vos produits sont de meilleure qualité	13	81,3%
vos produits sont les plus disponibles	1	6,3%
autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	

**Figure n°41 :** Tri à plat du positionnement voulu.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

81,3% des PME interrogées cherchent à se positionner comme ayant les produits de meilleure qualité sur le marché, 31,3% d'entre elles cherchent un positionnement de produit le moins cher du marché et 6,3% d'entre elles cherchent à ce que les consommateurs les perçoivent comme ayant les produits les plus disponibles.

Nous avons remarqué que les gérants ne planifient pas vraiment une stratégie de positionnement voulu de leurs produits sur le marché, ils ne connaissent même pas la démarche du positionnement (le choix de l'univers de référence, l'analyse du positionnement, le choix des caractéristiques distinctives, les axes possibles de différenciation) pour envisager son application sur le terrain.

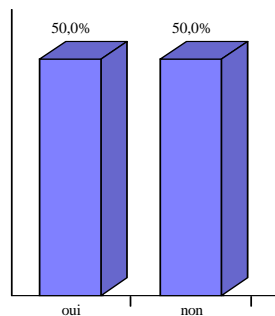
➤ **Du stratégique à l'opérationnel, plan d'action opérationnel :**

**Q32 :** Avez-vous des produits offerts sur le marché et qui ne sont pas offerts par vos concurrents?

**Tableau n°33 :** Tri à plat de la politique de produit.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	8	50,0%
non	8	50,0%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°42 :** Tri à plat de la politique de produit.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

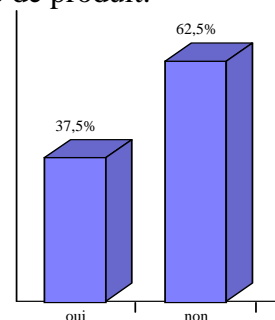
50% des PME interrogées pensent offrir sur le marché des produits qui ne sont pas offerts par leurs concurrents et 50% d'entre elles pensent le contraire.

**Q32 :** Pensez-vous que votre gamme de produits répond mieux que celle proposée par les autres entreprises aux attentes des clients?

**Tableau n°34 :** Tri à plat de l'efficacité de la politique de produit.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	6	37,5%
non	10	62,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°43 :** Tri à plat de l'efficacité de la politique de produit.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

La majorité des PME interrogées (62,5%) ne pensent pas que leurs produits soient meilleurs que ceux de leurs concurrents et 37,5% d'entre elles pensent que leur gamme de produits répond aux attentes de leurs clients mieux que celles de leurs concurrents.

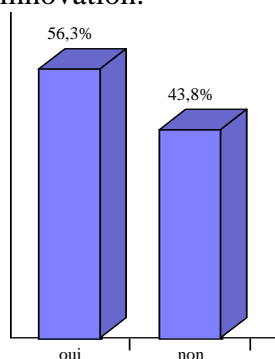
D'ailleurs, l'un des dirigeants d'une PME agissant dans le secteur cosmétique nous a déclaré : « il ne faut pas croire que le produit importé soit de même qualité que celui vendu à l'étranger » et il a ajouté « nos produits sont de très bonne qualité et peuvent défier toute concurrence ».

**Q33** : Pour être plus compétitifs est ce que vous faites des innovations? (concernant les produits ou les 4p)

**Tableau n°35** : Tri à plat de la pratique de l'innovation.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	9	56,3%
non	7	43,8%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°44** : Tri à plat de la pratique de l'innovation.



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête

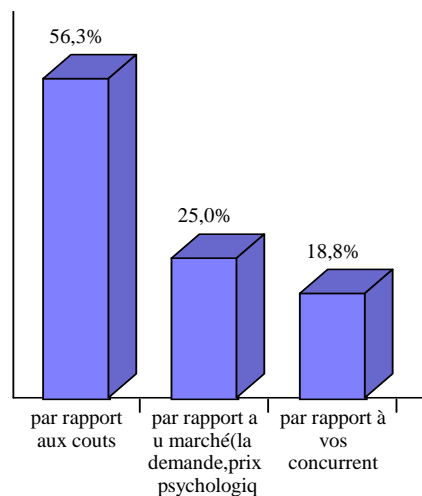
La majorité des PME interrogées (56,3%) déclarent pratiquer des innovations pour être plus compétitives et une part de 43,8% d'entre elles déclare ne pas pratiquer d'innovation. Les innovations pratiquées par la majorité de ces PME concernent le packaging des produits.

**Q34** : Comment établissez-vous les prix de vos produits?

**Tableau n°36** : Tri à plat de la fixation des prix.

	Nb. cit.	Fréq.
par rapport aux couts	9	56,3%
par rapport au marché (la demande, prix psychologique)	4	25,0%
par rapport à vos concurrents	3	18,8%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°45** : Tri à plat de la fixation des prix.



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête

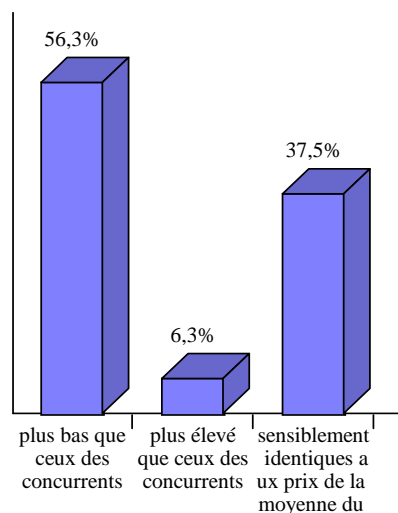
La majorité des PME interrogées soit une part de 56,3 % fixe les prix de leurs produits par rapport aux coûts, 25 % d'entre elles déclarent les fixer par rapport au marché et 18,8 % d'entre elles déclare fixer leurs prix par rapport à leurs concurrents.

**Q35** : Les prix de vos produits comparés à ceux des concurrents sont-ils:

**Tableau n°37** : Tri à plat de la stratégie de prix.

	Nb. cit.	Fréq.
plus bas que ceux des concurrents	9	56,3%
plus élevé que ceux des concurrents	1	6,3%
sensiblement identiques aux prix de la moyenne du marché	6	37,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°46** : Tri à plat de la stratégie de prix.



**Source** : réalisé à partir des résultats de l'enquête

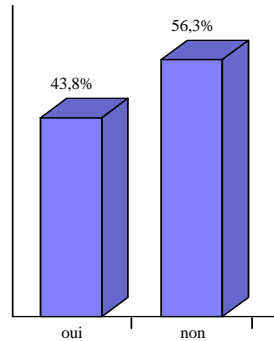
La majorité des PME interrogées (56,3%) déclarent que les prix de leurs produits sont plus bas que ceux de leurs concurrents, c'est une stratégie de pénétration du marché, 37,5% des PME interrogées déclarent que les prix de leurs produits sont sensiblement identiques aux prix de la moyenne du marché (c'est une stratégie d'alignement sur le marché), ils ne voient pas la nécessité de vendre plus ou moins cher que la concurrence puisqu'ils arrivent à écouler leurs produits, seulement 6,3% d'entre elles déclarent que leurs prix sont plus élevés que ceux de leurs concurrents (stratégie d'écrouissage).

**Q36 :** Est ce que vous utilisez des moyens de communication pour faire connaître vos produits aux consommateurs?

**Tableau n°38 :** Tri à plat de la politique de communication.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	7	43,8%
non	9	56,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°47 :** Tri à plat de la politique de communication.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

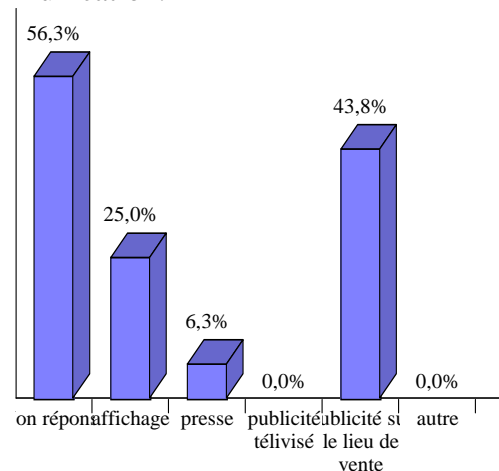
La majorité des PME interrogées (56,3%) n'utilisent aucun moyen de communication pour faire connaître leurs produits, 43,8% d'entre elles ont déclaré avoir recours à des moyens de communication pour faire connaître leurs produits.

**Q37 :** Si oui quels sont ces moyens?

**Tableau n°39 :** Tri à plat des moyens de communication.

	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	9	56,3%
affichage	4	25,0%
presse	1	6,3%
publicité télévisé	0	0,0%
publicité sur le lieu de vente	7	43,8%
autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	16	

**Figure n°48 :** Tri à plat des moyens de communication.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

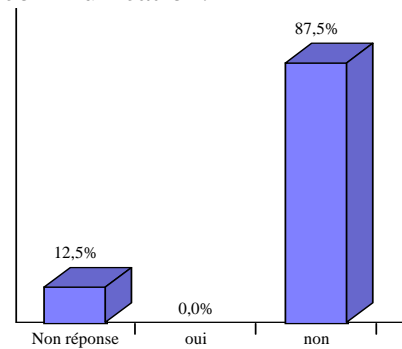
Parmi les 43,8% PME ayant recours aux moyens de communication pour faire connaître leurs produits, 43,8% d'entre elles utilisent la publicité sur le lieu de vente, 25% d'entre elles utilisent l'affichage et 6,3% d'entre elles utilisent la presse. Nous avons remarqué lors de nos entretiens avec les gérants des PME que la majorité d'entre eux ne font pas la différence entre la publicité média et la publicité hors média, ces derniers réduisent la communication marketing à la simple publicité média.

**Q38 :** Pour faire face à la concurrence des produits étrangers est ce que vous incitez le consommateur dans votre message de communication à acheter le produit national?

**Tableau n°40 :** Tri à plat de la politique de communication.

	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	2	12,5%
oui	0	0,0%
non	14	87,5%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°49 :** Tri à plat de la politique de communication.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

Pour faire face à la concurrence des produits étrangers, aucune des PME interrogées n'a eu recours à une communication pour inciter le consommateur à acheter le produit national. L'un des gérants nous a cité que : « il y a eu une initiative il y a quelques années, de la part de quelques entrepreneurs algériens pour promouvoir le produit national, mais cette dernière n'a pas abouti à des résultats, car ils ont été menacés par les importateurs qui se sentaient menacés ».

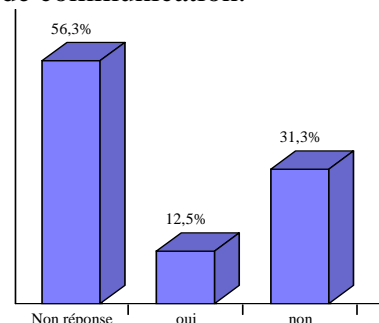
De cette remarque ressort le climat des affaires en Algérie qui est défavorable se caractérisant par une forte corruption et décourageant les gérants de PME dans leurs initiatives.

**Q39 :** Pensez-vous que ces moyens de communication sont suffisants pour atteindre vos objectifs?

**Tableau n°41 :** Tri à plat de l'efficacité de la politique de communication.

	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	9	56,3%
oui	2	12,5%
non	5	31,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°50 :** Tri à plat de l'efficacité de la politique de communication.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

Parmi les PME ayant eu recours aux moyens de communication, 12,5% d'entre elles déclarent que ces moyens sont suffisants pour atteindre leurs objectifs, et 31,3% d'entre elles déclarent que ces moyens ne sont pas suffisants pour atteindre leurs objectifs de communication.

**Q40 :** Quels sont les canaux de distribution que vous utilisez ? Dans quelles régions votre produit est disponible ?

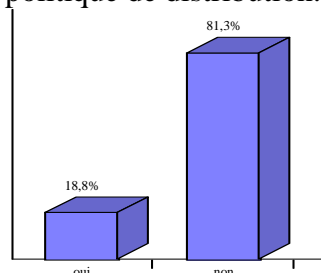
Cette question est une question ouverte, elle nous a permis de connaître l'étendue des circuits de distribution des PME interrogées. D'après les réponses à cette question, nous constatons que les produits des PME interrogées ne couvrent qu'un nombre limité de wilaya et qu'elles n'arrivent pas à couvrir le territoire national.

**Q41 :** Pensez-vous que le nombre de distributeurs avec lesquels vous collaborez est suffisant pour atteindre vos objectifs?

**Tableau n°42 :** Tri à plat de l'efficacité de la politique de distribution.

	Nb. cit.	Fréq.
oui	3	18,8%
non	13	81,3%
TOTAL OBS.	16	100%

**Figure n°51 :** Tri à plat de l'efficacité de la politique de distribution.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête



La majorité des PME interrogées soit une part de 81,3 % estime que le nombre de distributeurs avec lesquels ils collaborent est insuffisant pour atteindre leurs objectifs et 18,8 % d'entre eux estiment que le nombre est suffisant. Lors de nos entretiens avec les gérants, ils ont souligné que l'Algérie souffre d'un grand manque en matière de logistique et qu'ils rencontrent des difficultés pour l'acheminement de leurs produits à cause des collectivités locales qui ne remplissent pas leur rôle qui est de mettre à la disposition des entreprises l'infrastructure nécessaire à leur fonctionnement (réseau routier, zone industrielle, gaz, eau... etc.).

## 2.2. Tri croisé :

### ➤ Tri croisé entre la question n°1 et la question n°21 :

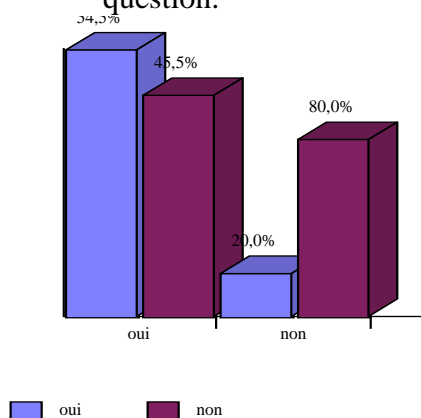
**Q1 :** l'ouverture des marchés nationaux aux produits étrangers, à travers l'importation massive est-elle pour vous une menace?

**Q21 :** est-ce que vous élaborez une stratégie spécifique pour faire face à la concurrence des produits étrangers?

**Tableau n°43 :** Tri croisé de la 1<sup>ière</sup> et 21<sup>ème</sup> question.

	oui	non	TOTAL
Oui	6	5	11
Non	1	4	5
TOTAL	7	9	16

**Figure n° 52 :** Tri croisé de la 1<sup>ière</sup> et 21<sup>ème</sup> question.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

Cette figure nous fait remarquer que parmi les 11 PME ayant reconnues la menace des produits étrangers, 54% d'entre elles déclare élaborer une stratégie spécifique pour faire face à cette menace et 45,5% d'entre elles ne font rien. Parmi les PME qui ne prennent pas en considération cette menace, une part de 80% d'entre elles déclare ne pas élaborer une stratégie spécifique pour faire face à cette menace puisqu'elles ne la considèrent pas comme telle.

Ce tri croisé nous montre que les PME interrogées ont un comportement passif et ne réagissent pas vis-à-vis de la menace des produits étrangers.

➤ **Tri croisé entre la 9<sup>ième</sup> et la 10<sup>ième</sup> question :**

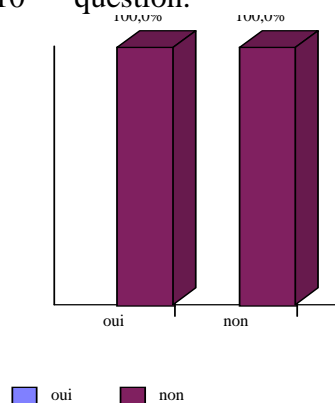
**Q9 :** Surveillez-vous votre environnement ?

**Q10 :** Existe-t-il dans votre entreprise une structure spécialisée dans la veille?

**Tableau n°44 :** Tri croisé entre la 9<sup>ième</sup> et la 10<sup>ième</sup> question.

	oui	non	TOTAL
Oui	0	8	8
Non	0	8	8
TOTAL	0	16	16

**Figure 53 :** Tri croisé entre la 9<sup>ième</sup> et la 10<sup>ième</sup> question.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

Cette figure nous fait remarquer que malgré le fait que 50% des PME interrogées déclarent surveiller leur environnement, la totalité des PME interrogées déclare ne pas avoir une structure spécialisée dans la veille. Cela s'explique par le fait que c'est le gérant qui s'occupe de cette tâche et il estime ne pas avoir besoin de créer une structure spécialisée.

➤ **Tri croisé entre la 2<sup>ème</sup> et la 6<sup>ème</sup> question :**

**Q2 :** Si oui, quel est le degré de menace que présentent ces produits étrangers?

**Q6 :** Qu'est-ce qui peut attirer à votre avis les clients vers les produits étrangers?

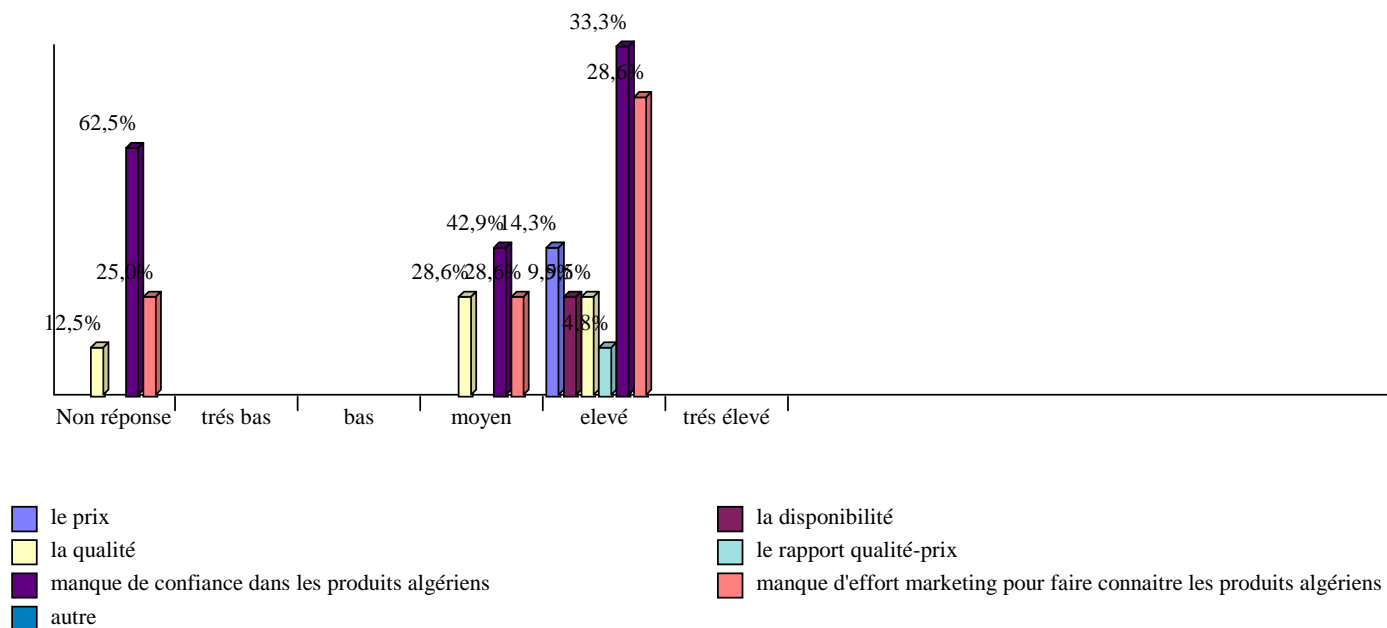
**Tableau n°45 :** Tri croisé entre la 2<sup>ème</sup> et la 6<sup>ème</sup> question.

	le prix	la disponibilité	la qualité	le rapport qualité-prix	manque de confiance dans les produits algériens	manque d'effort marketing pour faire connaître les produits algériens	autres	TOTAL
Non réponse	0	0	1	0	5	2	0	8
très bas	0	0	0	0	0	0	0	0
Bas	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyen	0	0	2	0	3	2	0	7
Elevé	3	2	2	1	7	6	0	21
très élevé	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3	2	5	1	15	10	0	36

**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités.

**Figure n°54 :** Tri croisé entre la 2<sup>ème</sup> et la 6<sup>ème</sup> question.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

La part de 50 % des PME ayant estimé le degré de menace que représentent les produits étrangers (importés) pour elles à un degré élevé, explique cela par le manque de confiance des consommateurs dans les produits algériens à 33,3 %, le manque d'effort marketing de leurs parts pour faire connaître le produit algérien à 28 %, le prix des produits étrangers à 14,3% suivi de la qualité, de la disponibilité et du rapport qualité/prix avec des parts respectives de 9,5%, 9,5% et 4,8%.

La part de 18,8% des PME ayant estimé cette menace à un degré moyen explique cela par le manque de confiance des consommateurs dans les produits algériens à 42,9%, le manque d'effort marketing de leurs parts pour faire connaître le produit algérien à 28,6% et la qualité des produits importés à 28,6%.

➤ **Tri croisé entre la 48<sup>ième</sup> question et la 25<sup>ième</sup> :**

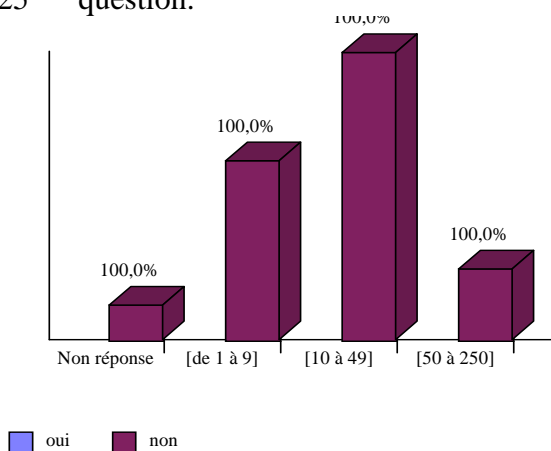
**Q48 :** Effectif de l'entreprise

**Q25 :** Votre entreprise est-elle dotée d'un service marketing?

**Tableau n°46 :** Tri croisé entre la 448<sup>ième</sup> et la 25<sup>ième</sup> question.

	oui	non	TOTAL
Non réponse	0	1	1
[de 1 à 9]	0	5	5
[10 à 49]	0	8	8
[50 à 250]	0	2	2
TOTAL	0	16	16

**Figure n°55 :** Tri croisé entre la 448<sup>ième</sup> et la 25<sup>ième</sup> question.



**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête

Les valeurs du tableau sont les nombres de citations de chaque couple de modalités. Cette figure nous fait remarquer qu'aucune des PME interrogées n'est dotée d'un service marketing et ce, qu'elle soit très petite, petite ou moyenne. Ces résultats nous montrent que ce n'est ni le manque de moyens, ni la petite taille des PME interrogées qui justifie l'absence de service marketing au sein de ces PME, mais cela est dû au manque d'état d'esprit marketing de la part des gérants qui ne voient pas l'utilité de ce service.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que l'analyse du questionnaire nous a permis d'obtenir un certain nombre d'informations sur le comportement stratégique des PME de la wilaya de Bejaia vis-à-vis des produits importés.

Nous avons procédé à l'analyse du questionnaire par deux méthodes : la première concerne l'analyse univariée à travers le tri à plat et la seconde est l'analyse bivariée à travers le tri croisé. En adoptant les deux analyses, nous avons pu obtenir un certain nombre de précisions et vérifier l'exactitude des réponses fournies par les répondants.

Le tri à plat nous a permis d'étudier les réponses une par une et donner ainsi des éclaircissements et des explications concernant chaque élément du questionnaire. Concernant l'analyse bivariée, des croisements entre différentes questions ont été réalisés, ce qui a permis de vérifier les réponses obtenues dans le tri à plat et apporter une information supplémentaire, ainsi répondre à la problématique posée.

## ***Conclusion générale***

## **Conclusion générale**

Ces vingt dernières années, le paysage économique national s'est profondément transformé, et cela, du fait de plusieurs mutations engendrées par le mode de régulation de l'économie nationale, nous sommes passés d'une économie planifiée à une situation de transition vers l'économie de marché, la PME algérienne qui n'était pas préparée à cette ouverture brutale n'a pas cessé de subir les effets de ces mutations, notamment du fait de l'apparition de nouveaux concurrents que sont les produits importés essentiellement des pays européens et asiatiques.

Au début de ce travail nous nous sommes fixé comme objectif de chercher à connaître, le comportement stratégique de nos PME, surtout vis-à-vis des produits importés. Pour répondre à cette problématique, nous avons effectué une étude documentaire à travers une revue de la littérature qui nous a permis de mieux cerner le champ conceptuel autour de la planification stratégique, de la PME et de la compétitivité. En plus de cette étude documentaire et suite à notre investigation sur le terrain, nous avons pu apporter des éléments de réponses aux questions posées auparavant.

À travers les résultats de notre enquête, nous avons pu découvrir que la majorité des PME interrogées ont pris conscience que la présence des produits importés représente une menace pour leurs activités (68,8 %), et elles ont toutes subi les conséquences de cette menace, puisqu'elles ont toutes déjà perdu des clients au profit des produits importés (100 %). Cependant malgré cette prise de conscience, les PME interrogées n'ont aucune structure spécialisée dans la veille (100 %). Cette tâche est remplie par le gérant lui-même qui s'appuie sur son expérience et son intuition pour gérer son entreprise.

Aussi, nous avons pu découvrir d'après les réponses collectées que les décisions prises par les gérants ont une portée sur le court terme (56,3 %). Les décisions prises à court terme font partie des spécificités qui caractérisent la PME, où le dirigeant focalise son attention sur l'immédiat dans le temps et opte pour des solutions à court terme au détriment d'une vision stratégique qui porte ses résultats à long terme. Les PME interrogées ont déclaré n'adopter aucune stratégie spécifique pour faire face aux produits importés (100 %). En effet, la planification stratégique est quasi-absente au sein des PME interrogées, néanmoins cela ne

signifie pas une absence de stratégie, mais celle-ci prend des formes très particulières, elle repose sur la vision stratégique du dirigeant, dans ce cas, on parle plus d'intuition stratégique plutôt que de planification stratégique, les PME interrogées n'adoptent pas des initiatives, elles subissent les changements de leur environnement.

Pour ce qui relève du marketing, nous avons remarqué le manque d'état d'esprit marketing chez les gérants interrogés, car ces derniers ne sont pas orientés vers le client et ne maîtrisent pas la démarche marketing, les PME interrogées ne font aucun effort pour positionner leurs produits par rapport aux produits étrangers.

En termes de connaissance du marché et pratiques commerciales, ces entreprises sont dépourvues de vision marketing et de connaissance du marché, elles souffrent d'un grand déficit en matière de communication, de stratégie de distribution et de politique d'approvisionnement. Nous avons remarqué aussi que les approvisionnements de ces PME sont gérés en direct par le chef d'entreprise, la comptabilité, est souvent confiée à un cabinet externe ce qui fait qu'elle n'est pas utilisée comme outil de décision.

D'après les résultats de notre enquête, nous pouvons affirmer la première hypothèse que nous avons posée au début de ce travail et infirmer la deuxième hypothèse, car nous avons découvert à travers notre recherche que malgré la prise conscience de la menace des produits importés, les PME algériennes ne développent aucune stratégie spécifique pour faire face aux produits importés.

Après avoir analysé les résultats de cette enquête, nous nous permettons de dresser quelques suggestions adressées aux gérants de nos PME. Tout d'abord, nous suggérons à nos PME de songer à faire des alliances stratégiques avec les entreprises étrangères, de plus nos dirigeants doivent investir dans la communication marketing pour faire connaître le produit national et modifier l'image qu'a ce produit dans l'esprit des consommateurs, nous suggérons à ces entreprises d'avoir une structure de veille stratégique qui pourra l'aider à suivre tous les changements de son marché, à suivre l'activité de leurs concurrents et à avoir des informations sur leurs clients, pour être plus compétitives, nous suggérons à ces PME de faire des innovations.



Toutefois, nous pouvons dresser quelques limites à ces résultats, car nous ne pouvons pas généraliser les résultats de notre enquête (non-exhaustivité) par ce que notre échantillon n'est pas représentatif. La taille de la population totale n'est pas connue et c'est pour cela que nous avons choisi un échantillon de convenance. En plus, ces résultats ne peuvent pas être généralisés à toutes les PME algériennes tout secteur confondu, car le champ concurrentiel des PME varie d'un secteur à l'autre tout comme le degré de menace des produits étrangers.

Ce travail nous a permis d'ouvrir des pistes de réflexion à d'autres travaux, en effet nous pouvons envisager une enquête avec un échantillon plus important qui puisse être représentatif, en plus nous pouvons nous poser la question à savoir pourquoi nos PME n'adoptent pas de réaction par rapport à la prise de conscience de la menace des produits importés.

# ***Bibliographie***

## **Bibliographie :**

1. AFPLANE, « management stratégique des PME-PMI », ECONOMICA, 1991.
2. CAUMONT Daniel, « la publicité », DUNOD, Paris, 2001.
3. DECAUDIN Jean-Marc, « La communication marketing », ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, 1999.
4. DEMEURE Claude, « Aide-mémoire, marketing », 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD.
5. DUVAL Isabelle, DUFFAL Nathalie, « Economie d'entreprise, la stratégie des PME, 2005.
6. FRERY Frédéric, « l'essentiel du management pour les MBA : Stratégie, les fondamentaux », édition EYROLLES, Paris, 2008.
7. GARIBALDI Gérard, « analyse stratégique », EDITION EYROLLES, 2008, Paris.
8. GARRETTE Bernard et DUSSAUGE Pierre, « Les stratégies d'alliance », EDITIONS D'ORGANISATION 1990.
9. INGHAM Marc, « management stratégique et compétitivité », De BOECK université, 1995.
10. Jouy-en-Josas, « Stratégor », 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, 2004.
11. KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
12. KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 13<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009.
13. LAMBIN Jean-Jacques, De MOERLOOSE Chantal, « Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation marché » 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2008.
14. LANDREVIE .J; « Le Publicitor » 4 édition, DALLOZ, Paris 1993.
15. LANDREVIE. J, LEVY.J et LINDON. D, « Mercator », 9<sup>e</sup> édition, DUNOD 2009.
16. LANDREVIE. J, LEVY.J et LINDON. D, « Mercator », 13<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris 2012.
17. LEROY Frédéric, « les stratégies de l'entreprise », 4e édition, DUNOD, Paris, 2012.
18. LINDON Denis, JALLAT Frédéric, « le marketing : étude, moyen d'action, », 6<sup>e</sup> édition, DUNOD, 2010.
19. MEUNIER Alain, « PME : les stratégies de succès », DUNOD, 2007.

20. SAUVIN.T, « la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée », ellipses.
21. TORRES Olivier, « PME ; de nouvelles approches », ECONOMICA, 1999.
22. VERNETTE Eric, « l'essentiel du marketing », 2<sup>ème</sup> édition, EDITIONS D'ORGANISATION 2001.

### **Articles et revue:**

1. ATIL Ahmed, « La responsabilité environnementale dans la PME algérienne ».
2. CHELIL Abdelatif, AYAD Sidi Mohamed, « PME en Algérie : réalités et perspectives », université de Tlemcen.
3. GHARBI Sonia, « les PME/PMI en Algérie, état des lieux », université du littorale côte d'opale, N°238, Mars2011.
4. L.LACHAAL, « La compétitivité : concepts, définitions et applications », INRAT, TUNIS.
5. LARSON.D, N.RASK, «Changing competitiveness in world soybean markets. Agribusiness», 1992.
6. Le forum économique mondial de Davos, « Croissance et développement », in : <http://www.weforum.rog>.
7. Mc. FETRIDG, G.DONALD, « Competitiveness : concepts and Mesures », Occasional Paper N°5, 1995, Industry Canada.
8. MELBOUCI Leila, « les PME Algériennes : un essai d'analyse par les ressources », revue des sciences humaines, université mohemed Khider Biskra n° 08, juin 2005.
9. MERZOUK Farida, « PME et compétitivité en Algérie », université de Bouira, Algérie.
10. OCDE ; La déclaration Ministérielle d'Istanbul , « Promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international », Juin 2004.
11. Programme des publications de recherche d'Industrie de Canada « Les PME, l'exportation et la création d'emploi une analyse au niveau de l'entreprise », n°26, décembre 2000.

12. TORRES Olivier, le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation.
13. TORRES Olivier, les PME.
14. TORRES Olivier, vingt-cinq ans de recherche en PME : pour une approche contestable de la spécificité de la PME.
15. ZIAR Nabil, « le développement de la petite et moyenne entreprise en Algérie, colloque national sur les PME et leurs rôle dans le développement », Lagouat, 8-9 Avril 2002.

### **Thèses :**

1. BOUKROU Aldjia, « essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, cas : PME de la wilaya de Tizi-Ouzou », mémoire de magister en sciences économiques option : management des entreprises.
2. LHADJ MOHAND Moussa, « l'intégration de la démarche marketing au sein de l'entreprise algérienne : cas du secteur agroalimentaire », mémoire de magister en sciences économiques option :management des entreprises, Tizi Ouzou, 2013.
3. Natcha GONDRAN « système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales, thèse de doctorat ENSM de st Etienne 2001.

### **Webographie :**

1. [www.persee.fr](http://www.persee.fr)
2. [www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)
3. [www.allAfrica.com](http://www.allAfrica.com)
4. [www.financemediterranee.com](http://www.financemediterranee.com)
5. [www.douanes-CNIS.dz](http://www.douanes-CNIS.dz)
6. [www.andi.dz](http://www.andi.dz)
7. [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)
8. [www.weforum.rog](http://www.weforum.rog)
9. [www.mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz)

## ***Liste des tableaux***

## Liste des tableaux

**Tableau n°1** : Evolution du nombre de PME algériennes.

**Tableau n°2**: Evolution des importations par groupes de produits (1<sup>ier</sup> semestre 2012- 1<sup>ier</sup> semestre 2013).

**Tableau n°3** : Tri à plat de l'âge de l'interviewé

**Tableau n°4** : Tri à plat du niveau de scolarité des personnes interviewées

**Tableau n°5** : Tri à plat de la date de création

**Tableau n°6** : Tri à plat de l'effectif

**Tableau n°7**: Tri à plat de la perception du degré de menace.

**Tableau n°8**: Tri à plat de la perception de la menace

**Tableau n°9** : Tri à plat de la perte de clients

**Tableau n°10** : Tri à plat de la perception des concurrents.

**Tableau n°11** : Tri à plat de la perception des forces des produits étrangers.

**Tableau n°12** : Perception du degré d'agressivité de la concurrence

**Tableau n°13** : Tri à plat de la perception du degré de complexité de l'environnement.

**Tableau n°14** : Tri à plat de la pratique de la veille.

**Tableau n°15** : Taux d'acquisition d'une structure de veille.

**Tableau n°16** : Tri à plat de l'utilisation des études de marché

**Tableau n°17** : Tri à plat de la fréquence d'utilisation des études de marché.

**Tableau n°18** : Tri à plat du type d'informations recueilli

**Tableau n°19** : Tri à plat des concurrents perçus comme les plus dangereux

**Tableau n°20** : Tri à plat des objectifs.

**Tableau n°21** : Tri à plat de l'horizon temporel de la prise de décision

**Tableau n°22** : Tri à plat des stratégies de croissance intensives.

**Tableau n°23** : Tri à plat des stratégies de croissance externe.

**Tableau n°24** : Tri à plat de l'élaboration de stratégie spécifique.

**Tableau n°25** : Tri à plat des stratégies concurrentielles.

**Tableau n°26**: Tri à plat de l'intention de faire des alliances

**Tableau n°27** : Tri à plat de degré d'importance accordé au marketing

**Tableau n°28** : Tri à plat de taux d'acquisition de service marketing

**Tableau n°29** : La pratique du marketing

**Tableau n° 30** : Tri à plat du ciblage

**Tableau n°31** : Tri à plat du positionnement

**Tableau n°32** : Tri à plat du positionnement voulu.

**Tableau n°33** : Tri à plat de la politique de produit.

**Tableau n°34** : Tri à plat de l'efficacité de la politique de produit.

**Tableau n°35** : Tri à plat de la pratique de l'innovation.

**Tableau n°36** : Tri à plat de la fixation des prix.

**Tableau n°37** : Tri à plat de la stratégie de prix.

**Tableau n°38** : Tri à plat de la politique de communication

**Tableau n°39** : Tri à plat des moyens de communication.

**Tableau n°40** : Tri à plat de la politique de communication.

**Tableau n°41** : Tri à plat de l'efficacité de la politique de communication

**Tableau n°42** : Tri à plat de l'efficacité de la politique de distribution.

**Tableau n°43** : Tri croisé de la 1<sup>ière</sup> et 21<sup>ième</sup> question.

**Tableau n°44** : Tri croisé entre la 9<sup>ième</sup> et la 10<sup>ième</sup> question.

**Tableau n°45** : Tri croisé entre la 2<sup>ième</sup> et la 6<sup>ième</sup> question.

**Tableau n°46** : Tri croisé entre la 48<sup>ième</sup> et la 25<sup>ième</sup> question.



## ***Liste des figures***

## Liste des figures

- Figure n° 1** : Représentation graphique de la matrice BCG.
- Figure n° 2** : L'écart de planification stratégique.
- Figure n° 3** : Typologie des stratégies de croissance (Matrice d'Ansoff, 1957).
- Figure n° 4** : Les stratégies génériques de porter
- Figure n° 5** : Les étapes d'élaboration d'un plan marketing.
- Figure n° 6** : Les cinq stratégies de couverture du marché.
- Figure n° 7** : Le Triangle d'or du positionnement.
- Figure n° 8** : Les types de circuits de distribution.
- Figure n°9**: Les cinq forces concurrentielles de Porter
- Figure n°10** : La chaîne de valeur.
- Figure n°11** : Composantes de la PME algérienne.
- Figure n°12** : Tri à plat de l'âge de l'interviewé
- Figure n°13** : Tri à plat du niveau de scolarité des personnes interviewées.
- Figure n°14** : Tri à plat de la date de création
- Figure n°15** : Tri à plat de l'effectif
- Figure n°16** : Tri à plat de la perception du degré de menace.
- Figure n°17** : Tri à plat de la perception de la menace
- Figure n°18** : Tri à plat de la perte de clients
- Figure n°19** : Tri à plat de la perception des concurrents.
- Figure n°20** : tri à plat de la perception des forces des produits étrangers.
- Figure n°21** : Perception du degré d'agressivité de la concurrence
- Figure n°22** : Tri à plat de la perception du degré de complexité de l'environnement.
- Figure n°23** : Tri à plat de la pratique de la veille.
- Figure n°24** : Taux d'acquisition d'une structure de veille.
- Figure n°25** : Tri à plat de l'utilisation des études de marché.
- Figure n°26** : Tri à plat de la fréquence d'utilisation des études de marché.
- Figure n°27** : Tri à plat du type d'informations recueilli
- Figure n°28** : Tri à plat des concurrents perçus comme les plus dangereux
- Figure n°29** : Tri à plat des objectifs.
- Figure n°30** : Tri à plat de l'horizon temporel de la prise de décision
- Figure n°31** : Tri à plat des stratégies de croissance intensives.

**Figure n°32** : Tri à plat des stratégies de croissance externe.

**Figure n°33** : Tri à plat de l'élaboration de stratégie spécifique.

**Figure n°34** : Tri à plat des stratégies concurrentielles

**Figure n°35** : Tri à plat de l'intention de faire des alliances.

**Figure n°36** : Tri à plat de degré d'importance accordé au marketing.

**Figure n°37** : Tri à plat de taux d'acquisition de service marketing

**Figure n° 38** : La pratique du marketing.

**Figure n°39** : Tri à plat du ciblage

**Figure n°40** : Tri à plat du positionnement

**Figure n°41** : Tri à plat du positionnement voulu.

**Figure n°42** : Tri à plat de la politique de produit.

**Figure n°43** : Tri à plat de l'efficacité de la politique de produit

**Figure n°44** : Tri à plat de la pratique de l'innovation.

**Figure n°45** : Tri à plat de la fixation des prix.

**Figure n°46** : Tri à plat de la stratégie de prix.

**Figure n°47** : Tri à plat de la politique de communication.

**Figure n°48** : Tri à plat des moyens de communication

**Figure n°49** : Tri à plat de la politique de communication

**Figure n°50** : Tri à plat de l'efficacité de la politique de communication.

**Figure n°51** : Tri à plat de l'efficacité de la politique de distribution.

**Figure n° 52** : Tri croisé de la 1<sup>ière</sup> et 21<sup>ième</sup> question.

**Figure 53** : Tri croisé entre la 9<sup>ième</sup> et la 10<sup>ième</sup> question.

**Figure n°54** : Tri croisé entre la 2<sup>ième</sup> et la 6<sup>ième</sup> question.

**Figure n°55** : Tri croisé entre la 44<sup>ième</sup> et la 25<sup>ième</sup> question.

# ***Table des matières***

# Table des matières

## **Remerciements**

## **Liste des abréviations**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : la stratégie marketing et la stratégie d'entreprise</b> .....	4
<b>Section 1 : La stratégie d'entreprise</b> .....	5
1. Terminologie et niveaux de la stratégie.....	5
1.1. Définitions : stratégie, politique, plan.....	5
1.2. Les niveaux de la stratégie.....	5
2. Le plan stratégique de l'entreprise.....	6
2.1. La mission de l'entreprise.....	6
2.2. Domaine d'activité stratégique.....	7
2.3. Évaluation des portefeuilles d'activités.....	7
2.4. Évaluation des opportunités de croissance.....	9
2.4.1. Les stratégies de croissance internes.....	10
2.4.2. Les stratégies de croissance externes.....	11
3. Le plan stratégique d'activité.....	11
3.1. Définition de la mission spécifique d'activité.....	11
3.2. L'analyse SWOT.....	11
3.2.1. L'analyse externe.....	12
3.2.2. L'analyse interne.....	12
3.2.3. Le diagnostic.....	13
3.3. Formulation des objectifs.....	13
3.4. Identification de la stratégie à suivre.....	13
3.4.1. Les stratégies génériques de Porter.....	14
3.4.2. Les alliances stratégiques.....	15
3.5. Formulation et la mise en œuvre du plan d'action.....	15
3.6. Contrôle et suivi.....	15
4. Le plan marketing produit.....	15
4.1. L'analyse de la situation et le diagnostic.....	16
4.2. Les objectifs et la stratégie marketing.....	16
4.3. Les plans d'action.....	16

4.4	Suivi et contrôle du plan.....	16
<b>Section 2</b>	<b>La stratégie marketing.....</b>	<b>17</b>
1.	La segmentation.....	17
1.1.	Définition de la segmentation.....	17
1.2.	Les niveaux de la segmentation.....	17
1.2.1.	Le marketing segmenté .....	17
1.2.2.	Le marketing de niche .....	17
1.2.3.	Le marketing personnalisé .....	18
1.3.	Les critères de segmentation.....	18
1.3.1.	Les critères intrinsèques.....	18
1.3.2.	Les critères comportementaux.....	18
1.4.	Les conditions d'une bonne segmentation.....	19
2.	Le ciblage.....	20
2.1.	Définition du ciblage.....	20
2.2.	Les stratégies de couverture d'un marché.....	20
2.3.	Évaluation des segments sur le marché.....	20
3.	Le positionnement.....	22
3.1.	Définition du positionnement.....	22
3.2.	La démarche du positionnement.....	22
3.2.1.	Le choix de l'univers de référence.....	22
3.2.2.	L'analyse du positionnement.....	23
3.2.3.	Le choix des caractéristiques distinctives.....	23
3.2.4.	Les axes possibles de différenciation.....	24
3.3.	Les conditions d'un bon positionnement.....	24
<b>Section 3</b>	<b>Les variables d'action (marketing mix).....</b>	<b>25</b>
1.	La politique de produit.....	25
1.1.	Définition du produit.....	25
1.2.	L'identification du produit.....	25
1.2.1.	La marque.....	25
1.2.2.	Le conditionnement et l'emballage.....	26
1.2.3.	Le design.....	26
1.3.	L'action sur le produit.....	26
1.3.1.	Le cycle de vie du produit.....	26
1.3.2.	La gestion d'une gamme de produits.....	27

2. La politique de prix.....	28
2.1. La fixation des prix .....	28
2.1.1. Par rapport au coût.....	28
2.1.2. Par rapport au marché.....	29
2.1.3. Par rapport à la concurrence.....	29
2.2. Les stratégies des prix.....	30
2.2.1. Stratégie de pénétration du marché.....	30
2.2.2. Stratégie d'écémage.....	30
2.2.3. Stratégie d'alignement sur le marché.....	31
3. La politique de communication.....	31
3.1. Définition de la communication marketing.....	31
3.2. Élaboration d'une stratégie de communication marketing.....	31
3.3. Les moyens de communication.....	34
4. La politique de distribution.....	35
4.1. Définition de la distribution.....	35
4.2. Objectifs d'une politique de distribution.....	35
4.3. Les différents circuits de distribution.....	36
4.4. Les stratégies de distribution.....	37
<b>Chapitre 2 : La PME et la compétitivité.....</b>	<b>40</b>
<b>Section 1 : La PME.....</b>	<b>41</b>
<b>1. Définition de la PME.....</b>	<b>41</b>
1.1. Définition qualitative.....	41
1.2. Définition quantitative.....	41
<b>2. Caractéristiques de la PME.....</b>	<b>42</b>
<b>3. Forces et faiblesses de la PME.....</b>	<b>45</b>
3.1. Les forces de la PME.....	45
3.2. Les faiblesses de la PME.....	46
<b>4. La contribution de la PME au développement économique.....</b>	<b>47</b>
4.1. Rôle de la PME dans la création d'emplois.....	47
4.2. Part des PME dans la croissance économique.....	47
<b>Section 2 : La compétitivité de l'entreprise et l'avantage concurrentiel.....</b>	<b>48</b>
1. Définitions de la compétitivité.....	48
2. Mesure de la compétitivité des entreprises.....	49
3. Source de compétitivité de l'entreprise.....	50

4.	L'avantage concurrentiel.....	50
4.1.	Définition de l'avantage concurrentiel.....	50
4.2.	L'origine des avantages concurrentiels.....	51
5.	Les cinq forces de la concurrence de PORTER.....	52
6.	La chaîne de valeur.....	54
7.	Les stratégies concurrentielles.....	55
7.1.	Les stratégies génériques de PORTER.....	55
7.2.	Les stratégies du leader, du challenger, du suiveur et du spécialiste.....	57
<b>Section 3 : La PME algérienne.....</b>		<b>60</b>
1.	Aperçu sur les PME algériennes.....	60
1.1.	Genèse et développement.....	60
1.2.	Définition de la PME en Algérie.....	62
2.	Caractéristiques des PME algériennes.....	63
2.1.	Les principales composantes de la PME algérienne.....	64
2.2.	Évolution du nombre de PME algériennes.....	65
2.3.	La dispersion géographique des PME algériennes.....	65
3.	Le rôle des PME dans le développement économique algérien.....	66
3.1.	La création d'emplois.....	66
3.2.	La création de la valeur ajoutée.....	67
3.3.	La participation à la distribution des revenus.....	67
4.	Le climat des affaires en Algérie.....	68
4.1.	Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines.....	68
4.2.	Les contraintes financières.....	68
4.3.	Les contraintes relatives au marché de travail.....	69
4.4.	Les contraintes liées au foncier industriel.....	70
4.5.	Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire.....	70
4.6.	Les contraintes d'informations.....	70
5.	Amélioration de l'environnement des PME.....	70
5.1.	Les mesures d'aide de type financier en faveur des PME.....	71
5.1.1.	Des aides financières par le biais du ministère de la PME-PMI.....	71
5.1.2.	Des mesures d'aide financière par le biais de l'ANSEJ.....	71
5.1.3.	Des mesures d'aide financière par le biais de la CNAC.....	71



5.1.4. Des aides financières par le biais du conseil national pour la compétitivité industrielle.....	72
5.1.5. Des aides financières par le biais du fond de privatisation de l'emploi.....	72
5.1.6. Des aides financières par le biais du MEDA.....	72
5.1.7. Autres mesures d'aide de type financier.....	72
5.2. Les mesures d'aide fiscale en faveur des PME-PMI.....	72
5.2.1. Les mesures d'aide par le biais de l'ANDI.....	72
5.2.2. Les mesures d'aide par le biais de l'ANSEJ.....	73
5.2.3. Les mesures d'aides fiscales par le biais de la CNAC.....	73
5.2.4. Les mesures d'aide fiscales par le biais du fond national de la promotion des exportations.....	73
5.2.5. Les mesures d'aide de type technico-informationnel.....	74
5.2.6. Les mesures technico-informationnelles par le biais de la chambre nationale du commerce .....	74
5.2.7. Les mesures d'aide technico-informationnels par le biais de l'ANDI.....	74
6. La PME algérienne face à la mondialisation.....	74
6.1. Les importations en Algérie.....	75
6.1.1. Répartition des importations par groupe de produit.....	75
6.1.2. Répartition par région économique.....	76
<b>Chapitre 3 : Présentation de l'enquête.....</b>	<b>79</b>
<b>Section 1 : La démarche méthodologique de l'enquête de terrain.....</b>	<b>80</b>
1. Objectif de l'enquête.....	80
2. Confection et contenu du questionnaire.....	80
2.1. Les types de questions et représentation graphique.....	80
2.2. Objectif de chaque question.....	81
3. Choix de la méthode d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon.....	82
4. Le mode d'administration.....	82
5. Le déroulement de l'enquête.....	82
<b>Section 2 : Les principaux résultats de l'enquête de terrain.....</b>	<b>83</b>
1. Présentation de l'échantillon étudié.....	83
2. L'analyse et l'interprétation des résultats.....	83
2.1. Tri à plat.....	84
2.2. Tri croisé.....	111

3. Remarques.....	115
4. Suggestions.....	116
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>117</b>

**Bibliographie**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Annexes**

# ***Annexes***

**Annexe n°1 : Questionnaire**

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION ET DES  
SCIENCES COMMERCIALES.**

**Département des Sciences Commerciales**

***Thème : Le comportement stratégique et stratégies marketing des PME algériennes face à la présence des entreprises étrangères: enquête auprès des PME de la wilaya de Bejaia.***

Cette enquête s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle. Notre étude porte sur l'analyse du comportement stratégique des PME algérienne vis-à-vis de la concurrence étrangère.

Nous vous remercions par avance d'avoir répondu à ce questionnaire qui est destiné à des fins scientifiques en vous assurant l'anonymat de vos réponses.

**1. L'ouverture des marchés nationaux aux produits étrangers, à travers l'importation massive, est-t-elle pour vous une menace ?**

Oui  Non

**2. Si oui, quel est le degré de menace que présentent ces produits étrangers ?**

Très bas

Bas

Moyen

Élevé

Très élevé

**3. Avez-vous déjà perdu des clients au profit des produits importés ?**

Oui  Non

**4. Avez-vous pris connaissance des produits importés proposés pour les consommateurs algériens et qui répondent au même besoin que vos produits ?**

Oui  Non

**5. Si oui, pouvez-vous nous citer quelques un ?**

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

**6. Qu'est-ce qui peut attirer à votre avis les clients vers les produits étrangers ?  
(Plusieurs réponses possibles)**

Le Prix

La disponibilité

La qualité

Le rapport qualité- Prix

Manque de confiance dans les produits algériens

Manque d'effort marketing pour faire connaître les produits algériens

Autres (précisé).....

.....

**7. Durant ces dernières années de quel degré d'agressivité jugez-vous la concurrence ?**

- Pas du tout important
- Peu important
- Moyen
- Important
- Très important

**8. L'environnement dans lequel évolue votre entreprise est :**

- Pas du tout complexe
- Peu complexe
- Moyennement complexe
- Complexe
- Très complexe

**9. Surveillez-vous votre environnement ?**

Oui  Non

Si oui, Que faites-vous pour surveiller votre environnement ?

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

**10. Existe-t-il dans votre entreprise une structure spécialisée dans la veille ?**

Oui  Non

**11. Faites-vous appel aux études de marché ?**

Oui  Non

**12. Si oui, quelle est la fréquence d'utilisation des études de marché ?**

Au lancement d'un nouveau produit

Au moins tous les six mois

Au moins tous les ans

Autre.....

**13. Quels sont les moyens que vous utilisez pour collecter des informations concernant votre marché ?**

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

**14. Quels sont les types d'informations que vous cherchez généralement à recueillir ? (question à choix multiples)**

- Informations sur les activités de vos concurrents
- Informations sur les parts de marché détenues par vos concurrents
- Informations sur les clients de vos concurrents
- Informations sur vos clients actuels
- Autres (précisez).....

**15. Parmi tous vos concurrents, lesquels selon vous représentent une concurrence rude ? (question à choix multiple)**

- Les entreprises étrangères à travers les produits importés
- Les entreprises étatiques
- Les entreprises nationales

**Pourquoi ?**

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

**16. Quelle est la mission de votre entreprise ?**

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

**17. Votre entreprise a pour objectif de : (question à choix multiple)**

- Améliorer la part de marché
  - Développer ses produits
  - Augmenter sa rentabilité
  - Augmenter la flexibilité de son outil de production
  - Autre.....
- .....

**18. Vos décisions ont une portée sur**

- Le très court terme
- Le court
- Moyen
- Long terme
- Très long terme

**19. Pour atteindre vos objectifs tracés, vous cherchez à :**

- Augmenter les ventes des produits actuels sur les marchés actuels
- Augmenter les ventes du produit actuel dans un nouveau marché
- Augmenter les ventes en lançant de nouveaux produits sur le marché actuel

**20. Dans la mesure où vous souhaitez accroître votre activité vous choisissez de :**

- Racheter un fournisseur
- Racheter un distributeur
- Racheter un concurrent
- Vous lancer dans une activité nouvelle (diversification)

**21. Est-ce que vous élaborez une stratégie spécifique pour faire face à la concurrence des produits étrangers ?**

- Oui  Non

**22. Pour faire face à votre concurrence**

- Vous baissez vos coûts de production pour baisser les prix
- Vous cherchez à mettre sur le marché des produits différents que ceux de vos concurrents
- Vous cherchez des produits ou des clients qui ne sont pas convoités par vos concurrents

**23. Pour être plus compétitifs sur le marché, avez-vous songé à faire des alliances avec les entreprises étrangères ?**

- Oui  Non

Expliquez.....  
.....  
.....  
.....



**24. Pour votre entreprise, le marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture du marché algérien est plutôt :**

- Pas du tout important
- Peu important
- Moyennement important
- Important
- Très important

**25. Votre entreprise est-elle dotée d'un service marketing ?**

Oui  Non

**Pourquoi ?**

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

**26. Pratiquez-vous du marketing dans votre entreprise ?**

Oui  Non

**27. Est-ce que vous ciblez une clientèle particulière ?**

Oui  Non

**Si oui, laquelle ?**

.....  
.....

**28. Que prenez-vous en considération lors du choix de votre clientèle ?**

.....  
.....

**29. Est-ce que vous cherchez à positionner vos produits par rapport à ceux des concurrents étrangers ?**

Oui  Non

**30. Quelle est l'image que vous souhaitez donner à vos produits dans l'esprit des consommateurs ? (question à choix multiple)**

Votre produit est le moins cher

Votre produit est de meilleure qualité

Votre produit est le plus disponible

Autre .....

**31. Avez-vous des produits offerts sur le marché et qui ne sont pas offerts par vos concurrents ?**

Oui  Non

Justifiez .....

.....

.....

**32. Pensez vous que votre gamme de produits répond mieux que celle proposée par les autres entreprises aux attentes des clients ?**

Oui  Non

Justifiez.....

.....

.....

**33. Pour être plus compétitifs, est ce que vous faites des innovations ? (concernant le produit ou les 4P)**

Oui  Non

**Si oui, lesquelles ?**

.....

.....

.....

**34. Comment établissez-vous les prix de vos produits ?**

- Par rapport aux coûts
- Par rapport au marché (la demande, prix psychologique,
- Par rapport à vos concurrents

**35. Les prix de vos produits comparés à ceux des concurrents sont-ils :**

- Plus bas que ceux des concurrents
- Plus élevé que ceux des concurrents
- Sensiblement identiques aux prix de la moyenne du marché

**36. Est-ce que vous utilisez des moyens de communication pour faire connaître vos produits aux consommateurs ?**

- Oui  Non

**Si non, pourquoi ?**

.....

.....

**37. Si oui quels sont ces moyens ? (plusieurs réponses sont possibles)**

- Affichage
- Presse
- Publicité télévisé
- Publicité sur le lieu de vente
- Autre.....

**38. Pour faire face à la concurrence des produits étrangers, est ce que vous incitez le consommateur dans votre message de communication à acheter le produit national ?**

- Oui  Non

**39. Pensez-vous que ces moyens de communication sont suffisants pour atteindre vos objectifs ?**

- Oui  Non

**40. Quels sont les canaux de distribution que vous utilisez ? dans quelles régions votre produit est disponible ?**

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

**41. Pensez-vous que le nombre de distributeurs avec lesquels vous collaborez est suffisant pour atteindre vos objectifs ?**

Oui  Non

Justifiez.....  
.....  
.....

**Informations sur l'interviewé :**

**42. Age de l'interviewé:**

.....

**43. Niveau de scolarité :**

- Aucun
- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire
- Formation professionnelle

**44. Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?**

.....

**Informations sur l'entreprise :**

**45. Statut juridique de l'entreprise :**

- SPA
- SARL
- EURL
- SNC

**46. Raison social :**

.....

**47. Date de création :**

.....

**48. Effectif de l'entreprise :**

.....

**49. Secteur d'activité :**

.....

**50. Gamme de produits que l'entreprise fabrique :**

.....

.....

**51. Nature de la clientèle :**

- Grossistes
- Détaillants

**Merci pour votre coopération.**

## Annexe n°2 :

### Informations sur l'interviewé

Nom de l'entreprise	Age de l'interviewé	Niveau de scolarité	Fonction dans l'entreprise
<b>SARL ILYAH</b>	60 ans	universitaire	Gérant
<b>Pates couscous eh hadja</b>	41 ans	Universitaire	Gérant
<b>Biscuiterie maxi gout</b>	50 ans	universitaire	Gérant
<b>Chocolat d'art SICA</b>	58 ans	Universitaire	Gérant
<b>Agro-céréales</b>	49 ans	Formation professionnelle	Gérant
<b>Biscuiterie confiserie aklouche</b>	35 ans	Universitaire	Gérant
<b>Biscuiterie IFRI</b>	54 ans	Universitaire	Gérant
<b>Agro bis</b>	40 ans	Secondaire	Gérant
<b>Saldae food</b>	62 ans	Secondaire	Gérant
<b>Biscuiterie lion d'Afrique</b>	40 ans	Universitaire	Gérant
<b>Biscuiterie best</b>	52 ans	Universitaire	Gérant
<b>La grande combe</b>	35 ans	formation professionnelle	Gérant
<b>Bejaia cosmétique</b>	50 ans	Universitaire	Gérant
<b>Very net</b>	40 ans	Universitaire	Gérant
<b>Ima gouraya cosmétique</b>	51 ans	Secondaire	Gérant
<b>Pasta word</b>	33ans	Universitaire	Chef des RH

**Annexe n°3 :**

**Informations sur les entreprises**

<b>Statut juridique</b>	<b>Raison sociale</b>	<b>Date de création</b>	<b>effectif</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Gamme de produits</b>	<b>Nature de la clientèle</b>
SARL	Chocolaterie ILYAH (mon ange)	2007	4	agroalimentaire	Tablettes de chocolats, figures en chocolat	détaillants
SARL	Couscous EL HADJA	2004	41	agroalimentaire	Couscous, pâtes alimentaires	Grossistes
SARL	Biscuiterie maxi goût	2009	9	agroalimentaire	Gaufrettes, gaufrettes enrobées	grossistes
SARL	Chocolat d'art SICA	1983	20	agroalimentaire	Tablettes de chocolats noir, au lait,...	grossistes
SARL	Agro-céréales	2005	62	agroalimentaire	Semoules, farine, son,....	grossistes
SARL	Biscuiterie confiserie Aklouche (Goût fort)	2010	5	agroalimentaire	Biscuits, confiseries.	détaillants
SARL	Biscuiterie IFRI (Gof rity)	2000	20	agroalimentaire	Biscuits, gaufrettes.	Grossistes
EURL	Agros Bis	2005	11	agroalimentaire	Biscuits.	grossistes

<b>EURL</b>	<b>Saldae food (Miga mix)</b>	<b>2003</b>	<b>15</b>	<b>agroalimentaire</b>	<b>Biscuits.</b>	<b>grossistes</b>
<b>SARL</b>	<b>Biscuiterie Lion d'Afrique (petit lion)</b>	<b>2005</b>	<b>13</b>	<b>agroalimentaire</b>	<b>Biscuits., Gaufrettes.</b>	<b>grossistes</b>
<b>SARL</b>	<b>Biscuiterie Best</b>	<b>2002</b>	<b>26</b>	<b>agroalimentaire</b>	<b>Biscuits.</b>	<b>grossistes</b>
<b>SARL</b>	<b>La grande combe (DINOS)</b>	<b>2011</b>	<b>10</b>	<b>agroalimentaire</b>	<b>Gaufrettes.</b>	<b>grossistes</b>
<b>SARL</b>	<b>Bejaia cosmétique (ANARIS)</b>	<b>1998</b>	<b>15</b>	<b>Fabrication des produits cosmétiques</b>	<b>Produits capillaires (crèmes colorantes, lait oxydant, blond d'or, crèmes défrisantes, ...)</b>	<b>grossistes</b>
<b>SARL</b>	<b>Very Net (Javel doz)</b>	<b>2006</b>	<b>75</b>	<b>Fabrication des produits d'entretien</b>	<b>Eaux de javel</b>	<b>grossistes</b>
<b>SARL</b>	<b>Ima gouraya cosmétique (EVASION)</b>	<b>2007</b>	<b>6</b>	<b>Fabrication des produits cosmétiques et produits d'hygiène corporelle</b>	<b>Shampooing (adulte et bébé), lave-main, oxydant, gel, après shampooing...</b>	<b>grossistes</b>
<b>SARL</b>	<b>PASTA WORD</b>	<b>1999</b>	<b>420</b>	<b>Semoulerie, meunerie, pâtes, couscous</b>	<b>Semoules, farine, pattes alimentaires, couscous</b>	<b>grossistes</b>



## Résumé

---

L'Algérie a connue des mutations économiques très importantes ces dernières années, engendrées par la libéralisation de l'économie algérienne. Nous sommes passé d'une économie planifiée à une économie de marché, la PME algérienne qui est au centre de ces transformations, notamment avec la signature de l'accord de libre échange avec l'union européenne et l'adhésion à la zone arabe de libre échange, subis les effets et les impacts de cette dérégulation et pour survivre, nos PME doivent faire face à un marché envahi par des concurrents étrangers.

Notre travail de recherche mené à travers une enquête auprès d'un échantillon de PME de la wilaya de Bejaia tend à affirmer ou infirmer l'existence d'une orientation stratégique pour faire face à la concurrence des produits étrangers.

**Mots clés :** PME, stratégie, concurrence des produits importés.

## Abstract

---

Algeria has experienced significant economic changes in recent years caused by the liberalization of the Algerian economy. We moved from a planned economy to a market economy. Algerian SMEs is central to these changes, including the signing of the free trade agreement with the European Union and the accession to the Arab free trade union, suffered the effects and impacts of the deregulation to survive, our SMEs must face a invaded by foreign competitors market.

Our research conducted through a survey of a sample of SMEs in the wilaya of Bejaia tends to affirm or deny the existence of a strategic orientation to face competition from foreign products.

**Keyword:** SMEs, strategy, competition from imported products.